

FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS  
ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E DE EMPRESAS

NADINE CORRÊA MACHADO FONSECA

TURNAROUND DE EMPRESAS COM PROBLEMAS DE COMPLIANCE  
O CASO SIEMENS

Rio de Janeiro

2015

FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS  
ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E DE EMPRESAS

NADINE CORRÊA MACHADO FONSECA

TURNAROUND DE EMPRESAS COM PROBLEMAS DE COMPLIANCE  
O CASO SIEMENS

Dissertação de Mestrado apresentada à Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas da Fundação Getúlio Vargas como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Gestão Empresarial.

Orientador: Prof. Dr. Joaquim Rubens Fontes Filho

Rio de Janeiro  
2015

Ficha catalográfica elaborada pela Biblioteca Mario Henrique Simonsen/FGV

Fonseca, Nadine Correa Machado  
Turnaround de empresas com problemas de compliance: o caso Siemens /  
Nadine Correa Machado Fonseca. – 2015.  
88 f.

Dissertação (mestrado) - Escola Brasileira de Administração Pública e de  
Empresas, Centro de Formação Acadêmica e Pesquisa.  
Orientador: Eduardo Bittencourt Andrade.  
Inclui bibliografia.

1. Governança corporativa. 2. Corrupção. 3. Administração de crise. 4. Controle  
administrativo. 5. Siemens. I. Fontes Filho, Joaquim Rubens. II. Escola Brasileira de  
Administração Pública e de Empresas. Centro de Formação Acadêmica e Pesquisa.  
III. Título.

CDD – 658.4



**NADINE CORREA MACHADO FONSECA**

**TURNAROUND DE EMPRESAS COM PROBLEMAS DE COMPLIANCE: O CASO  
SIEMENS.**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Profissional Executivo em Gestão Empresarial da Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas para obtenção do grau de Mestre em Administração.

Data da defesa: 15/12/2015.

**ASSINATURA DOS MEMBROS DA BANCA EXAMINADORA**

---

**Joaquim Rubens Fontes Filho**  
Orientador (a)

---

**José Mauro Gonçalves Nunes**

---

**Verônica Feder Mayer**

## DEDICATÓRIA

Dedico essa pesquisa, com muito amor, aos meus filhos Luana e André e à minha afilhada Luiza. Que eles possam se inspirar nos bons exemplos que receberem na vida e que possam também servir de inspiração aos que buscam construir uma sociedade mais ética e justa. E que se lembrem sempre de que com esforço e dedicação tudo é possível!

## AGRADECIMENTOS

Agradeço aos meus avós, à minha mãe Nadia Corrêa Machado e ao meu pai Sergio Paulo Candeias Machado que me educaram com muito amor e zelo, sob uma sólida base ética e com quem aprendi o que são princípios morais, através do exemplo diário em nossa convivência familiar.

Agradeço ao meu marido, Marcelo e aos meus filhos, Luana e André pelo amor incondicional, apoio, carinho, por sempre me encorajarem e compreenderem a necessidade da minha ausência nesses últimos 2 anos.

Novamente ao meu pai, pelos debates, pela troca de ideias e por ter me treinado ao longo da infância, de forma lúdica e agradável, na prática da argumentação.

Agradeço também à minha sobrinha Luiza e seu marido Léo, pelo interesse constante por este trabalho e pelas revisões literárias e aos meus irmãos Marcelo e Fernando, por terem sido meus companheiros e me ajudado na construção da minha autoestima, através da confiança e do olhar de admiração.

Ao meu orientador, Professor Dr. Joaquim Rubens, pelos conselhos e pela paciência ao longo deste exercício acadêmico.

Aos funcionários da Siemens, Mary Kuwada, Lino Gaviolli e André Figueiredo que colaboraram com seus depoimentos, e ao Sr. Reinaldo Goto, Diretor de Compliance, por ter intermediado neste processo de obtenção de autorização do uso do nome da empresa e à Siemens por ter autorizado a divulgação da marca neste trabalho.

Ao meu antigo gestor, Mr. John Collins, pelo incentivo, pela confiança e pelo apoio durante todo o tempo em que trabalhamos juntos, bem como aos demais gestores que o sucederam.

Como não poderia deixar de ser, agradeço aos meus companheiros do MEX 2014 pelo espírito de equipe, pelas discussões, pelo compartilhamento de informações tão ricas e preciosas e que produziram tanto aprendizado e ajudaram a manter acesa a chama da motivação.

Por fim, mas não menos importante, agradeço aos professores do MEX, pela excelência, pelas ótimas aulas e por terem servido de modelo e inspiração, e como não poderia deixar de ser, também em especial à Aline e ao time da coordenação que tão bem nos suportaram em todos os processos internos, sempre com muito carinho e atenção.

## RESUMO

É de grande relevância, tanto no meio acadêmico como para a sociedade como um todo o assunto “corrupção”, um problema recorrente que assola empresas e governos em várias partes do mundo. Muitos casos recentes chamam a atenção para este tema, mas um em especial, o caso de corrupção da Empresa Siemens AG, que resultou no pagamento das maiores multas da história na sua modalidade, baseada nos termos de conduta do FCPA desde que este se tornou lei em 1977. Este caso atende especificamente ao objetivo deste trabalho que é o de fazer uma análise baseada na Teoria da agência e nos códigos de boas práticas de governança corporativa sobre “como” as grandes empresas reformulam seus sistemas e práticas de gestão corporativa visando à recuperação de sua imagem institucional após significativo impacto sobre a empresa, como no caso o escândalo de corrupção em que a Siemens esteve envolvida. Para a realização deste estudo, optou-se pela pesquisa qualitativa como percurso metodológico contemplando a modalidade estudo de caso único. No processo de coleta de dados, foram usados dados obtidos através de pesquisa documental de acervo público disponível na internet sobre o escândalo de corrupção. Foram feitas ainda conversas abertas para fins de entendimento sobre o caso com 3 funcionários do departamento de compliance da Siemens. Ao final do trabalho, observou-se no processo de turnaround uma correlação entre o que foi proposto pela Teoria da Agência no âmbito dos Sistemas de Controles internos com o que foi realizado pela empresa que promoveu uma ampla reestruturação do departamento de compliance e do sistema de Governança Corporativa, o aprimoramento dos controles internos, bem como a criação de ferramentas de detecção, controle, análise e prevenção de fraudes, que foram usados com o objetivo de minimizar os efeitos gerados pelo conflitos de interesse abordados pela Teoria da Agência.

**PALAVRAS-CHAVE:** Governança Corporativa; Compliance; Corrupção; Turnaround, Teoria da Agência

**ABSTRACT:**

It is very relevant, for academic or for society purposes as a whole the subject "corruption", a recurring problem that plagues companies and Governments in various parts of the world. Many recent cases draw attention to this topic, but one in particular, the case of corruption of the company Siemens AG, that resulted in the payment of the largest fines in the history on your model, based on the terms of the FCPA since it became law in 1977. This event caters specifically to the objective of this work which is to make an analysis based on agency theory and the codes of good practices of corporate governance on how large companies revising their corporate management systems and practices aiming at the recovery of its institutional image after significant impact on the company, such as the corruption scandal in which Siemens was involved. For this study, we opted for qualitative research as a methodological path contemplating the single case study. In the process of data collection were used data obtained through documentary research about the corruption scandal on public collection available in the internet. Open conversations were made with 3 compliance Department officials of Siemens for the purposes of understanding the case with. At the end of this work, it was observed in the Siemens turnaround process a correlation between what was proposed by the Agency Theory about internal control Systems based on what was accomplished by the company when promoted an extensive restructuring of the Department of compliance and corporate governance system, the improvement of internal controls, as well as the creation of detection tools , control, analysis and prevention of fraud, which were used to minimize the effects generated by the conflict of interest covered by the theory of Agency.

**KEY WORDS:** Corporate Governance; Compliance; Corruption; Turnaround, Agency Theory

**LISTA DE SIGLAS**

COSO	Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission
CVM	Comissão de Valores Mobiliários
DOJ	Department of Justice US - Departamento Americano de Justiça
EITI	Extractive Industry Transparency Initiative
FCPA	Foreign Corrupt Practices Act de 1977
GAAP	Generally Accepted Accounting Principles
GCGC	German Corporate Governance Code
IACC	International Anti Corruption Conference
IASB	International Accounting Standards Board
IBGC	Instituto Brasileiro de Governança Corporativa
IFRS	International Financial Reporting Standards
OECD	Organization for Economic Co-operation and Development
OIT	Organização Internacional do Trabalho
ONU	Organização das Nações Unidas
PACI	Principles for Countering Corruption
PCAOB	Public Company Accounting Oversight Board
SEC	US Securities and Exchange Commission
SOX	Lei Sarbanes Oxley
UNCAC	United Nations Convention against Corruption

## SUMARIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b>	<b>11</b>
1.1	CONTEXTUALIZAÇÃO, RELEVÂNCIA E JUSTIFICATIVA	
<b>2</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO</b>	<b>16</b>
2.1	ORGANIZAÇÃO DA PROPRIEDADE E PROBLEMA DE AGÊNCIA	16
2.2	CUSTOS DE AGÊNCIA & CONTRATOS IMPERFEITOS	18
2.2.1	Contratos de Incentivo	20
2.3	HISTÓRICO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA E ACORDOS INTERNACIONAIS ANTI-CORRUPÇÃO – CONCEITOS TEMPORAIS	21
2.4	EMBASAMENTO LEGAL	26
2.4.1	Lei sarbanes oxley	26
2.4.2	Legislação no brasil	30
2.5	<b>MELHORES PRÁTICAS E MECANISMOS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA</b>	<b>35</b>
2.6	OS MECANISMOS DE CONTROLE PREVISTOS PELA TEORIA DA AGÊNCIA	37
2.6.1	OS SISTEMAS DE CONTROLES EXTERNOS	37
2.6.2	OS SISTEMAS DE CONTROLES INTERNOS	38
<b>3</b>	<b>PERCURSO METODOLÓGICO DA INVESTIGAÇÃO</b>	<b>41</b>
3.1	CONSIDERAÇÕES SOBRE A PESQUISA QUALITATIVA E O ESTUDO DE CASO	41
3.2	O PROCESSO DE COLETA E ANÁLISE DE DADOS	43
<b>4</b>	<b>CASO SIEMENS</b>	<b>44</b>
4.1	CONHECENDO A SIEMENS AG E A SIEMENS LTDA	44
4.2	CRISE MUNDIAL DE CORRUPÇÃO SIEMENS AG	50
4.3	RESPOSTAS DA ALTA DIREÇÃO	53
4.4	REFAZENDO A IMAGEM ATRAVÉS DO SISTEMA DE COMPLIANCE E INCREMENTO DOS CONTROLES INTERNOS	56
4.4.1	O SISTEMA DE COMPLIANCE DA SIEMENS	58
4.5	ENTENDENDO A CRISE NA SIEMENS LTDA E SUAS CORRELAÇÕES COM A CRISE NA SIEMENS AG	70
4.6	SOBRE O ACORDO DE LENIÊNCIA	73
<b>5</b>	<b>ANALISES</b>	<b>75</b>
5.1	RAÍZES DO PROBLEMA	75
5.2	DESDOBRAMENTOS	76
5.3	TRAJETÓRIA PERCORRIDA	77
<b>6</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b>	<b>80</b>
<b>7</b>	<b>REFERÊNCIAS</b>	<b>82</b>

## 1 INTRODUÇÃO

O estudo da “história dos negócios” tem sido do interesse da comunidade científica por fornecer ferramentas enriquecedoras que permitam a interessados, empreendedores, educadores, profissionais, e formuladores de políticas e opiniões, aprenderem através de provas concretas, ricas e cheias de nuances, sobre questões chaves enfrentadas no mundo empresarial, desde o passado até hoje no mundo contemporâneo. Esse conhecimento vem sendo utilizado por instituições científicas como, por exemplo, a escola de Negócios de Harvard que o utiliza para uma abordagem global e interdisciplinar visando à compreensão de questões relevantes através do estudo da “história de negócios”. (HARVARD BUSINESS SCHOOL, 2015)

O caso de corrupção da Empresa Siemens AG é reconhecido mundialmente como um dos maiores pagamentos de multas da história na sua modalidade, baseadas nos termos de conduta do FCPA desde que se tornou lei em 1977. (SEC PRESS RELEASE, 2008)

*"Foi um escândalo enorme que sacudiu o mundo dos negócios da Alemanha. Provavelmente o maior da década", afirma o diretor executivo da Transparência Internacional, Christian Homborg.*

(BBC NEWS, 2013)

As consequências econômicas, sociais, ambientais e ainda políticas negativas em razão das práticas de atitudes de corrupção são devastadoras tanto no ambiente público quanto no ambiente privado e o conhecimento “da forma” e das “práticas de gestão” adotadas por grandes corporações para lidarem com a coibição de atitudes corruptas em sua governança corporativa é de grande relevância tanto no meio acadêmico como para a sociedade como um todo, o que em si justifica a escolha do caso da empresa Siemens como objeto deste estudo.

Até a década de 1990 ações de combate à corrupção eram praticamente inexistentes tanto no Brasil quanto no mundo, sendo que até a última década do século XX, em muitos países a corrupção não só era aceita, como era tida como uma ferramenta importante para o crescimento econômico. (TRANSPARÊNCIA INTERNACIONAL, 2015)

De acordo com a Transparência Internacional, entidade sediada em Berlim e que monitora mundialmente casos de corrupção, o escândalo da Siemens mudou a mentalidade dos empresários alemães, pois até o final dos anos 1990 a lei alemã não só permitia que empresários pagassem

propina para autoridades no exterior, a título de “facilitação” para a aprovação de contratos, como também nos anos 1980 as companhias eram autorizadas inclusive a descontar o valor de pagamento das propinas do imposto de renda pago na Alemanha. Somente no final dos anos 1990 veio a ocorrer reforma nesta legislação após a assinatura pela Alemanha da Convenção pelo combate à corrupção proposto pela OECD - Organization for Economic Co-operation and Development.

Na década seguinte, a Siemens passou a ser listada na bolsa de valores de Nova York, tendo que se submeter às leis americanas, como o Foreign Corrupt Practices Act (FCPA), que impedem práticas como o pagamento de propinas a autoridades.

É importante dedicar aqui um espaço ao termo “corrupção”. Nota-se que este não só não se trata de um fenômeno moderno como ainda é tido como um mal globalizado, uma vez que esteve sempre presente ao longo da história da humanidade, e que, como dito anteriormente, tem efeitos negativos tanto para a sociedade global como um todo quanto para a sociedade brasileira em específico. Para alguns autores, o combate à corrupção é, provavelmente, tão antigo quanto o próprio fenômeno (FJELDSTAD et al, 2001).

Com relação à questão da definição do que seja a corrupção, observou-se durante a construção deste estudo certa dificuldade em se encontrar um consenso entre os conceitos.

A corrupção pode ser estudada sob perspectivas provenientes tanto da antropologia, da ciência política como da economia, dentre outras ciências. Desta forma, encontram-se conceitos de corrupção com bases bem distintas entre si, sendo algumas das classificações baseadas em teorias de mercado, i.e, na microeconomia; no interesse público; na opinião pública; na lei e em outras regulamentações.

Foi utilizada aqui uma definição que atende ao propósito deste estudo, sendo esta a definição adotada pela Transparência Internacional que define corrupção como “abuse of entrusted power for private gain”, ou seja, em português “abuso do poder confiado para benefício próprio” (TRANSPARÊNCIA INTERNACIONAL, 2015)

Esta definição, apesar de sucinta, parece ser bastante ampla permitindo assim analisar uma gama maior de atos de corrupção, dando atenção aos cidadãos, que desejam ter seus direitos considerados, uma vez que são os destinatários das normas produzidas pelos Estados.

Quando se pensa sobre “*corrupção*” é praticamente inevitável que se relacione o termo a assuntos sobre “*ética e moral*”, duas palavras que parecem apontar para a mesma direção, mas que possuem significados diferentes, até etimologicamente, o que acaba gerando certa confusão.

Como existem dificuldades no entendimento entre os conceitos Valores, Moral e Ética, sendo estes muitas vezes confundidos e utilizados de acordo com a conveniência das situações a que se aplicam, dedica-se aqui um breve espaço para conceituação destes termos, o que se torna relevante para o melhor entendimento sobre corrupção e as dificuldades do seu combate.

Segundo a definição do Dicionário Priberam da língua portuguesa<sup>4</sup>:

- ética vem do grego “ethos”, significando modo de ser e é um conjunto de regras de conduta; parte da filosofia que estuda regras de conduta.

- moral tem sua origem no latim, vindo de “Morales” e é o que procede com justiça, (é correto, decente, honesto, íntegro, justo); conjunto dos princípios e valores morais de conduta do homem; Conforme as regras éticas e dos bons costumes.

Portanto, ética e moral, pela própria etimologia, dizem respeito a uma realidade humana que é construída histórica e socialmente a partir das relações coletivas dos seres humanos nas sociedades onde nascem e vivem.

Os valores sociais são ensinados aos seres humanos para que estes possam viver em sociedade e tenham uma “boa vida”, não sendo, porém estes “*valores*” estáticos e imutáveis, uma vez que sofrem alterações de acordo com o contexto, temporalidade, cultura e sociedade ao qual estão inseridos.

Ao longo da história se vê uma incessante criação de valores, cada qual relativo ao fugaz momento em permanente luta com valores diferentes que se oferecem ao arbítrio do homem. Com o passar do tempo, as sociedades mudam e também mudam os homens que as compõem. Na Grécia antiga, por exemplo, a existência de escravos era perfeitamente legítima: as pessoas não eram consideradas iguais entre si, e o fato de umas não terem liberdade era considerado normal. Vários exemplos podem ser encontrados ao longo da história, como a situação das mulheres, que até pouco tempo atrás eram consideradas seres inferiores aos homens, e, portanto, não merecedoras de direitos iguais (devendo obedecer a seus maridos).

Seguindo-se no curso do tempo, chegamos à idade média onde a tortura era considerada prática legítima, seja para a extorsão de confissões, seja como castigo. Hoje, tal prática indigna ou indignaria a maioria das pessoas e é ainda considerada imoral, assim como para muitos é

repugnante a questão da escravatura e da discriminação sexual contra as mulheres. *Portanto, sugere-se que a moralidade humana deve ser analisada sob um contexto histórico e social.*

Enquanto a *moral relaciona-se à ação do indivíduo sobre os seus conflitos*, partindo de uma decisão pessoal, influenciada pelas representações sociais e pela inserção cultural e política do indivíduo, *a ética é a reflexão dessa ação*, sendo, *portanto complementares a ética e a moral.*

No campo da governança corporativa, cabe aqui se relacionar o pensamento sobre ética e moral, com os estudos sobre a teoria da agência proposta por Fama e Jensen em 1983, com o combate à corrupção, com a criação de sistemas de monitoramento e controle e ainda com os atuais sistemas de “compliance”, já que a vida em sociedade requer a posse de critérios e valores e que todas as instâncias da vida social têm uma dimensão ética e moral.

A formalização da teoria da agência foi apresentada pela primeira vez como um conceito mais abrangente e teórico, por Jensen e Meckling (1976), onde defenderam que problemas de agência sejam provenientes do conflito de interesses virtualmente existentes em todas as atividades de cooperação entre indivíduos, quer venham a ocorrer ou não em uma situação de hierarquia entre principal-agente.

Já o termo “compliance”, de acordo com o dicionário “Priberam” é oriundo do verbo inglês “to comply”, significando cumprir, satisfazer, ou realizar uma ação imposta. Não foi encontrada uma tradução correspondente para o português, embora existam palavras que tendam a aproximar-se como, por exemplo, conformidade, complacência, observância, submissão. Compliance refere-se, portanto ao rigoroso cumprimento das regras e das leis, quer sejam dentro ou fora da empresa. (GIOVANINI, 2014).

No mundo corporativo, Compliance está ligado a estar em conformidade com as leis e regulamentos internos e externos à organização. Cada vez mais o “compliance” busca ir além do simples atendimento à legislação, busca consonância com os princípios da empresa, alcançando a ética, a moral, a honestidade e a transparência, não só na condução dos negócios, mas em todas as atitudes das pessoas. (GIOVANINI, 2014).

As discussões sobre a obediência a *valores morais* começam a ter mais relevância para as organizações nos últimos anos, quando algumas delas tiveram a base de sua reputação abalada em decorrência de ações ilegais de seus dirigentes, como no caso da Siemens, o que impulsiona para a criação de um novo paradigma nas instituições, que começaram a buscar maior transparência e integridade nas relações profissionais.

Ao se estudar o caso, observa-se mais adiante, no capítulo 5, que vários processos judiciais contra a Siemens AG, decorrentes de acusações de suborno em várias de suas subsidiárias ao redor do mundo, foram concluídos em 15 de dezembro de 2008, em Munique, na Alemanha e em Washington, nos EUA, mudando o panorama mundial de “compliance”, trazendo luz ao direito penal e chamando a atenção da comunidade empresarial, visto que diretoria e outros gestores passaram a se tornar cientes que ações não “compliant” com o direito penal, regras internacionais, “guidelines” internos e legislações locais podem não somente ameaçar a existência e perenidade de uma empresa, mas também podem levar diretamente a responsabilidade penal “pessoal”.

Essa investigação sobre a Siemens, no período de 2006 a 2008, revelou violações aos códigos mundiais de conduta da própria empresa ocorridas antes do ano de 2007, tanto internamente na Siemens Ltda, subsidiária brasileira, quanto em outras entidades da Empresa ao redor do mundo, culminando na demissão funcionários implicados no caso de corrupção e ainda em processos judiciais contra alguns de seus membros do conselho de administração por violação dos seus deveres.

Este estudo de caso sobre a Siemens, cujo objetivo é o de entender a forma como se deu o “turnaround” da empresa após significativa crise de corrupção, e as respostas e tratativas promovidas pela própria Siemens AG a todas essas questões que afetaram sua imagem institucional mundialmente, é então o alvo desta pesquisa. Nela aborda-se ainda o caso de corrupção da Subsidiária brasileira da Siemens AG, a Siemens Ltda, com relação às denúncias feitas pela própria empresa com relação a suposto cartel, apesar deste caso não ter sido citado durante as investigações ocorridas na Alemanha, e de também ainda não ter sido julgado pelas autoridades brasileiras até esta data.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 Organização da Propriedade e o problema de Agência

O problema essencial relacionado à estrutura de propriedade e controle foi citado pela primeira vez por Adam Smith em 1776 em seu trabalho “The Wealth of Nations”, onde ele tratava da negligência e esbanjamento por parte dos administradores quando o faziam com o dinheiro dos outros diferentemente do que faziam com o seu próprio. Apesar de Adam Smith já apresentar preocupação com a separação entre propriedade e controle, em seu trabalho não foram apresentadas evidências empíricas sobre o grau de veracidade das suas proposições, até porque antes da Revolução Industrial, a maioria das empresas era relativamente pequena, fechada tendo a sua propriedade concentrada nas mãos de indivíduos ou famílias.

Os primeiros estudos teóricos e empíricos sobre a relação entre estrutura de propriedade, valor e desempenho de empresas foram trazidos à discussão dentro da teoria de finanças através do debate sobre a separação entre propriedade e controle das empresas modernas, iniciado há mais de 60 anos e apresentada por Berle & Means (1932), por Jensen e Meckling (1976) com a formalização da teoria da agencia e por Fama e Jensen (1983).

A organização da propriedade sempre desempenhou um importante papel no equilíbrio de forças de um tempo ou de uma era. O modelo econômico típico do século XIX se baseava no fato de que a riqueza pertencia a um indivíduo ou a um grupo de indivíduos e era também por eles administrada, ou no máximo por seus representantes, sendo que a maioria tinha seu tamanho limitado pela proporção de riqueza dos seus proprietários. Este modelo foi sendo suplantado gradativamente pelo sistema acionário, onde existe uma profunda distinção entre propriedade e controle por meio da multiplicação de proprietários. (BERLE & MEANS, 1987)

Então, a partir de 1850 começava a surgir um novo tipo de unidade decisória, que era a grande empresa múltipla, dirigida por administradores ao invés de proprietários, basicamente, pela necessidade de se operar grandes linhas ferroviárias e telégrafos, onde o uso de novas tecnologias permitia produzir em grande quantidade e onde novos meios de transporte e comunicação incentivavam a distribuição em massa, reduzindo-se assim os custos de transação. (FIANI, 2002)

A delegação do controle da riqueza por parte dos investidores rompeu então efetivamente as antigas relações de propriedade levantando a necessidade de se redefinirem essas relações. A direção dos negócios, realizada por outras pessoas que não sejam as que arriscam sua riqueza, veio reforçar a questão da motivação da direção da empresa e a criou-se a necessidade de se discutir a questão da distribuição dos lucros proporcionados pelos negócios. (BERLE & MEANS, 1987)

A separação entre propriedade e controle produziu uma situação onde interesses do proprietário e os do executivo poderiam divergir e muitas restrições, que antes limitavam o uso do poder desapareceram. Enquanto os acionistas-proprietários possuem interesses de maximização do valor da empresa, os administradores preferem estratégias baseadas em sua preferência pessoal, não sendo esta necessariamente coincidente com a dos proprietários, ou mesmo não coincidente com a da sociedade. Retomando o que fora dito na introdução deste trabalho, nota-se que essa divergência de interesses ou mesmo esse dilema faz com que o assunto possa ser analisado também sob o prisma de uma discussão *ética*.

As trocas entre os indivíduos podem ser vistas como intercâmbios de direitos de propriedade. É possível estabelecer uma tipologia da propriedade fundada em três grandes componente. (PARRAT, 1999)

- *Usus*: o direito de utilizar um bem.
- *Fructus*: o direito de receber os frutos de um bem (as rendas de um bem).
- *Abusus*: o direito de vender um bem (disponibilidade de um bem).

A combinação desses três componentes dos direitos de propriedade varia conforme a firma:

- Na firma capitalista clássica, os três componentes são detidos pelo capitalista/proprietário.
- Na empresa gerencial o *fructus* e o *abusus* pertencem ao acionista enquanto que o *usus* pertence ao gerente. *Os interesses dos dois são, portanto, diversos.*
- Na empresa pública o *fructus* e o *abusus* pertencem poder público enquanto que o *usus* pertence aos funcionários.
- Nas cooperativas não há propriedade do *abusus*, a propriedade não pode ser cedida. O *fructus* pertence de forma coletiva aos associados e aos dirigentes. Na cooperativa os

dirigentes podem buscar maximizar sua função utilidade como na empresa gerencial. O controle tende a ser pouco eficaz porque exercido por associados cooptados pelos dirigentes.

Com a necessidade de se efetuar as tarefas de coordenação, avaliação e planejamento centralizados de numerosas unidades e subunidades que geralmente exerciam várias funções diferentes como produção, distribuição e transporte em uma única empresa privada, houve a necessidade de se implementar uma organização interna bem definida. Esta organização deu então espaço aos novos gerentes e ao surgimento das empresas gerenciais, que necessitavam de mão de obra especializada e capacitada tecnicamente e que precisava de impessoalidade para analisar o fluxo de dados sobre informações internas, operações, custos e finanças. (BERLE & MEANS, 1987)

Houve então a profissionalização da gestão. E essa profissionalização da gestão com a entrega do controle da riqueza por parte dos investidores para ser administrada por outrem, está diretamente relacionada à possibilidade de “*perenização*” das organizações e a existência de uma hierarquia gerencial é uma característica da moderna empresa comercial, até porque, ao tomarem decisões administrativas, os gerentes profissionais e assalariados preferiam políticas que conduziam à estabilidade e ao crescimento de longo prazo do negócios, assim como as políticas de maximização dos lucros. (BERLE & MEANS, 1987)

Então, quando se pensa em um modelo de negócio cuja propriedade não é centralizada nas mãos de uma única pessoa, há que se pensar em mecanismos de “*governança, controle e de gestão*” e daí surge a necessidade de se estabelecerem critérios e padrões (até internacionais) de Governança e essa discussão ganha ainda mais destaque na medida em que o mercado de capitais se torna mais pulverizado e sofisticado. Essa modernização, criação de controles específicos e processos, traz também um aumento nos custos.

## **2.2 Custos de Agência e Contratos Incompletos**

Apesar da profissionalização da gestão e pelo fato de os agentes contratados e os agentes principais serem pessoas diferentes, poderá sempre existir espaço para incongruência entre o comportamento do agente e o desejado pelo principal, assunto tratado no trabalho posteriormente intitulado “The nature of man”, de Jensen e Meckling, 1994. Neste, se discute a ideia de que

nenhum indivíduo pode desejar maximizar uma função utilidade que não seja sua, isto é, seu comportamento está fundamentado em seu próprio conjunto de preferências, e por sua vez, em seus objetivos.

Na tentativa de controlar o problema de agência, um importante fator para manutenção da sobrevivência das organizações surge em seguida o debate sobre os custos de agencia. Esses custos são definidos por Jensen e Meckling (1976, p 307) como sendo o somatório dos:

- ✓ Custos de elaboração e estruturação dos contratos entre o principal e o agente;
- ✓ Despesas de monitoramento das atividades dos agentes, como custos de elaboração de relatórios, sistemas de informação e divulgação;
- ✓ Gastos realizados pelos próprios agentes, para promover a transparência de informações entre ele e o agente;
- ✓ Perdas residuais, provenientes da redução da riqueza do principal por desalinhamento dos interesses e decisões do agente em relação ao principal;

Uma das possíveis soluções para minimização dos custos de agência e de todos os mecanismos de governança seria a elaboração de contratos completos ou perfeitos entre o agente e o principal.

Porém, no mundo real, em oposição ao modelo econômico padrão, os contratos completos, totalmente contingenciais e minimizadores de custo não existem.

Os contratos seriam incompletos por duas razões: a primeira, porque as incertezas implicam em um vasto número de possíveis contingências, sendo extremamente dispendioso se determinar e especificar as situações para ambas as partes do contrato; E em segundo, os contratos seriam incompletos devido à dificuldade de mensuração e especificação das respostas ou reações e desempenho em relação ao que foi contratado, como devoção ao trabalho pelo trabalhador.

Jansen e Meckling (1976, p 313), desenvolveram a ideia que define as relações contratuais como a essência de uma empresa, apesar de terem esse pensamento de que a firma seria um nexo de contratos sido originalmente introduzido por Alchian e Demsetz (1972). Com base nele, os problemas de agencia e de monitoramento sempre se apresentarão em todos os níveis hierárquicos da empresa, além das relações com fornecedores, clientes, credores e empregados.

Rabelo e Silveira (1999) sugerem que, em decorrência das duas principais abordagens que originaram o que hoje se denomina governança corporativa se referirem, ainda que parcialmente, à teoria da firma comonexo de contratos, surge o ideal de sistema de governança que minimize os custos de agência enquanto atua paralelamente com um sistema de governança contratual que minimize também os custos de transação.

Para Fama e Jensen (1983b) o processo de decisão estando nas mãos de administradores profissionais que não tem os mesmos interesses daqueles que possuem o direito residual (ou a propriedade), leva a necessidade de se controlar os problemas de agência através de sistemas de decisões que separam a administração (implementação e execução) e controle (ratificação e monitoramento) das decisões importantes em todos os níveis da organização, sendo eles:

- ✓ Hierarquias de decisão onde as iniciativas de decisão de níveis menores passariam acima primeiramente para ratificação e posteriormente para monitoração;
- ✓ Conselhos de administração que ratificam e monitoram as decisões mais importantes da empresa e contratam, demitem e compensam os administradores de níveis mais altos;
- ✓ Estruturas de incentivo que promovam monitoramento mútuo entre os administradores.

### **2.2.1. Contratos de Incentivo**

Quando os contratos são incompletos e gestores possuem mais autoridade que os acionistas, os gerentes normalmente acabam ficando com os direitos residuais de controle, o que lhes concede enorme chance de atuar em interesse próprio. Em alguns casos, isso resulta em gerentes tomando ações ineficientes para a organização, mas que lhes geram benefícios pessoais o que resultam em altos custos aos investidores.

Uma solução encontrada para minimizar os conflitos de agência é conceder aos gerentes contratos de incentivo de longo prazo “ex ante”, a fim de alinhar seus interesses com os dos investidores. Em algumas contingências futuras o valor marginal dos benefícios pessoais de controle pode exceder o valor marginal da compensação do contingente de gestores, tais instâncias são relativamente raras se o componente de incentivo da remuneração é substancial.

Desta forma, contratos de incentivo podem induzir os gerentes a agir no melhor interesse dos investidores, sem incentivar a chantagem.

Normalmente, para que esses contratos sejam viáveis, alguma medida de avaliação de desempenho tem que estar altamente correlacionada com a qualidade dos gerentes a decisão deve

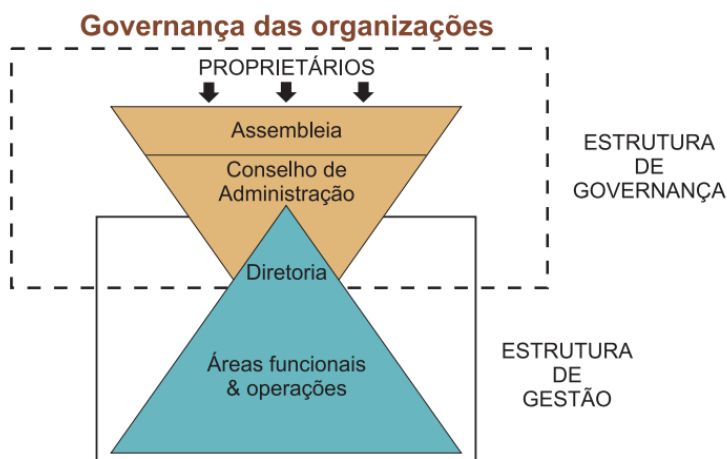
ser verificável no tribunal. Em alguns casos, a credibilidade de uma ameaça implícita ou promessa aos investidores a tomar medidas com base em um sinal observável, mas não verificável, também pode ser suficiente. Contratos de incentivo podem levar a uma variedade de formas, incluindo o compartilhamento da propriedade, opções de ações ou uma ameaça de desligamento se o rendimento for baixa (Jensen e Meckling (1976), Fama (1980)).

Contratos de incentivo são de fato comuns na prática e os ótimos contratos de incentivos são determinados pelo grau de aversão a risco dos gestores, pela importância de suas decisões e pela sua capacidade de se sentir empossado da administração de fluxo de caixa (Ross (1973), Stiglitz (1975), Mirrlees (1976)).

### 2.3 Histórico de Governança Corporativa e Acordos Internacionais Anti-Corrupção – Conceitos Temporais

Governança Corporativa trata do governo estratégico da empresa, da articulação e da distribuição do poder entre as partes com direitos de propriedade e os responsáveis pela gestão. Não se limita a questões de verificação de procedimentos contábeis, a auditorias ou a remuneração dos gestores, mas aborda o efetivo exercício da propriedade. Nas corporações, direciona a questões que envolvem a relação entre controladores, acionistas minoritários, gestores, mercado de capitais e financiadores em geral, assim como entre diversos grupos influenciados pela ação da empresa (steakholders), tais como empregados, clientes, fornecedores, órgãos reguladores e sociedade. (FONTES FILHO, 2009)

Figura 1: Governança das organizações



Algumas definições de Governança Corporativa merecem destaque neste capítulo, umas mais completas e outras mais sucintas, porém, todas se referindo à Governança como sistema de controle, proteção de partes interessadas, o que aparece em consonância com o referencial teórico aqui utilizado. São elas:

*A governança corporativa é o sistema segundo o qual as corporações de negócio são dirigidas e controladas. A estrutura de governança corporativa especifica a distribuição dos direitos e responsabilidades entre os diferentes participantes da corporação, tais como os conselhos de administração, os diretores executivos, os acionistas e outros interessados, além de definir as regras e procedimentos para a tomada de decisão em relação a questões corporativas. E oferece também bases através das quais os objetivos das empresas são estabelecidos, definindo os meios para se alcançarem tais objetivos e os instrumentos para se acompanhar o desempenho.*

(OECD, ORGANIZATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT, 2015)

*Governança corporativa é o sistema pelo qual as sociedades são dirigidas e monitoradas, envolvendo os relacionamentos entre acionistas/cotistas, conselho de administração, diretoria, auditoria independente e conselho fiscal. As boas práticas de governança corporativa têm a finalidade de aumentar o valor da sociedade, facilitar seu acesso ao capital e contribuir para a sua perenidade.*

(IBGC, INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA, 2015)

*Governança Corporativa como um conjunto de práticas que tem por finalidade otimizar o desempenho de uma companhia ao proteger todas as partes interessadas, tais como investidores, empregados e credores, facilitando o acesso ao capital.*

(CVM, COMISSÃO DE VALORES MOBILIÁRIOS, 2015)

No início de 1990, muitas empresas regularmente contabilizavam subornos como despesas de negócio em seus registros fiscais bem como muitas agências internacionais estavam conformadas com o fato de que a corrupção financeira muitos projetos de desenvolvimento em todo o mundo. Não havia ainda nenhuma convenção global destinada à limitação da corrupção, sendo assim impossível medi-la em escala global. (TRANSPARÊNCIA INTERNACIONAL, 2015)

Tendo visto o impacto da corrupção durante seu trabalho na África Oriental, um ex-funcionário aposentado do Banco Mundial, Peter Eigen, juntamente com nove aliados, criaram uma pequena organização para tratar deste tema e assim surgiu a organização “transparência internacional” que foi criada na Capital da reunificada Alemanha, Berlim. (TRANSPARÊNCIA INTERNACIONAL, 2015)

Em 1994 esse tópico entrou na agenda mundial após estímulo da organização “transparência internacional” quando membros da (OECD) “Organisation for Economic Co-operation and Development” adotaram uma recomendação para criminalização internacional do suborno e quando também a Cúpula das Américas apelou para uma abordagem Hemisférica sobre corrupção.

No Brasil, desde 27 de novembro de 1995, o IBGC - Instituto Brasileiro de Governança Corporativa contribui para o desempenho sustentável e influencia os agentes da sociedade no sentido de dar mais transparência, justiça e responsabilidade. O Instituto tem sede em São Paulo e atua regionalmente por meio de sete Capítulos, localizados no Ceará, Minas Gerais, Paraná, Pernambuco, Rio de Janeiro, Rio Grande do Sul e Santa Catarina. É uma organização sem fins lucrativos e é a principal referência do Brasil para o desenvolvimento das melhores práticas de Governança Corporativa.

Em 1996, a Transparência Internacional abriu um importante espaço para diálogos sobre corrupção transformando o tabu em um item de discussões abertas. As atitudes estavam começando a mudar e o novo presidente do Banco Mundial falou sobre o “Câncer da Corrupção”;

Após isso, o Banco fez o primeiro “condicionante de assistência” vinculado ao desempenho anticorrupção. A OECD adotou então as recomendações começando a punir a então permitida dedutibilidade de impostos por facilitações internacionais de obtenções de negócios e em um acordo histórico, a organização dos Estados americanos aprovou uma Convenção de luta contra a corrupção regional, o primeiro deste tipo.

O movimento anticorrupção tomou forma em 1997, quando 34 países membros da OECD adotaram a Convenção de Combate contra a corrupção de agentes públicos estrangeiros nas transações comerciais internacionais.

Corrupção neste momento passa a se tornar um crime internacional. Os 34 países signatários do acordo concordaram em aprovar e aplicar leis que proibam o pagamento de subornos para as autoridades em outros países, e de acordo com a Convenção da OECD poderiam ser processados sob a legislação penal. Naquele ano, dez países europeus reuniram-se pela primeira vez para planejar uma ação coordenada para a mais forte ação de luta contra a corrupção no nível da União Europeia. (TRANSPARÊNCIA INTERNACIONAL, 2015)

Em 2003, no aniversário de 10 anos da organização Transparência Internacional, a convenção das Nações Unidas contra a corrupção foi adotada. Assinada por 140 países, UNCAC

- United Nations Convention against Corruption foi um marco, um acordo global que forneceu um plano abrangente de reforma e novos mecanismos para combate da corrupção e no Fórum Econômico Mundial em 2004, sob o PACI - Partnering Against Corruption Initiative, mais de 125 CEOs de grandes empresas mundiais concordaram em criar programas de luta contra a corrupção e adotar a tolerância zero de suborno.

A Convenção das Nações Unidas contra a corrupção (UNCAC) passou então a exigir de seus 140 signatários a aplicação de sanções penais contra uma gama de atos corruptos e também a cooperação mais completa a fim de se evitar a corrupção possibilitando a recuperação de ativos adquiridos ilicitamente. O Pacto Global da ONU foi adotado pelo então Secretário Geral da ONU, Sr. Annan em 12 de agosto de 2005. Este processo incluiu estudos de modelos de governança mantendo grupos focais com participantes de partes interessadas, incluindo governos, redes locais e acadêmicas. O quadro resultante distribuiu funções de governança entre várias entidades de modo a envolver os participantes e as partes interessadas a nível global e local na tomada de decisões e dar conselhos sobre assuntos da maior importância para o seu papel e participação no Pacto Global das Nações Unidas e para refletir o caráter de público-privado e multilateral da iniciativa.

Assembleia geral do Pacto Global da ONU (ARES68234) é "promover práticas empresariais responsáveis e UN valores entre a comunidade empresarial global e o sistema das Nações Unidas."

São editados então os dez princípios do Pacto Global da ONU dizendo que sustentabilidade empresarial começa com o sistema de valores da empresa e uma abordagem baseada em princípios de fazer negócios. Isto significa operar de forma a, no mínimo, cumprir responsabilidades fundamentais nas áreas de direitos humanos, trabalho, meio ambiente e anticorrupção. (PACTO GLOBAL, 2015)

São eles:

### **Direitos humanos**

- Princípio 1: As empresas devem apoiar e respeitar a proteção dos direitos proclamados internacionalmente;
- Princípio 2: certifica-se de que não são cúmplices em abusos dos direitos humanos.

**Trabalho**

- Princípio 3: As empresas devem apoiar a liberdade de associação e o reconhecimento efetivo do direito à negociação coletiva;
- Princípio 4: a eliminação de todas as formas de trabalho forçado ou compulsório;
- Princípio 5: a abolição efetiva do trabalho infantil; e
- Princípio 6: a eliminação da discriminação em matéria de emprego e ocupação.

**Meio ambiente**

- Princípio 7: As empresas devem apoiar uma abordagem preventiva aos desafios ambientais;
- Princípio 8: empreender iniciativas para promover maior responsabilidade ambiental; e
- Princípio 9: incentive o desenvolvimento e difusão de tecnologias ambientalmente amigáveis.

**Anti-corrupção**

- Princípio 10: As empresas devem trabalhar contra a corrupção em todas as suas formas, inclusive extorsão e propina.

De acordo com esses valores, empresas responsáveis devem promulgar os mesmos valores e princípios, onde quer que eles tenham uma presença e as boas práticas de governança em uma área não compensam às más práticas em outra. Ao incorporar os princípios do Pacto Global, estratégias, políticas e procedimentos, e estabelecendo uma cultura de integridade, as empresas não apenas defendem suas responsabilidades básicas para as pessoas e o planeta, mas também servem de palco para o sucesso a longo prazo.

Segundo Lustosa (2005), as entidades participantes do sistema de governança corporativa são:

- Conselho Administrativo (formado por Conselheiros independentes)
- Diretoria da empresa

- Auditores externos (independentes)
- Stakeholders

E estes agentes devem agir segundo os princípios da boa governança que prezam por:

- ✓ Compliance (cumprimento das normas e procedimentos aplicáveis à boa política de governança corporativa)
- ✓ Disclosure – Transparência nas informações prestadas
- ✓ Fairnes – Aplicação de justiça com os acionistas minoritários
- ✓ Accountability – Prestação responsável de contas

Para esse fim, em 2005, a Transparência Internacional lança o primeiro relatório de progresso sobre Convenção anti-suborno da OECD, salientando a necessidade de aplicação mais vigorosa da norma. Peter Eigen, fundador do Transparência Internacional, se une à EITI - Extractive Industry Transparency Initiative como presidente do seu grupo consultivo internacional. A EITI aumenta a responsabilidade das empresas e governos mediante a divulgação dos pagamentos nos setores de mineração e energia. (TRANSPARÊNCIA INTERNACIONAL, 2015)

## **2.4 Embasamento legal – medidas de controle**

### **2.4.1 Lei Sarbanes-Oxley - EUA**

Como tratativa aos crescentes escândalos contábeis em grandes empresas que estavam abalando a confiança dos investidores e causando impactos no mercado de Ações, o governo americano assinou uma lei que buscasse prevenir possíveis fraudes nas demonstrações financeiras garantindo a credibilidade nas informações divulgadas, na tentativa de reconquistar a confiança dos investidores. Esta Lei foi chamada de Sarbanes-Oxley ou somente SOX e coloca em destaque o papel dos controles internos, o cumprimento dos procedimentos e prevê regras e punições severas quando descoberto algum tipo de fraude ou omissão de informações importantes.

A Lei Sarbanes-Oxley, em inglês, Sarbanes-Oxley Act, foi assinada em 30 de julho de 2002 pelo senador Paul Sarbanes e pelo deputado Michael Oxley. Segundo a maioria dos analistas esta lei representa a maior reforma do mercado de capitais americano desde o início de sua regulamentação, após a crise financeira de 1929. Motivada por escândalos financeiros corporativos (dentre eles o da Enron, que acabou por afetar drasticamente a empresa de auditoria Arthur Andersen), essa lei foi redigida com o objetivo de evitar o esvaziamento dos investimentos financeiros e a fuga dos investidores causada pela aparente insegurança a respeito da adequada governança das empresas. (GITMAN, 1997).

Esta lei tem o objetivo de garantir a criação de mecanismos de auditoria e segurança confiáveis nas empresas, incluindo ainda regras para a criação de comitês encarregados de supervisionar suas atividades e operações, de modo a mitigar riscos aos negócios, evitar a ocorrência de fraudes ou assegurar que haja meios de identificá-las quando ocorrem, garantindo a transparência na gestão das empresas. (GITMAN, 1997).

Dividida em onze títulos ou capítulos, com um número variável de seções cada um, totalizando 69 seções (artigos), a SOx obriga as empresas a reestruturarem processos para aumentar os controles, a segurança e a transparência na condução dos negócios, na administração financeira, nas escriturações contábeis e na gestão e divulgação das informações, ou seja, transforma em Lei, medidas que até então já eram consideradas, no mundo todo, como práticas de boa governança corporativa.

Após esta lei, Diretores Executivos e Diretores Financeiros tornam-se explicitamente responsáveis por estabelecer e monitorar a eficácia dos controles internos em relação aos relatórios financeiros e a divulgação de informações e as empresas de auditoria e os advogados contratados ganham maior independência. Além disso, cresce a regulamentação sobre as modalidades de contratação de tais serviços (auditoria, legais etc...), sobre o relacionamento entre empresa e estes prestadores de serviços e sobre os limites de atuação (serviços que podem e não podem ser prestados) e a gestão de eventuais conflitos de interesses.

Foi criado também com o objetivo de supervisionar os processos de auditoria das empresas sujeitas a SOx, o Public Company Accounting Oversight Board – PCAOB que é um Conselho de Auditores de Companhias Abertas, cuja missão é estabelecer as normas de auditoria, controle de qualidade, ética e independência em relação aos processos de inspeção e a emissão dos relatórios de auditoria. São previstas inspeções às empresas de auditoria para obrigá-las a

cumprir as regras estabelecidas e estarem sempre em consonância com a SEC - US Securities and Exchange Commission. Os auditores de empresas sujeitas a SOx deverão registrar-se no PCAOB. (PCAOB, 2015)

A SOx se refere de forma explícita aos GAAP - Generally Accepted Accounting Principles, para a definição de quais sejam as normas e práticas contábeis a serem aplicadas, na versão US GAAP. Sob a coordenação da SEC, existe um processo oficial em andamento para a adoção do padrão IFRS (International Financial Reporting Standards), de influência europeia e administrado pelo IASB (International Accounting Standards Board), no lugar do US GAAP, que deverá se concluir até 2016. Outra legislação relevante e explicitamente mencionada na SOx é o Securities Exchange Act de 1934 que regula a “negociação secundária dos valores mobiliários entre as pessoas”, frequentemente sem relação com o emitente, comumente através de corretores ou negociantes. Já a Securities Act de 1933 regula as questões originais do mercado primário (emissão de valores mobiliários).

As penalidades pelo descumprimento da SOx, em relação a integridade e fidedignidade das demonstrações financeiras e a certificação de demonstrativos em desacordo com a lei, são uma multa de até USD 1.000.000 e/ou a reclusão por até 10 anos. Quando o descumprimento da lei for intencional (normalmente com finalidades fraudulentas) a multa aumenta para até USD 5.000.000 e a reclusão pode chegar a 20 anos.

Atualmente grandes empresas com operações financeiras no exterior seguem a lei Sarbanes-Oxley, bem como dezenas de empresas brasileiras que mantém ADRs (American Depositary Receipts) do nível 2 ou 3, nas bolsas de valores dos EUA, negociadas na NYSE, como a Petrobras, Ambev, Bunge Brasil, a GOL Linhas Aéreas, a Sabesp, a CPFL (Companhia Paulista de Força e Luz), a TAM Linhas Aéreas, a Brasil Telecom, Ultrapar (Ultragaz), a Companhia Brasileira de Distribuição (Grupo Pão de Açúcar), Banco Bradesco, Banco HSBC, Banco Itaú, TIM, Vale S.A., Vivo S.A., Companhia Energética de Minas Gerais (CEMIG), Natura Cosméticos S.A., Claro e a Gerdau S.A. (Gerdau), Grupo Comercial Cencosud, CSN, Eletrobrás, Brasilagro, Fiat Crysler Automóveis.

***Os efeitos práticos para as empresas com registro na SEC - US Securities and Exchange Commission são:***

- Responsabilização do presidente (CEO) e do diretor-financeiro (CFO) na “certificação” das administrações financeiras;
- Transferência para um comitê de auditoria, composto de membros não executivos do Conselho de Administração, de muitos poderes e responsabilidades que eram anteriormente dos Diretores executivos; e
- Maior transparência na divulgação das informações financeiras e dos atos da administração

**O comitê de auditoria passa a ter os seguintes poderes e as responsabilidades:**

- Nomear os auditores externos.
- Aprovar ou não os serviços (*non-audit*) a serem contratados dos auditores externos.
- Receber relatórios periódicos do auditor externo sobre:
  - as políticas contábeis mais significativas;
  - alternativas à utilização de um princípio contábil; e
  - discussões relevantes com a diretoria.
- Resolver disputas entre os auditores externos e a diretoria.
- Estabelecer procedimentos a serem informados e o tratamento a ser dado às eventuais denúncias contra a administração (o comitê deve ter a autoridade e os fundos necessários para contratar advogados e consultores, independentemente da diretoria).

**Maior transparência após lei Sarbanes-Oxley**

- Divulgação imediata de fatos relevantes.
- Maior transparência no que se refere a transações *off-balance sheet*.
- Divulgação sobre a existência de um código de ética ou explicações sobre a razão de sua não-existência.
- Regras adicionais exigidas pelo *NYSE* e *NASDAQ*.

### **Os serviços *non-audit* que são proibidos**

Esta lei proíbe que o auditor externo responsável pela auditoria das demonstrações financeiras realize simultaneamente qualquer um dos seguintes serviços à própria empresa:

- Contabilidade ou outros serviços relacionados à preparação dos registros contábeis ou das demonstrações financeiras;
- Desenho e implementação de sistemas de informação financeira;
- Serviços de avaliação ou *fairness opinions*;
- Serviços atuariais;
- Terceirização de auditoria interna;
- Funções da Gerência ou de Recursos Humanos;
- Serviços do tipo prestados pelos bancos de investimento (*Corporate Finance*);
- Serviços legais e outros serviços, normalmente prestados por um *expert*, não relacionados à auditoria; e
- Qualquer outro serviço que o *PCAOB* venha a proibir

#### **2.4.2 Legislação no Brasil:**

**- Lei anticorrupção brasileira (lei nº 12.846, de 1º de agosto de 2013) e outras disposições legais vigentes**

A Lei nº 12.846, de 1º de agosto de 2013, também conhecida como Lei Anticorrupção Brasileira, dispõe sobre a *responsabilização administrativa e civil de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a Administração Pública, nacional ou estrangeira*. Esta lei é expressa em afirmar que a responsabilidade imposta às pessoas jurídicas não exige prova de conduta culposa, sendo devida pela simples prática de ato contra a Administração Pública, configurando, assim, responsabilidade por culpa objetiva. (MAGALHÃES, 2014)

A norma é aplicável às sociedades empresárias e às sociedades simples, personificadas ou não, independentemente da forma de organização ou modelo societário adotado, bem como a quaisquer fundações, associações de entidades ou pessoas, ou sociedades estrangeiras, que tenham sede, filial ou representação no território brasileiro, constituídas de fato ou de direito,

ainda que temporariamente. (MAGALHÃES, 2014)

- As pessoas jurídicas serão responsabilizadas objetivamente, nos âmbitos administrativo e civil, pelos atos lesivos previstos, praticados em seu interesse ou benefício, seja exclusivo ou não.
- A responsabilização da pessoa jurídica não exclui a responsabilidade individual de seus dirigentes ou administradores ou de pessoa natural, autora, coautora ou partícipe do ato ilícito.
- A pessoa jurídica será responsabilizada independentemente da responsabilização individual das pessoas naturais.
- Subsiste a responsabilidade da pessoa jurídica na hipótese de alteração contratual, transformação, incorporação, fusão ou cisão societária. (MAGALHÃES, 2014)

“Compliance” como dito anteriormente é o termo da língua inglesa (do verbo to comply) utilizado para designar o dever de cumprir, de estar em conformidade e fazer cumprir regulamentos internos e externos impostos às atividades de uma organização (SANTOS, on-line, p. 4).

Uma tendência moderna nas organizações empresariais, notadamente as que têm contrato com o poder público, o “compliance” engloba o conjunto de ações voltadas a cumprir os regulamentos internos sobre ética empresarial e a legislação anticorrupção existente no país. São instrumentos usualmente adotados pela área de “compliance” das empresas o uso de código de ética e/ou código de conduta, canais de denúncia, ouvidorias, desenvolvimento de controles internos e procedimentos voltados à divulgação de temas relacionados à corrupção (SANTOS, on-line, p. 4).

A Lei nº 12.846, de 2013, elenca, em seu art. 7º, as circunstâncias que serão consideradas como agravantes ou atenuantes na aplicação de sanções, e, entre essas últimas, “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” (inciso VIII). (MAGALHÃES, 2014)

O comando normativo acima transcrito (inciso VIII do art. 7º) acaba por fazer um rol legal de instrumentos adotados pelo “compliance” empresarial, devendo tal lista ser considerada

meramente exemplificativa, até porque não cabe ao legislador encerrar a discussão teórica sobre o tema, que é afeto à Administração Geral, e não ao Direito. Assim, caso uma empresa adote instrumentos que entenda adequados e eficientes na prevenção e repressão de desvios na conduta interna da corporação e de atos de corrupção lesivos à Administração Pública, tal conduta deverá ser considerada atenuante no momento da aplicação de penalidades, compondo necessariamente o relatório a ser redigido pela comissão prevista no art. 10 da Lei nº 12.846, de 2013. (MAGALHÃES, 2014)

Outra vantagem na adoção do “compliance” decorre do caráter objetivo das sanções aplicadas, que alcança ações que não são do conhecimento de dirigentes e administradores. Assim, mesmo que eles não tenham conhecimento do ilícito praticado por um empregado ou preposto, a conduta, se tipificada no art. 5º dessa Lei, atrai a responsabilidade objetiva das pessoas jurídicas, situação que pode ser elidida se houver estrutura que se ocupe de divulgar uma cultura organizacional ética, além de controlar a legalidade das ações empresariais. Ainda que não seja evitado o cometimento do ilícito, os esforços da pessoa jurídica devem ser considerados para fim de atenuar a penalidade a ser eventualmente aplicada. (MAGALHÃES, 2014)

Portanto, na análise preliminar sob o aspecto jurídico, podemos afirmar que a adoção do “compliance” oferece os seguintes benefícios:

- a) configura conduta atenuante para fins de aplicação de penalidades;
  - b) contribui para evitar o cometimento de ilícitos por parte de empregados e prepostos, que, mesmo sem a chancela ou o conhecimento de dirigentes e administradores, permite a responsabilização das pessoas jurídicas;
  - c) caracteriza o compromisso com a responsabilidade social, possibilitando o recebimento de incentivos fiscais ou creditícios, por parte de agências de fomento;
  - d) facilita o processo de fiscalização e controle pelo ente regulador, possibilitando que o regulado se previna de condutas ilícitas, potencialmente ensejadoras de medidas sancionatórias.
- (MAGALHÃES, 2014)

A Lei Anticorrupção, sancionada e publicada logo após as manifestações populares ocorridas no País em meados do ano de 2013, pode ser vista como uma tentativa de combater a corrupção, instaurada no âmbito da Administração Pública, visto que seu projeto de lei já vinha tramitando no Congresso Nacional desde o fevereiro de 2010. E este pensamento toma forma na

medida em que existiam já promulgadas diversas leis que visam à proteção da moralidade pública:

Na **Lei n.º 4.717/1965** – Lei da Ação Popular vê-se uma forma de monitoramento, um mecanismo posto à disposição do cidadão, o qual é elencado como parte legítima para pleitear em juízo a anulação ou a declaração de nulidade de atos lesivos ao patrimônio público. Basta apenas comprovação da cidadania feita através do título de eleitor ou documento equivalente para se fazer uso desta lei.

Já a **Lei n.º 7.347/1985** – Lei da Ação Civil Pública tem o objetivo de se controlar e responsabilizar atos lesivos. Busca-se apurar a responsabilidade por danos causados ao meio-ambiente, ao consumidor, a bens e direitos de valor artístico, estético, histórico, turístico e paisagístico.

A **Lei n.º 8.429/1992** – Lei de Improbidade Administrativa. Tem por objetivo a aplicação de sanções àqueles que praticam condutas e enriquecem ilícitamente na condição de agentes públicos. Traz sanções que podem chegar até a suspensão dos direitos políticos, pelo considerável período de dez anos.

Na **Lei n.º 8.666/1993** – Lei das Licitações e Contratos verifica-se uma das formas de se prevenir a corrupção no Poder Público, visto que ela elenca um extenso rol de requisitos e normas para a realização de licitações e contratos administrativos, cujo objetivo é sempre a igualdade de condições a todos os concorrentes.

A **Lei n.º 9.613/1998** – dispõe sobre os crimes de "lavagem" ou ocultação de bens, direitos e valores; a prevenção da utilização do sistema financeiro para os ilícitos previstos nesta Lei; cria o Conselho de Controle de Atividades Financeiras - COAF, e dá outras providências.

A **Lei n.º 12.529, de 2011**, reformulou o Sistema Brasileiro de Defesa da Concorrência e reuniu as competências de implementação da legislação antitruste em uma só autoridade (o Cade), possibilitando avanços relevantes na atividade de repressão a cartéis. O maior benefício reconhecido desta lei foi a concentração de todas as atividades administrativas de combate a cartéis em uma só agência, o que facilitou a comunicação institucional e a racionalização do trabalho e que permitiu ao Cade estabelecer uma agenda prioritária de julgamento de processos para imposição de sanções administrativas por infrações à ordem econômica, principalmente aqueles relacionados a investigações de cartéis.

Percebe-se após análise destas importantes leis com semelhante intuito da Lei Anticorrupção, que o Brasil já possuía amplo arcabouço de leis antes mesmo da promulgação da Lei 12.846, a conhecida lei anticorrupção. No entanto, seguem agora algumas inovações trazidas por esta Lei, onde inicialmente, registra-se:

- A responsabilidade objetiva aplicável às pessoas jurídicas que atentem contra o patrimônio público.

Isso significa que não há necessidade de comprovar dolo ou culpa por parte do agente que lesou, bastando apenas a configuração do dano. Para a responsabilização das pessoas jurídicas, há necessidade de instauração de procedimento administrativo ou judicial. Estão previstas sanções em ambas as esferas, mas chegou-se à conclusão de que o procedimento administrativo visa apurar o valor a ser ressarcido. Outrossim, por expressa disposição da Lei, pode-se afirmar que as sanções poderão ser aplicadas de forma isolada ou cumulativa. (DILL, 2014)

Outra importante inovação trazida pela Lei é o acordo de leniência. Trata-se de cooperação entre o infrator e o Poder Público, com o intuito de se identificar demais envolvidos e beneficiados com o ato lesivo. Devem-se preencher alguns requisitos para a celebração do acordo. Doutrinadores dizem que o acordo de leniência é a concretização da supremacia do interesse público. Com o estudo deste novo diploma normativo, chegou-se à conclusão de que – quiçá em razão de pressa – a Lei Anticorrupção apresenta falhas que podem lhe custar se tornar inócua, tais como os poucos benefícios trazidos às pessoas jurídicas que têm interesse no acordo de leniência. (DILL, 2014)

A delação premiada, nos moldes adotados atualmente, permite quase uma imunidade penal ou, ao menos, uma sanção bastante abrandada a quem colaborar com a Justiça. Muito embora possa se dizer que a tendência mundial seja a de uma aceitação do tripé delação-prisão-divulgação, ela, por si só, se mostra temerária. Privilegia-se, e beneficia-se, o criminoso de alta gama, aquele que teria mais informações. Pactua-se, portanto, com quem mais delinuiu. Pune-se, por outro lado, a menor criminalidade ou outros, que simplesmente ficaram aquietados. (Silveira, 2015)

Os reflexos benéficos desta Lei Anticorrupção poderão ser notados com o passar do tempo, uma vez que essa lei poderá influenciar as empresas a realizarem a contratação mais rigorosa de seus empregados, um maior investimento em treinamentos comportamentais e profissionais destes funcionários, incremento de códigos de conduta, aprimoramento dos

controles e processos, maiores investimentos em sistemas de “compliance” entre outras medidas que visam a transparência e refletem uma melhor prática de governança corporativa.

## **2.5 Melhores Práticas e Mecanismos de Governança Corporativa**

Os mecanismos de governança constituem-se de mecanismos institucionais, legais e econômicos, passíveis de evolução. A livre competição por si só não cria os mecanismos que levam as empresas a criarem mecanismos de governança que favoreçam a captação de recursos a custos minimizados. (SHLEIFER&VISHNY, 1997)

Governança corporativa diz respeito às formas como os provedores de capital para empresas buscam assegurar o retorno de seu investimento (SHLEIFER&VISHNY, 1997) e o estabelecimento de mecanismos efetivos para a governança das empresas propiciaria a minimização dos seus custos de financiamento com capital próprio externo ou com o capital de terceiros, contribuindo para a minimização do custo de capital das empresas. As empresas precisam portanto, assegurar a seus provedores de capital que os recursos captados serão aplicados na geração de rendas que propiciem a liquidação das obrigações assumidas pela empresa e a criação de valor para seus acionistas. (LAMB, sem data)

A necessidade de assegurar tais mecanismos não necessariamente ocorre somente em empresas onde há plena separação entre propriedade e gestão. Ela pode ocorrer entre o acionista controlador e provedores externos de capital, como, por exemplo, os fundos de pensão, que tem condições de atuarem como investidores sofisticados. Ela ocorre também entre acionistas e credores. Ocorre ainda entre acionistas controladores e acionistas minoritários. (LAMB, sem data)

O financiamento externo das empresas estabelece com os dirigentes ou acionistas controladores uma relação de cooperação e conflito. SCHLEIFER E VISHNI (1997) apresentam essa situação da seguinte forma: os financiadores necessitam do capital humano dos dirigentes para gerarem o retorno de seus fundos, enquanto os dirigentes necessitam dos fundos dos financiadores para investir na empresa. (LAMB, sem data)

Como dito no capítulo referencial teórico sobre os conflitos de agencia, a separação da função propriedade da função gestão cria conflitos potenciais: enquanto os acionistas buscam

maximizar o retorno do seu capital investido na empresa, os dirigentes poderão buscar maximizar sua utilidade pessoal (remuneração mais elevada e o máximo de retornos de outra natureza). Dirigentes poderão buscar fornecer a remuneração mínima exigida pelos acionistas mas, isso atendido, poderão voltar-se para gerir a empresa conforme suas próprias conveniências: podem buscar ampliar a participação da empresa no mercado, o que os pode valorizar no mercado de trabalho mas não proporcionar a lucratividade correspondente para os proprietários da empresa; podem procurar preferencialmente satisfazer o conjunto de interessados e coalizões que constituem a empresa, realizando arbitragens necessárias para satisfazer ao maior número de interessados incluindo a si próprios. (LAMB, sem data)

No entanto, alguns estudiosos acreditam que a decomposição dos direitos de propriedade entre várias pessoas tende a reduzir a eficiência da firma. Num grupo, os esforços e as recompensas podem ser díspares e não correlacionados; somente um dirigente que também seja proprietário, por ser o beneficiário da totalidade do lucro proporcionado por seus esforços, terá interesse em minimizar os desperdícios dentro da empresa. Conforme Jensen e Meckling, 1976, os direitos individuais precisam ser especificados para determinar como custos e recompensas são distribuídas entre os participantes de qualquer organização. Nas empresas, estas especificações são feitas de forma explícita e implícita.

No Brasil, nos anos 70, segundo Borges e Serrão (2005), surgiram os primeiros Conselhos de Administração, a divisão de poderes entre acionistas e gestores e em 1976, a reforma da Lei das Sociedades Anônimas (6404/76) regulamentando a divisão de poderes entre diretoria e o conselho de administração. Em conjunto com a Lei 6.385/76, que disciplinou o mercado de capitais e criou a Comissão de Valores Mobiliários, as duas modernizaram o mercado de capitais criando as bases para um maior controle dos gestores por parte dos acionistas minoritários.

A Lei das Sociedades Anônimas (6.404/76) sofreu várias alterações na reforma promovida pelas Leis 10.303/2001 e 10.411 de 26 de fevereiro de 2002. Entre outros avanços, ressalta-se que os acionistas minoritários com direito a voto passaram a ter maiores poderes, em especial, o de tag along, ou seja, o direito a receber 80 por cento do valor pago aos controladores em operação de venda. Segundo Wald (2002), foi oportuna a proteção ao investidor, concedida na referida Lei, em especial nos conflitos entre controladores e minoritários, facultando a solução por meio de arbitragem, evitando-se, dessa forma, a morosidade da justiça comum, o que constituiu um importante avanço rumo a melhores práticas de Governança Corporativa.

## 2.6 Os mecanismos de controle previstos pela teoria da agência

O controle dos agentes por parte do principal (os acionistas) resulta de um processo de arbitragem entre os efeitos dos comportamentos oportunistas dos agentes e os custos de controle de seu comportamento. Na medida em que detiver o *fructus* dos direitos de propriedade, o acionista terá interesse no controle. Como dito no capítulo anterior, os custos de agência são *custos de controle*.

### 2.6.1 Os sistemas de controle externos

(LAMB, sem data)

- *A concorrência no mercado de bens e serviços*

Se os dirigentes forem excessivamente oportunistas, tirando proveito pessoal em detrimento dos acionistas isto poderá ter repercussões sobre os custos de produção minando a competitividade da empresa. O risco de degradação da competitividade da empresa funciona como limitador do oportunismo gerencial. Quanto mais forte a pressão concorrencial, mais eficaz esse mecanismo.

- *O mercado de trabalho dos dirigentes*

Como o dirigente pode ser dispensado, tendo que se voltar ao mercado de trabalho para nova ocupação, sua reputação e sua capacidade serão objeto de apreciação pelo mercado de trabalho. Em mercados onde funcione uma forte cooptação entre dirigentes e conselheiros encarregados de nomeá-los e avaliá-los, esse mecanismo também pode ser pouco expressivo.

- *O mercado financeiro*

Esta linha sustenta que o mercado financeiro e o mercado de capitais propiciam o controle mais democrático e eficaz das grandes empresas.

- ✓ O descontentamento dos acionistas pode ser manifestado pela venda das ações.
- ✓ A punição dos dirigentes se dá pela baixa das cotações.
- ✓ As ofertas públicas de compra (os takeovers) funcionarão também como mecanismo disciplinador onde esta possibilidade existe.

Se o mercado percebe que a empresa tem potencial e é mal gerida haverá um incentivo para sua aquisição com a conseqüente demissão de seus gestores atuais. Por outro lado, os

próprios “takeovers” podem ser manifestação de um desejo de aumento de poder dos dirigentes, o que pode conduzir à queda das cotações das empresas adquirentes. (LAMB, sem data)

Técnicas financeiras e jurídicas podem ser montadas pelos dirigentes para contornar tentativas de tomadas de controle evitando que um eventual mecanismo disciplinador dos mercados possa atuar eficazmente. (PARRAT, 1999)

O mecanismo de mercado pode também ser dificultado pela existência de grandes investidores (como os investidores institucionais) que detém grandes parcelas das ações de uma empresa o que lhes dificulta a venda em caso de discordância das ações dos dirigentes da empresa. Vendas de grandes blocos de ações influenciam negativamente as cotações o que não é do interesse do detentor da posição. (LAMB, sem data)

### **2.6.2 Os sistemas de controle internos**

(LAMB, sem data)

- *O direito de voto dos acionistas*

O controle dos dirigentes através desse mecanismo funciona para os acionistas que detém parcela substancial das ações de controle. Através de seu voto, podem remover uma administração com baixo desempenho.

- *O alinhamento de interesses dos dirigentes*

Se o dirigente possuir ações da empresa, quanto maior sua posição em ações maiores serão os seus esforços em maximizar os resultados da empresa. Atribuir ações aos dirigentes funciona, portanto, como limitador do oportunismo gerencial e mecanismo de alinhamento de interesses entre dirigentes e acionistas.

- *A vigilância mútua entre os assalariados*

Esse mecanismo é semelhante ao mecanismo de controle do mercado de trabalho dos dirigentes. Como todos os assalariados permanentemente estão na posição de se verem no mercado de trabalho, têm interesse em fazer com que sua empresa tenha bom desempenho a fim de levarem consigo a reputação da empresa. Assim, uns controlam os outros no sentido de

evitem comportamentos oportunistas que afetem o desempenho da empresa. Assalariados com assalariados, assalariados com dirigentes e dirigentes com assalariados formam essa rede interna de controle.

- *O Conselho de Administração*

O Conselho de Administração (CA) é considerado o órgão principal de controle. No CA deve ter assento um conselheiro interno, que participe ativamente do dia-a-dia da empresa, a fim de informar os demais conselheiros o que se passa concretamente dentro da empresa. Se os conselheiros estiverem alinhados com os dirigentes, o controle pode não funcionar. Por tal razão devem existir conselheiros externos à empresa no CA. Se existir um mercado de conselheiros, os com baixo desempenho terão menores oportunidades de obter outros cargos de conselheiros; terão então o maior interesse em controlar a equipe dirigente. Em empresas onde existam acionistas majoritários exercendo controle direto, como nas empresas familiares, ou por intermédio de uma coalizão de acionistas, o CA pode não exercer uma verdadeira função de disciplina. Se o conselheiro for representante de uma instituição financeira, de um fundo de pensão ou de uma sociedade de capital de risco, ele terá tempo e meios para exercer um controle satisfatório da gestão da empresa. O problema neste caso é seu preparo pessoal para a função. O presidente do conselho pode neutralizar os controles que o conselho deveria exercer:

- ✓ Pode nomear conselheiros manipuláveis, desenvolver relações amigáveis e cordiais no conselho, desviar a atenção dos conselheiros para problemas secundários ou fúteis ou abarrotar os conselheiros com tanta informação que os deixe incapacitados de emitir opinião ou colocar questões críticas para o dirigente.

Assim, os mecanismos internos e externos preconizados pela teoria da agência para reduzir os conflitos dirigentes e acionistas podem operar apenas parcialmente. Os conselheiros podem ter dificuldades em avaliar os dirigentes, em particular em distinguir a responsabilidade dos dirigentes dos efeitos da conjuntura. A assimetria informacional, os riscos de acordos entre dirigentes e conselheiros, a dependência dos conselheiros e a dificuldade de os conselheiros externos conhecerem as competências dos administradores, levam a considerar que o conselho de administração apresenta apenas parcialmente o papel previsto pela teoria da agência. (PARRAT, 1999)

A composição do conselho de administração pode também ser uma resposta aos riscos conjunturais enfrentados por uma empresa. Nessa abordagem, a empresa necessita ter domínio sobre os recursos necessários a sua sobrevivência. Através de um mecanismo de cooptação, são introduzidos nos conselhos de administração os representantes das diferentes fontes de recursos necessários à empresa. (PARRAT, 1999)

Isto leva à conclusão de que a composição do conselho de administração pode não seguir uma regra fixa, mas pode adaptar-se às circunstâncias e pressões do ambiente. A composição do conselho não estaria apenas voltada para preservar os direitos dos acionistas frente aos administradores, mas responderia também à necessidade de controlar os dirigentes do ponto de vista das expectativas das diferentes fontes de recursos. Uma empresa fortemente endividada teria no seu conselho representante dos credores que tenderia a fazer com que os conselheiros postergassem investimentos em benefício do resgate da dívida. (PARRAT, 1999)

A governança corporativa está ligada também a problemas de informação. Mercados financeiros desenvolvidos conseguiram criar instituições que facilitam o acesso à informação e ao mesmo tempo punem aqueles que distorcem ou omitem informações relevantes para o processo de tomada de decisão dos investidores. (LAMB, sem data)

### **3 PERCURSO METODOLÓGICO DA INVESTIGAÇÃO**

#### **3.1 Considerações sobre a pesquisa qualitativa e o estudo de caso**

A modalidade de pesquisa qualitativa ocupa reconhecido lugar dentre as várias possibilidades de estudo dos fenômenos que envolvem seres humanos e suas relações sociais, estabelecidas em seus diversos ambientes e, enquanto exercício de pesquisa, normalmente se apresenta como uma proposta menos rígida em termos de estrutura, permitindo maior liberdade para o uso da imaginação e da criatividade possibilitando aos investigadores proporem trabalhos que explorem novos enfoques. Partindo de questões amplas que se iluminam melhor no decorrer da investigação, o estudo qualitativo pode ser conduzido através de diferentes caminhos, dos quais se destacam três tipos bastante conhecidos e utilizados de pesquisa qualitativa:

- a pesquisa documental, a etnografia e o estudo de caso. (GODOY, 1995)

O estudo de caso em se caracterizando como um tipo de pesquisa cujo objeto é uma unidade que se analisa profundamente e visa o exame detalhado de um determinado ambiente, de um simples sujeito ou de uma situação, pretendendo responder a uma questão em particular, foi então a metodologia escolhida para esta pesquisa, sendo, portanto o método que abordaremos com mais detalhe neste capítulo.

As questões “como” e “por que” provavelmente favorecem o uso dos estudos de caso, os experimentos ou ainda as pesquisas históricas, sendo o estudo de caso o preferido no exame de eventos contemporâneos especialmente quando comportamentos relevantes não podem ser manipulados. O estudo de caso conta com muitas das mesmas técnicas que a pesquisa histórica, mas adiciona duas fontes de evidência geralmente não incluídas no repertório do historiador: observação direta dos eventos sendo estudados e entrevista das pessoas envolvidas no evento. (YIN, 2010).

O método científico caracteriza-se pela escolha de procedimentos sistemáticos para descrição e explicação de uma determinada situação que esteja sob estudo e sua escolha deve estar baseada em dois critérios básicos: a natureza do objetivo ao qual se aplica e o objetivo que se tem em vista no estudo (FACHIN, 2001). Dentro do método científico pode-se optar por

abordagens quantitativas ou qualitativas, embora haja autores que discordem desta dicotomia (GOODE e HATTT, citados por OLIVEIRA, 1999).

Pesquisas de natureza qualitativa envolvem uma grande variedade de materiais empíricos, que podem ser estudos de caso, experiências pessoais, histórias de vida, relatos de introspecções, produções e artefatos culturais, interações, enfim, materiais que descrevam a rotina e os significados da vida humana em grupos. Esta abordagem qualitativa tem sido apresentada como *soft science*, principalmente por aqueles que adotam posições positivistas, assumindo que a realidade social seja estável e imutável, o que a tornaria candidata a estudos de natureza quantitativa que ofereceriam maiores oportunidades para explicação e generalização de resultados (DENZIN e LINCOLN, 2000).

Considerando-se as definições para o que seja um caso, vê-se que no ambiente acadêmico, notadamente nas áreas de ensino em ciências sociais (Administração, Direito, Economia, etc.), a utilização do Método do Estudo de Caso pode envolver tanto situações de estudo de um único caso quanto situações de estudo de múltiplos casos (YIN, 2001; FACHIN, 2001, MILES e HUBERMAN, 1994). A utilização de um único caso é apropriada em algumas circunstâncias: quando se utiliza o caso para se determinar se as proposições de uma teoria são corretas; quando o caso sob estudo é raro ou extremo, ou seja, não existem muitas situações semelhantes para que sejam feitos estudos comparativos; quando o caso é revelador, ou seja, quando o mesmo permite o acesso a informações não facilmente disponíveis (STAKE, In DENZIN e LINCOLN, 2001, p. 135); quando se pretende reunir, numa interpretação unificada, inúmeros aspectos de um objeto pesquisado (MATTAR, 1996).

Entendemos, portanto, ser este o objeto desta pesquisa, que apresenta o caso da Siemens, por ser uma empresa secular que enfrentou uma crise mundial de corrupção, comparável a poucas outras entidades jurídicas por seu tamanho e pela natureza do tema, cuja experiência pode servir de base para novos trabalhos, ainda que não se consiga generalizar em função da especificidade do caso. Houve a preocupação em não somente contar uma história, mas sim, tratar o referido caso com o rigor de uma pesquisa científica propriamente embasada em um referencial teórico, como será visto nos próximos capítulos, e descrito com base em evidências objetivas.

(...) o estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo em profundidade e em seu contexto de vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não são claramente evidentes.

(YIN 2010, p. 39)

### **3.2 O processo de coleta de dados**

No processo de coleta de dados, foi feita pesquisa documental de acervo público disponível na internet e meios de comunicação sobre o escândalo de corrupção pelo qual passou a empresa, pesquisa bibliográfica de trabalhos acadêmicos anteriormente publicados sobre o caso, estudo do relatório anual de sustentabilidade publicado pela empresa em seu site público de relacionamento com investidores.

Foram analisados também os código de Governança da Siemens AG e da Siemens Ltda, comparando as alterações ocorridas após o momento do escândalo e também a estrutura societária das empresas e suas alterações, e os sistema de compliance, mapeando as medidas tomadas pela Companhia na tentativa de controlar a situação e recuperar a sua reputação. As diretrizes da OCDE sobre Governança Corporativa e o Código de Boas Práticas de Governança do IBGC foram considerados como base de análise crítica e reportagens divulgadas pela imprensa nacional, bem como entrevistas abertas com 3 funcionários do departamento de compliance com o intuito de apresentação do caso. Essas entrevistas não seguiram nenhum roteiro pré definido. A fonte dos dados utilizada foi realmente a internet, onde foram coletados materiais de divulgação publicados pela própria Siemens que serviram de informação sobre o escândalo de corrupção. Foram usados também artigos oriundos de fontes jornalísticas, basicamente através da internet e não diretamente dos autos da Polícia Federal, no caso da subsidiária Siemens Ltda. No caso da Siemens AG, foram usadas informações diretamente colhidas do Site Oficial par acessos públicos, dos autos do acordo com a US Securities and Exchange Commission (SEC) e o departamento americano de Justiça (DOJ).

## **4 O CASO SIEMENS LTDA**

### **4.1 Conhecendo a Siemens AG e a Siemens Ltda**

Siemens AG é uma empresa global de tecnologia, fundada há mais de 165 anos, atuante nos campos da engenharia focada nas áreas de “eletrificação, automação e digitalização”.

Ernst Werner Von Siemens, nascido em 13 de dezembro de 1816, seu fundador, foi um inventor e empresário visionário que emprestou um impulso significativo enquanto ainda jovem ao campo de engenharia elétrica na segunda metade do século XIX e desempenhou um papel fundamental na promoção do desenvolvimento da indústria elétrica. Com seu design do telégrafo de ponteiro, ele lançou as bases para “Siemens Halske Telegraph Construction Company”, que foi fundada em 1847 e logo se tornou uma operação internacional. Em 1866, descobriu o princípio do Dínamo-elétrico, provavelmente sua realização mais notável em engenharia elétrica, o que ajudou a estabelecer a ideia de que a eletricidade poderia ser usada como uma fonte de energia.

A empresa também se tornou conhecida mundialmente por sua manipulação de projetos tecnicamente complexos, extremamente de alto risco, como por exemplo, em 1870 a construção da primeira linha telegráfica transcontinental em linha reta Londres a Calcutá com 11 000 km de comprimento, fazendo com que o tempo de transmissão de uma mensagem entre Londres e Calcutá se reduzisse há apenas alguns minutos.

A Siemens é produtora de tecnologias de eficiência energética através de construção de turbinas eólicas offshore, turbinas de ciclo combinado para geração de energia, soluções de transmissão de energia, soluções de infra-estrutura, tecnologias submarinas de gerenciamento de energia offshore, soluções de automação, unidade e software para a indústria e ainda equipamentos médicos de imagem – como sistemas de tomografia computadorizada e ressonância magnética computadorizados – fornecendo ainda testes de diagnósticos laboratoriais.

Faturamento consolidado Siemens AG nos anos fiscais 2006 e 2014, em 30 de Setembro de cada ano, respectivamente (período abordado pelo presente estudo):

**2006:**

Entrada de pedidos	Milhoes de EUR	96,25
Vendas	Milhoes de EUR	87,32
Lucro líquido	Milhoes de EUR	3,033
Fluxo Caixa Livre	Milhoes de EUR	739
Funcionários	Mil	475
Número de Países	Mil	190

(RELATÓRIO ANUAL DE 2006 DA SIEMENS AG)

**2014:**

Entrada de pedidos	Milhoes de EUR	78,35
Vendas	Milhoes de EUR	71,92
Lucro líquido	Milhoes de EUR	5,507
Fluxo Caixa Livre	Milhoes de EUR	5,399
Funcionários	Mil	357
Número de Países	Mil	190

(RELATÓRIO ANUAL DE 2014 DA SIEMENS AG)

Sua história no Brasil se inicia em 1867 quando, o Imperador Dom Pedro II decidiu construir uma linha telegráfica a partir da Capital nacional da época, Rio de Janeiro, até o Rio Grande do Sul tendo como parceira a empresa Siemens Brothers.

Em 1895, época em que tanto a eletrificação e urbanização das cidades avançavam a empresa vislumbrando lucros oriundos da demanda por infraestrutura elétrica, abriu um escritório técnico no Rio de Janeiro e começou a firmar contratos, em sua maior parte com o Governo, para a instalação de geradores, linhas telegráficas e de bondes. Esses contratos eram financiados com recursos do primeiro ciclo da borracha no país, e a ampliação da rede telegráfica foi motivada em parte com objetivo de facilitar o acompanhamento das cotações do látex. Neste momento inicial, pode-se dizer que a maior parte dos meios de produção, bem como grande parte da mão de obra, era ainda de origem estrangeira.

Em 1905 foi fundada a Companhia Brasileira de Electricidade Siemens-Schuckertwerke, a primeira multinacional eletroeletrônica a se estabelecer no Brasil, sendo responsável pela iluminação elétrica das ruas do Rio de Janeiro, assim como pela instalação de um sistema de

alarmes de incêndio ligado ao corpo de bombeiros municipal. Foram instalados também geradores e as primeiras linhas telefônicas do Brasil. Houve então uma rápida expansão da Siemens, que abriu representações em São Paulo, Salvador, Belo Horizonte e Porto Alegre.

Até este momento, no Brasil, a empresa operava como uma prestadora de serviços, pois nesse período ainda não figurava como fabricante e uma parte da história da empresa, pouco lembrada, é sua atuação como importadora de carros, como o usado pelo Barão do Rio Branco, o Landalet (da extinta Siemens Protos).

Tempos de crise decorreram da deflagração da Primeira Guerra Mundial onde, embora o Brasil não tenha tomado parte no conflito diretamente, severas restrições às importações foram feitas fazendo com que a Siemens fechasse vários de seus escritórios, só não encerrando completamente as atividades no Brasil devido ao suporte recebido das filiais inglesa e argentina e ainda do “headquarter”.

A fase de recuperação começou com o final da guerra quando a empresa começou novamente a firmar contratos para a eletrificação de usinas de açúcar e da indústria em geral e instalando em 1922, a empresa também instalou em Porto Alegre a primeira central telefônica automática da América Latina.

A produção nacional da Siemens brasileira se iniciou somente em 1939 quando em decorrência do contexto internacional estabelecido pela Segunda Guerra Mundial, sabia que o conflito traria restrições ao material importado, com base em sua experiência prévia.

A companhia conseguiu atravessar momentos econômicos e históricos difíceis com relativa estabilidade, como as duas grandes guerras e a destruição da sua sede no incêndio do edifício Andraus, em 1972.

Ao longo destes 110 anos de história no Brasil desde a sua fundação e até antes desta data, alguns fatos marcaram a presença na trajetória secular desta empresa e estão sendo aqui listadas como ilustração da participação da empresa no cenário nacional:

- 1867: fornecimento e instalação da linha telegráfica entre o Rio de Janeiro e o estado do Rio Grande do Sul.
- 1874: a Siemens instala o primeiro cabo submarino da América do Sul, com aproximadamente 2500 km de comprimento entre o Rio de Janeiro e a foz do rio Chuí (Uruguai).

- 1894: a Siemens instala em Belém do Pará a primeira usina elétrica a vapor do Brasil.
- 1897: iniciadas as operações do primeiro bonde elétrico de Salvador, administrado pela Siemens até 1906.
- 1899: a Siemens se torna concessionário da Cia. Ferrocarril Vila Isabel, funda a Cia. Telefônica do Rio de Janeiro e instala o primeiro centro telefônico da então capital da República, para 8 mil linhas.
- 1905: fundação da Cia. Brasileira de Electricidade Siemens-Schuckertwerke no Rio de Janeiro, primeira multinacional eletroeletrônica a se estabelecer no Brasil.
- 1909: a Siemens instala no Theatro Municipal do Rio de Janeiro a primeira central diesel-elétrica do Brasil.
- 1922: instalação da 1ª central telefônica automática do Brasil, em Porto Alegre.
- 1936: a Siemens recebe grande encomenda na área médica, com distribuição realizada pela Casa Lohner. Em colaboração com o Dr. Manuel de Abreu (inventor da abreugrafia) é fabricado o primeiro aparelho brasileiro de raios X.
- 1939: a Siemens inaugura em São Paulo a 1ª fábrica de transformadores do Brasil.
- 1953: inauguração da 1ª central automática de Telex da América do Sul, na Diretoria de Rotas Aéreas, RJ.
- 1955: inauguração da fábrica Lapa, em São Paulo.
- 1955: entra em operação a primeira turbina a vapor do Brasil, fornecida pela Siemens à Coperbo (PE).
- 1964: constituída a Fundação Siemens do Brasil, para prestar assistência social, médica e cultural aos colaboradores da Siemens e da Icotron.
- 1967: a Siemens fabrica o primeiro transformador de força do Brasil (50 MVA-345 kV).
- 1967: a Siemens instala na fábrica da Volkswagen, em São Bernardo do Campo (SP), a primeira linha de pintura eletroforética da América Latina.
- 1975: a Siemens fornece à Chesf cinco geradores com capacidade de 456 MVA cada um, os maiores produzidos no Brasil desde então. Com esse contrato, a Siemens já participa com cerca de 25% de toda eletricidade produzida no País.
- 1975: a Siemens participa da construção do metrô de São Paulo.
- 1975: inaugurada em Jundiaí (SP) a nova fábrica de transformadores da Siemens.
- 1977: a Siemens fornece o primeiro tomógrafo

- 1983: fabricação do 1º gerador para a Usina Hidrelétrica de Itaipu, com potência de 823,6 MVA.
- 1984: início da fabricação das centrais de comutação pública EWSD na fábrica de Curitiba.
- 1989: a Siemens recebe o primeiro certificado ISO 9000 do Brasil.
- 1993: inauguração da fábrica em Manaus.
- 1995: a Siemens no Brasil passa a ser centro de competência mundial para a fabricação de hidro-geradores.
- 1997: a área de telefonia fixa é definida como centro de competência regional para fabricação de sistemas de comutação eletrônica digital Siemens (EWSD).
- 1998: a unidade de Telecomunicações recebe o *Prêmio Nacional da Qualidade*.
- 1999: iniciadas as operações da maior central de cogeração do País, a termelétrica CTE 2 da CSN, em regime turnkey (240 MW).
- 2000: iniciadas as operações da usina nuclear de Angra II, sob responsabilidade da Siemens. Com 1.325 MW de capacidade, fornecendo o equivalente a 30% da energia consumida do Rio de Janeiro.
- 2001: entrada da Siemens no mercado de telefonia móvel com o fornecimento de infraestrutura e celulares GSM. Inclusão da Chemtech Serviços de Engenharia e Software no grupo Siemens.
- 2002: na fábrica Nova Anchieta da Volkswagen, a Siemens atua em todas as etapas do projeto da linha de produção do Polo, desde a engenharia até as soluções de automação.
- 2003: a fábrica de Curitiba passa a ser centro mundial de competência para fabricação de equipamentos de telecomunicações para o mercado corporativo.
- 2004: a Siemens instala a linha de transmissão Taquaruçu-Assis-Sumaré (SP), com três subestações, extensão de 510 km e tensão de 440 kV.

#### ↓ PERÍODO COMPREENDIDO POR ESTE ESTUDO

- 2005: a Siemens celebra 100 anos de presença no Brasil. Inauguração da localidade Abiurana em Manaus, concentrando as atividades da divisão Automation and Drives. Os equipamentos e sistemas da empresa respondem por 50% das telecomunicações do País.
- 2007: a Siemens inaugura a maior planta integrada de equipamentos para energia da América do Sul, em Jundiá.

- 2009: criação do primeiro centro de modernização e montagem de trens da Siemens na América Latina, em Cabreúva-SP.
- 2012: instalação de fábrica de equipamentos de diagnóstico por imagem em Joinville-SC.
- 2013: edifício-sede da Siemens em São Paulo conquista a certificação LEED (Leadership in Energy and Environmental Design), emitida pelo U.S. Green Building Council, na categoria Ouro.
- 2014: início da produção de equipamentos de ultrassom na fábrica de Joinville-SC.

Ao longo do século passado a Siemens participou de projetos para a construção e modernização da infraestrutura brasileira e ao final do ano fiscal de 2014, a empresa Siemens Ltda contava com aproximadamente 7000 colaboradores, 13 escritórios regionais, 7 centros de Pesquisa e Desenvolvimento, 13 fábricas, sendo a maior a no país localizada em Jundiaí-SP, com cerca de 3500 colaboradores, desempenhando a fabricação de Transformadores, Turbinas a Vapor, Transmissores de Energia, entre outros produtos. (SIEMENS HISTORY WEBSITE, 2015)

A empresa desenvolve suas atividades em praticamente todo o País apresentando o seguinte resultado consolidado por sua atividade no Brasil:

---

#### Resultados

Ano fiscal	2013 <sup>2</sup>	2014 <sup>2</sup>
Faturamento líquido	5.410 <sup>1</sup>	5.041 <sup>1</sup>
Entrada de pedidos	5.135 <sup>1</sup>	5.311 <sup>1</sup>
Colaboradores	7.910 <sup>1</sup>	7.133 <sup>1</sup>

Em Milhões de Reais

1) "International Business" / "Country Level" / Excluindo exportações

2) Exercício fiscal (de 1 de outubro a 30 de setembro)

---

(RELATÓRIO ANUAL DA SIEMENS DE 2014)

## 4.2. Crise Mundial de Corrupção Siemens AG

Após os atentados de 11 de Setembro de 2001, iniciou-se uma investigação nas transações bancárias internacionais a fim de se detectarem evidências de operações de lavagem de dinheiro e de financiamento do terrorismo, com isso, diversas operações financeiras feitas pela Siemens e por outras muitas corporações foram detectadas através deste esquema internacional de investigação.

Como dito anteriormente neste estudo de caso e, embasado pelos autos do processo judicial do SEC, case 1:08-cv-02167-RJL, Document 3, de 12/15/2008, antes de 1999 (nomeado no processo como primeiro período) o direito alemão não proibia o pagamento de suborno estrangeiro para garantia de obtenção de negócios, permitindo ainda que essas despesas fossem consideradas dedutíveis. Com a mudança desta lei, iniciou-se grande esforço por parte de alguns empresários no sentido de esconderem esses pagamentos de subornos e “facilitação”, criando-se mecanismos de pagamentos de suborno que usavam dinheiro vivo ou contas não registradas nos livros contábeis. Apesar de existirem regulamentos internos, como por exemplo, o princípio dos “4 olhos”, onde sempre se faziam necessárias duas assinaturas nos documentos, muitas regras eram quebradas de forma a se acessar rapidamente o caixa da empresa para fins de pagamentos ilícitos. De acordo com os autos do processo em referência, o sucesso do esquema de corrupção descoberto na Siemens foi atribuído ao fraco sistema de controles internos e à anuência de membros da alta gerência, inclusive dos departamentos de compliance, auditoria interna, jurídico e financeiro.

(SEC CASE, 2008)

No Segundo período (entre 1999 e 2003), conforme considerado no Processo Judicial em referência, o Conselho foi considerado ineficiente pelo SEC, conforme os autos do processo judicial, em implantar os controles necessários impostos pela Alemanha ao assinar em 15-02-1999 o acordo anti-corrupção da convenção da OECD que proibia pagamentos de suborno. O Conselho foi considerado também ineficiente pelo SEC até o período de 2001, quando listou as ações da Siemens na Bolsa de Nova York, mesmo tomando ciência de que receberia sanções caso não fosse capaz de cumprir a regulação americana anticorrupção.

(SEC CASE, 2008)

Então, em 15 de Novembro de 2006, promotores alemães invadiram escritórios e casas de funcionários da Siemens AG em Munich, Erlanger e Áustria como parte de uma investigação sobre suborno, onde um grande volume de documentos e informações eletrônicas foram confiscadas. Essas ações foram tomadas em conexão com uma investigação ora em curso sobre funcionários e ex-funcionários que estavam sendo citados como suspeitos de efetuarem pagamento de subornos, também por evasão de impostos e apropriação indébita. Muitos mandatos de prisão foram emitidos para muitos funcionários correntes e ex-funcionários que estavam ou estiveram associados à divisão “COM” da Siemens. Entre os presos estavam o antigo CFO da COM, bem como os chefes dos departamentos de auditoria contabilidade e controladoria da COM. Outro ex-funcionário foi preso na Áustria e extraditado para a Alemanha. Além do interrogatório dos presos, declarações de algumas testemunhas que foram obtidas inclusive de funcionários da própria empresa.

Os promotores alegavam que os presos eram suspeitos de colaborarem para a abertura de contas de poupança no exterior e de se apropriarem de dinheiro da companhia. Mais especificamente os promotores alegavam que de 2002 à 2006, esses indivíduos desviaram dinheiro da COM através de companhias off-shore e de suas próprias contas na Suíça e Liechtenstein. Naquele momento, o montante e a extensão do desvio que fora utilizado para a corrupção ainda não podia ser mensurado.

Siemens era acusada de contratar consultorias externas para ajudar na obtenção de novos contratos, através da criação de acordos de consultoria de negócios (BCAs – Business Consultant Agreements) onde eram pagas comissões aos consultores. (HEALY, 2012)

Segundo testemunho de Reinhard Sickzek, um ex-gerente de Siemens, ele era responsável somente pela organização do caixa. Ainda segundo ele, este assunto não era analisado sobre o ponto de vista ético, mas sim, sobre como manter a unidade de negócios viva e não prejudicar milhares de postos de trabalho. Ainda segundo ele, sempre foi pensado que a alta gestão os apoiaria, mas que isso não aconteceu. (HEALY, 2012)

Investigações subsequentes que abrangeriam negócios representativos com peso de 60% das receitas da Siemens também se estenderiam às operações da empresa na Ásia, África, Europa, Oriente Médio e Américas. Esse episódio policial de novembro de 2006, seria somente o culminar de uma série de alegações e investigações em curso sobre corrupção que envolviam a Siemens.

As alegações eram as seguintes:

**Outono de 2003:** Empresa de auditoria contratada pela Siemens AG, a KPMG, descobriu que funcionários da “Telecom” levaram € 4,12 milhões em dinheiro para a Nigéria e avisou de inúmeras violações legais possíveis. O então CFO da Siemens não tomou nenhuma ação disciplinar, não realizou nenhuma investigação e não levou a questão ao Conselho Gestor ou ao comitê de auditoria.

**2003-2004:** Procuradores italianos investigaram a Siemens em conexão com subornos de €6 milhões pagos a empregados da ENEL, uma empresa de energia que parcialmente ao governo italiano, no âmbito de projetos de duas usinas. A Siemens concordou em pagar uma multa de €500.000 e desistência € 6,2 milhões em lucros e foi impedida de fazer negócios com empresas estatais na Itália por um ano.

**Final de 2004:** Investigadores da Liechtenstein apreenderam contas bancárias de vários funcionários na unidade de comunicações Siemens, “Telecom” após denúncias de lavagem de dinheiro e corrupção.

**2005:** Siemens foi informada de uma investigação Suíça sobre as contas bancárias de um ex-agente da Siemens na Grécia suspeito de corrupção.

**De janeiro de 2006.** Filial médica Siemens foi acusada pelas autoridades dos Estados Unidos para dar forma a um negócio falso com uma firma pequena para ganhar um contrato de um hospital de Illinois.

**2006:** Os escritórios de uma subsidiária de telecomunicações da Siemens foram procurados pelo Ministério público suíço, revelando questionáveis acordos de consultoria dirigidos através de empresas de fachada. Investigações separadas levaram procuradores italianos a suspeitar que os funcionários da Siemens tinham usado uma conta em banco austríaco para pagar subornos e contratos de seguros em Itália, Nigéria, Grã-Bretanha e os EUA desde 1995.

(HEALY, 2012)

### 4.3 Respostas da Alta Direção

A Siemens demonstrou uma atitude cooperativa com o departamento de Justiça (DOJ) e com a SEC, fazendo um acordo para a implementação de um programa mundial de “compliance”, o que impediu as autoridades dos EUA a imposição da multa máxima. O acordo reflete o reconhecimento expresso dos promotores EUA da cooperação da empresa bem como novos e esforços de remediação extensa com o programa de conformidade. Baseado nestes fatos, a Agência líder para contratos com o governo federal dos Estados Unidos, a Defense Logistics Agency (DLA), emitiu uma determinação formal que Siemens continua a ser um contratante responsável para os negócios do governo dos EUA.

(SEC FILES, 2008)

A Siemens contratou uma investigação independente, provida pela Debevoise, focada em verificar os negócios da que pareceram apresentar o maior risco de corrupção, tais como operações com quantidades significativas de negócios com governos e ainda no combate corrupção dentro da Siemens investigando negócios e contratos ganhos com o auxílio de consultores externos de negócios.

**15 de Novembro de 2006:** Siemens auxilia as investigações de fraude e presta estreita cooperação com a polícia Munique. Um total de seis funcionários antigos e atuais da empresa são suspeitos no caso nesta data e a Siemens é uma testemunha.

**23 de Novembro de 2006:** A Alta direção da Siemens AG comunica publicamente não tolerar quaisquer práticas de negócios ilegais por parte de seus colaboradores na Alemanha e no exterior. Diretrizes de conduta da empresa para os seus colaboradores foram revistas e apertadas substancialmente para sublinhar este fato. Uma força-tarefa liderada pelo Chief Compliance Officer coordenou os esforços em curso nesta matéria.

Como relatado anteriormente, departamentos de auditoria e conformidade da empresa foram instruídos para examinar a conformidade dos sistemas de controles internos da Siemens para detectar lacunas e quaisquer possibilidades de evasão. Um advogado americano especializado nas normas muito estritas dos títulos dos EUA e Exchange Commission (SEC) foi

envolvido nesses esforços; as normas da SEC foram um modelo para o novo programa de “compliance” de Siemens.

Ao mesmo tempo, a Siemens contratou o advogado Hans-Otto Jordan da firma de Nuremberg Dr. Beckstein Partners para atuar como um provedor externo e proporcionar um canal de comunicação protegido para empregados Siemens. Funcionários podiam entrar em contato com este indivíduo de forma neutra e em uma base confidencial e anônima caso se observassem práticas incorretas de negócios na empresa. (SIEMENS, 2006)

**Em 22 de Dezembro de 2006** a Siemens comunicou que a Debevoise PlimptonPlimpton LLP foi o escritório de advocacia contratado pelo Comitê de auditoria do Conselho supervisão da Siemens AG, em conexão com investigações feitas pelo departamento do Ministério público de Munique, e foi assistido por contabilistas forenses da organização internacional Deloitte Touche Touche Tomahtsu. Ambas as empresas deslocaram grandes e experientes equipes para esta investigação.

Comunicou também que Dr. Gerhard Cromme, Presidente do Comitê de auditoria da Siemens, encontrou-se pessoalmente com líderes da equipe de investigação na Debevoise Plimptone Deloitte Touche a fim de reiterar que o *Comitê de auditoria concedia à Debevoise Plimptonmandato como o conselheiro independente a fim de realmente pudesse conduzir uma investigação independente e abrangente e determinar se foram violadas normas anticorrupção e para que fornecesse uma avaliação independente e abrangente dos sistemas de controle e conformidade da Siemens*. A Debevoise Plimptonreportou exclusivamente ao Comitê de auditoria.

*Dr. Cromme sublinhou também que a empresa tinha interesse em cooperar com os órgãos reguladores e autoridades policiais*. A Debevoise Plimptonjá havia contatado nesta data a Securities e Exchange Commission (SEC) e o departamento de Justiça e continuaria a fazê-lo em uma base regular ao longo do inquérito. Conselho de Munique, da Siemens, informou a promotoria de Munique sobre a investigação da Debevoise Plimptone Deloitte Touche. (SIEMENS, 2006)

A investigação interna contratada pela Siemens foi abrangente e o escopo das investigações envolveu:

- 1.750 entrevistas com funcionários da Siemens e outros indivíduos
- 800 reuniões informativas com os funcionários para obter informações de fundo
- 82 milhões de documentos por via eletrônica procurando identificar material potencialmente relevante
- 14 milhões documentos revistos
- 38 milhões de transações financeiras analisadas
- 10 milhões de registros de banco revisado

Relação dos Pagamentos ilícitos feitos a entidades governamentais, por área de negócio:

ÁREA DE NEGÓCIO	PAGAMENTOS A OFICIAIS INTERNACIONAIS	
	Números de Pgtos	USD Milhões
Comunicações (COM)	2.505	813,90
Soluções Industriais (I&S)	89	22,50
Soluções Médicas (MED)	705	92,60
Geração de Energia (PG)	353	208,70
Transmissão de Energia (PTD)	356	148,20
Sistemas de Transportes (TS)	154	70,00
Outras	121	44,80
<b>Total</b>	<b>4.283</b>	<b>1.400,70</b>

(HEALY, 2012)

Os processos judiciais contra a Siemens AG foram concluídos na Alemanha e Estados Unidos após dois anos de investigações, e resultaram no pagamento de USD 1,6 bilhões em multas e restituições de lucro para as autoridades dos EUA e Alemanha, bem como no desembolso por parte da Siemens de USD 850 milhões para investigações internas que envolveram mais de 200 advogados e pessoal de apoio do escritório “Debevoise PlimptonPlimpton”, 1.300 investigadores forenses da “Deloitte Touche Touche” e 16 funcionários da Siemens dedicados a esta investigação em tempo integral. Foram demitidos mais de 500 colaboradores considerados implicados em esquemas de corrupção e 9 antigos membros

do seu Conselho de gestão foram processados e condenados a pagar USD 28,3 milhões por violação dos seus deveres. O presidente do conselho de supervisão Heinrich von Pierer e o então CEO Klaus Kleinfeld pediram demissão em Abril de 2007 e fizeram um acordo de pagamento, desembolsando para a Siemens USD10,5 milhões, respectivamente, como forma de resolverem o caso. Em Julho de 2007 o então presidente do comitê de auditoria Gerrard Khrome foi nomeado presidente do conselho de supervisão. (HEALY, 2012)

Em 1 de julho de 2007, 160 anos após sua fundação, no ano seguinte ao escândalo, a Siemens anunciava a nomeação de seu novo presidente e diretor executivo da Siemens AG, Peter Löscher, que permaneceu no comando da Companhia até 31 de julho de 2013. O austríaco nativo foi o primeiro CEO na história da Siemens vindo do mercado, ou seja, não sendo funcionário de carreira da empresa. Ele assumiu a presidência em um momento muito desafiador devido ao escândalo de corrupção e a subsequente crise financeira pela qual passou a empresa e dedicou-se vigorosamente para criação e fixação de uma *cultura de integridade* na Siemens. (SIEMENS, 2006)

Em 1 de outubro de 2007, o Conselho Supervisor da Siemens aceita a proposta da Diretoria de estabelecer uma nova posição no Conselho para gestão dos assuntos legais e de compliance, quando então Peter Y. Solmssen (52) se torna um membro do Conselho de Gestão da Siemens, bem como General Counsel da empresa, com responsabilidade global por questões legais e de Compliance. Além disso, nesta mesma data, existe a migração de todas as atividades de auditoria da empresa migram para o departamento de finanças corporativas, chefiado pelo atual CEO da empresa, na época CFO, Joe Kaeser.

#### **4.4 Refazendo a imagem através do sistema de “compliance” e incremento dos controles internos**

Em 2004, como resposta às alegações de compliance que aconteceram na Itália, o Conselho criou um Corporate Compliance Office e criou políticas sobre o controle das contas bancárias da empresa e autorizações para pagamentos em dinheiro. Em 2005, lançou também regulamentos sobre o uso de parceiros de negócios e consultores requerendo aos Compliance Officers que assinassem os acordos de consultoria. No entanto, apesar de o Conselho ter conhecimento do problema de corrupção que acontecia em duas de suas maiores áreas de

negócios, a PG e a COM, o Corporate Compliance Office parecia subdimensionado, com um CCO apenas trabalhando meio período e 6 advogados até o ano de 2007. Além disso, o mandato deste departamento era conflitante, pois ao mesmo tempo em que era responsável por defender a empresa, era também responsável por prevenir que a corrupção acontecesse. Logo, as ações tomadas até este momento ainda pareciam ineficientes e a empresa não estava atendendo aos requerimentos mandatórios do FCPA até 2007. (SEC, 2008)

Durante a “Business Conference” em 2007, o então CFO da Siemens, Joe Kaeser, afirma em seu discurso:

*“- Mais importante do que o dinheiro pode comprar é reestabelecer o confiança, reputação e o orgulho. Esta companhia, os mais do que 460 mil trabalhadores e suas famílias merecem isso. **Integridade, sucesso e orgulho**, essa será o alicerce para os próximos 160 anos. Nós somos Siemens! Isso é o que realmente importa.”*

*(Joe Kaeser - CFO, Siemens Conferência anual 2007 )*

Como parte da exigência para assinatura do acordo com o departamento de Justiça dos Estados Unidos (DOJ) e Estados Unidos, Securities and Exchange Commission - SEC, efetivado em 25 de Novembro de 2008, Dr. Theo Weigel, ex ministro da economia da Alemanha, assumiu em Dezembro de 2008 a função de Monitor de Compliance da Siemens AG.

A nomeação de um alemão nacional para servir como seu monitor de conformidade foi sugerida pela Siemens e aprovada pelas autoridades dos EUA, apesar de a função de monitores de conformidade costumarem ser desempenhadas por americanos, normalmente ex magistrados do Ministério público dos Estados Unidos ou antigos juízes federais. Como monitor de conformidade, Dr. Waigel vai entregar relatórios periódicos à SEC e ao DOJ sobre a eficácia das medidas de conformidade recentemente implementadas pela empresa.

*“...Isto, também, é mais uma prova da sensibilidade e prudência das autoridades. E certamente pode também ser visto como evidência de que o curso da companhia de esclarecimento e alteração nos últimos dois anos tem restaurado a confiança...”*

*( Gerhard Cromme, Presidente do Conselho Fiscal da Siemens, Siemens Conferência anual 2007 )*

*“...Theo Waigel nos apoia aqui com seus conselhos de especialistas em seu papel como monitor. Eu sou grato por isso e estou ansioso para trabalhar com ele...”*

*(Peter Löscher, CEO e presidente da Siemens, Conferência anual Siemens 2007 )*

#### **4.4.1 O Sistema de Compliance da Siemens**

O atual sistema de compliance da Siemens foi desenvolvido nos anos de 2007 e 2008, inicialmente em resposta às investigações criminais empreendidas pelo escritório do Ministério público em Munique, pelo US Securities and Exchange Commission, e pelo Departamento de Justiça dos Estados Unidos e por ainda numerosas outras autoridades investigatórias em todo o mundo. Fora explicitamente declarado pelas autoridades dos EUA nos autos do processo que só foi possível concluí-lo porque a própria Siemens não só lançou suas próprias investigações sobre práticas ilícitas passadas como também cooperou plenamente com as autoridades públicas, como ainda desenvolveu um novo programa de compliance abrangente em menos de dois anos que foi implementado em todo o mundo.

Desde a implantação do novo programa de compliance em toda a empresa, houve um compromisso com a melhoria do próprio sistema, que é baseado no processo de melhoria contínua. O programa de Compliance foi a partir de 2007 considerado pela empresa como parte integrante e permanente dos processos de negócios.

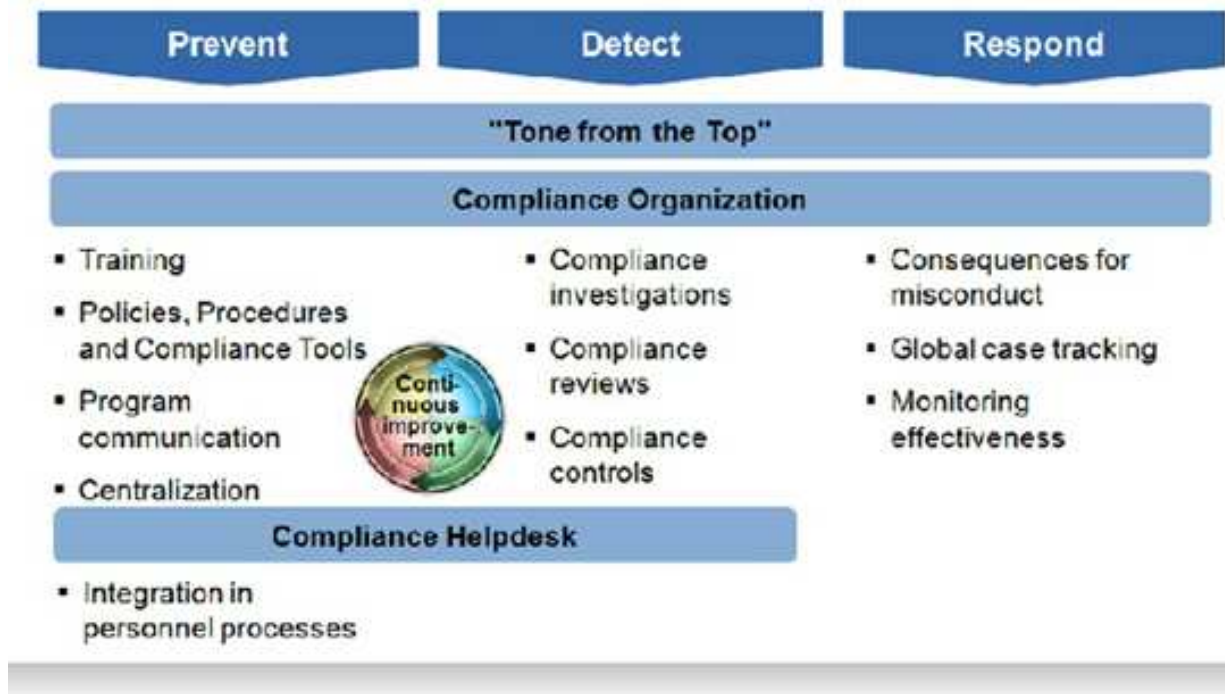
**A organização do novo sistema de compliance** da Siemens e sua estrutura são descritas a seguir:

(Português)

## Sistema de Compliance

Prevenir	Detectar	Responder
Tone from the top		
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Gerenciamento de riscos de compliance</li> <li>✓ Comunicação &amp; Treinamento</li> <li>✓ Políticas e Procedimentos</li> <li>✓ Conselho e suporte</li> <li>✓ Collective Action</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Canal de denúncias (Tell Us e Ombudsman)</li> <li>✓ Controles Compliance</li> <li>✓ Análises Compliance</li> <li>✓ Auditorias</li> <li>✓ Investigações de Compliance</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Consequências para má conduta</li> <li>✓ Rastreamento global de casos reportados</li> <li>✓ Remediação</li> </ul>

(Inglês)



## **Prevenir**

Prevenir as violações de compliance por meio de um conjunto de regras para todos os colaboradores e gestores, que lhes fornecem instruções claras para a sua conduta nos negócios. Os processos e instrumentos que foram desenvolvidos visaram assegurar a boa conduta nos negócios e prover subsídios para um comportamento correto.

## **Detectar**

Segundo pilar do sistema de Compliance que visa a detecção contínua de violações de compliance.

## **Responder**

O terceiro pilar provê consequências claras e respostas inequívocas, cujo papel é importante na prevenção de violações. Neste sentido, a Siemens reage às violações de compliance e aplica lições do passado para continuamente melhorar seu sistema de compliance.

## **Responsabilidade da gestão - “Tone from the Top”**

À toda a gerência da Siemens é requerido viver os valores de compliance e desempenhar o papel de modelo em compliance.

O elemento central do Sistema de Compliance da Siemens é a responsabilidade total do cumprimento do sistema pelos gestores da Siemens. A responsabilidade de compliance é da gestão e a organização de compliance a de fornecer os processos.

Um forte comprometimento por parte da alta gerência é chamada de “Tone from the Top” - Exemplo vem de cima – e foi considerada crucial para incutir a consciência sobre os problemas de compliance em toda a empresa. A Siemens também espera com este sistema, que todos os seus gestores ajam de acordo, ou seja, a alta gerencia tem o papel de modelo e deve assegurar que as decisões de negócios e ações em sua área de responsabilidade estejam sempre de acordo com os requisitos legais, com os valores e com as diretrizes da organização.

**Melhoria contínua**

Melhoria sistemática e contínua da eficiência e praticidade do novo sistema de compliance. O desenvolvimento contínuo do sistema de compliance identifica possibilidades de melhoria e mudanças no negócio e isto é compreendido como um processo de mudança de longo prazo, informando os gestores ser o compliance sempre prioridade para a Siemens.

**Pesquisa com colaboradores**

As avaliações dos colaboradores sobre compliance fornecem importantes sugestões para a melhoria contínua do sistema. Portanto, o compromisso dos colaboradores é importante para o sucesso do sistema de compliance, assim como para o sucesso do negócio. A pesquisa é bimestral e as medidas decorrentes da pesquisa são controladas centralmente e comunicadas à Diretoria trimestralmente.

**Sugestão de melhorias**

Os colaboradores podem apresentar ideias e sugestões para melhorar o sistema de compliance por meio do sistema interno de geração de ideias.

**Remediação**

As investigações encerradas são revisadas de modo a verificar se as deficiências foram corrigidas e se falhas estruturais impediram a remediação. A fase de remediação é facilitada pelas Unidades de Negócio na eliminação das deficiências que forem identificadas. Um grupo de especialistas da organização de Compliance rastreia a implementação das deficiências, para garantir que as deficiências identificadas sejam eliminadas. Toda falha na implementação do sistema de compliance é reportada para os auditores internos e para o responsável do tema na estratégia de compliance, de modo que as lições de casos passados sejam melhoradas no sistema de compliance.

## **Collective Action - Ações Coletivas:**

### **Integrity Initiative – Iniciativa de Integridade**

Em decorrência de acordo assinado com o Banco Mundial, a Siemens lançou em 2009 o Siemens Integrity Initiative. Trata-se de um programa mundial que disponibilizará, ao longo de 15 anos, a quantia de U\$ 100 milhões para apoiar projetos de organizações que objetivem combater a corrupção através de ações coletivas, educação e treinamento. Instituições independentes, de qualquer parte do mundo, tiveram a oportunidade de apresentar seus projetos. A Siemens, em conjunto com o Banco Mundial, escolheu alguns projetos que receberão recursos do Siemens Integrity Initiative para serem implementados. O principal objetivo do Siemens Integrity Initiative é criar condições favoráveis, para todos os players do mercado lutarem contra as fraudes e os atos de corrupção, através de ações coletivas, educação e treinamento. (*Siemens, 2009*)

### **Diretrizes de Compliance**

- ✓ Código de Conduta Profissional
- ✓ Patrocínio, doações, associações e outras contribuições sem contrapartida
- ✓ Presentes e hospitalidades
- ✓ Compliance e proibição da corrupção no setor público
- ✓ Projetos de negócios
- ✓ Parceiros de negócios
- ✓ Fornecedores
- ✓ Código de Ética para Assuntos Financeiros
- ✓ Compliance em Fusões e Aquisições
- ✓ Reporte de Violações de Compliance
- ✓ Consequências disciplinares para má conduta
- ✓ Implementação dos regulamentos internos Siemens em empresa afiliadas

### **Código de Conduta Profissional**

A Siemens espera que seus colaboradores e gestores ajam de acordo com as leis e regulamentos aplicáveis e com as diretrizes internas da empresa. A essência de Compliance em é a determinação explícita da administração a todos os colaboradores que as leis precisam ser obedecidas e que nenhuma infração será tolerada.

Na Siemens, essa determinação está detalhada no Código de Conduta Profissional, que determina que os colaboradores tenham que obedecer às leis e não apenas em termos gerais. Ela também contém normas precisas sobre compliance das leis em concorrências e situações de corrupção (entre outras), além de normas a respeito de doações e presentes, como evitar conflitos de interesse no fornecimento de serviços, proibição de uso de informações privilegiadas e proteção dos ativos da empresa. Cumprir todos os requisitos do Código de Conduta Profissional é obrigatório para todos os colaboradores da empresa e membros da Diretoria Executiva ao redor do mundo. Os membros do Conselho de Administração também cumprem esse código. Uma versão revisada do Código de Conduta Profissional entrou em vigor em janeiro de 2009 e o Sistema de Compliance também inclui diversos outros regulamentos que são aplicáveis à empresa inteira e que complementam o Código de Conduta Profissional.

No site mundial de compliance da empresa encontra-se a informação de que para a Siemens, ser uma empresa responsável é a seu alicerce, conforme dito pelo CEO, Joe Kaeser. Através do sistema de compliance, a empresa espera estabelecer o sentido de compliance na cabeça e nas ações de cada funcionário.

### **Patrocínio, doações, associações e outras contribuições sem contrapartida**

Na Siemens, contribuições na forma de patrocínio, doações, associações e outras contribuições sem contrapartida estão sujeitas a regulamentação mundial da empresa. A finalidade deste regulamento é ter uma separação clara das atividades de negócio e da cidadania corporativa, engajamento de partes interessadas e as atividades de marketing. As diretrizes da Siemens estipulam o seguinte:

- ✓ Doações e outras contribuições para organizações políticas ou religiosas não são permitidas.
- ✓ Contribuições que proporcionam uma vantagem competitiva inapropriada para Siemens não são permitidas.
- ✓ Os objetivos dos destinatários que receberem as contribuições feitas pela empresa devem ser compatíveis com os valores e princípios da Siemens.
- ✓ A identidade do destinatário e o uso das contribuições concedidas devem ser transparentes.

Desde 2010, todas as contribuições na forma de doações, patrocínios, associações e outras contribuições sem contrapartida são processadas usando uma ferramenta interna global. Esta ferramenta garante um processo simples e transparente de aprovação e registro de todas as atividades. Esta ferramenta também oferece suporte ao compliance com relação às leis e regulamentos pertinentes.

### **Presentes e hospitalidades**

Apesar de presentes e convites serem habituais no dia a dia, eles não podem exceder certos limites. Todos os colaboradores são obrigados a observar as diretrizes internas sobre este assunto.

- ✓ O benefício deve ser permitido pelas políticas, procedimentos e legislação local.
- ✓ A circunstância, a ocasião e o valor do benefício devem ser adequados ao cargo ocupado pelo beneficiário;
- ✓ A contribuição deve ser concedida ou recebida de forma transparente, assim, deve ser possível de serem auditadas.
- ✓ A contribuição não pode ser oferecida ou recebida para se obter vantagens Ilícitas.
- ✓ A frequência de oferecimentos ou recebimento para o mesmo indivíduo não deve criar uma aparência de impropriedade.

### **Ferramentas e Sistemas:**

- Scorecard, deve ser utilizada para registrar oferecimento/recebimento de brindes e refeições à terceiros (de preferência antes do ocorrido), sendo que, para pessoas do Governo ou relacionadas, o uso é Obrigatório.

- SpoDoM, deve ser utilizada para obter a aprovação Antes do oferecimento de: Eventos de Entretenimento, Viagens, Hospedagens, Patrocínios, Doações, Associações e Outras Contribuições sem Contrapartida. Essa aprovação é solicitada e concebida por meio da ferramenta.

### **Compliance e proibição da corrupção no setor público**

Conforme estipulado na seção B. 2 do Código de Conduta Profissional da Siemens, nenhum colaborador pode direta ou indiretamente oferecer ou conceder alguma vantagem indevida, em dinheiro ou não, a terceiros, em conexão com os negócios da empresa. Uma diretriz interna fornece regras complementares sobre como lidar com os negócios da empresa na tratativa com os funcionários públicos. Gestores e colaboradores são obrigados a evitar até mesmo a

aparência de má fé e impropriedade. Adicionalmente, o Código de Conduta Profissional da Siemens proíbe oferecimento ou a concessão de vantagens monetárias ou não monetárias para funcionários públicos.

### **Projetos de negócios**

Manter elevados padrões de compliance é especialmente importante ao realizar projetos internacionais. Esses projetos da Siemens estão sujeitos a regras restritas de aprovação. Na tomada de decisão de proceder com um determinado projeto, a empresa avalia sistematicamente critérios legais, éticos, técnicos, econômicos, comerciais e contratuais. Para garantir que este está em conformidade com as regras aplicáveis, a Siemens implementou uma ferramenta mundial que faz governança de todos os projetos. Essa ferramenta é desenhada para garantir alta qualidade ao fazer uma oferta. Para começar, cada projeto é categorizado com um risco, que determinará quais departamentos devem ser envolvidos e seus pareceres devem ser emitidos antes da aprovação final.

### **Parceiros de negócios**

Parceiros de negócios, tais como parceiros de vendas ou parceiros de consórcio, por exemplo, podem representar riscos de compliance. Portanto, todas as unidades de negócios da empresa devem tomar medidas adequadas antes de entrar em uma relação comercial com parceiros de negócios de forma a garantir que a relação comercial seja devidamente revisada e gerenciada. Para atender esse requisito, a Siemens exige o uso de uma ferramenta por toda a empresa para avaliar a integridade de todos os potenciais parceiros de negócios com base em considerações de risco. Para começar, a relação com o potencial parceiro é categorizada com um risco e, a partir de então, uma análise é feita considerando possíveis riscos. A decisão de entrar ou não nesta relação comercial e a forma com a qual isso se dará dependerá do resultado desta análise.

### **Fornecedores**

Compliance é crucial ao lidar com uma complexa cadeia de compras. Para garantir um alto padrão no relacionamento com o fornecedor, é imposto na relação contratual com fornecedores que eles cumpram o Código de Conduta de Fornecedores Siemens, que refere-se ao

respeito aos direitos humanos, normas trabalhistas, proteção ambiental e ocupacional e também ao cumprimento de normas anticorrupção. A empresa possui uma gestão do fornecedores consistente, que engloba também os requisitos de sustentabilidade, os quais constam no Código de Conduta Profissional da Siemens. Nós temos várias formas de medir se os fornecedores cumprem com exigências da Siemens. A empresa fornecedora também tem a opção de observar o seu próprio código de conduta, se este for, no mínimo, equivalente ao Código de Conduta para Fornecedores Siemens.

### **Código de Ética para Assuntos Financeiros**

O Código de Ética para Assuntos Financeiros foi instituído em consequência da Lei Sarbanes-Oxley – Seção 406. Ele consolida os códigos de comportamento estabelecidos na Siemens para o tratamento apropriado de assuntos financeiros – tais como o “princípio de quatro olhos” estabelecido há muito tempo, antes da implantação do novo sistema de compliance, em um único documento. O Código de Ética para Assuntos Financeiros aplica-se não só ao CEO e ao CFO, mas a todos os colaboradores responsáveis por exercer funções comerciais.

### **Compliance em Fusões e Aquisições**

Antes da aquisição ou venda de uma empresa, os potenciais riscos de compliance para Siemens devem ser avaliados e mitigados. Portanto, todos os investimentos ou desinvestimentos devem passar por uma revisão de compliance (due diligence). O gerente de projeto responsável por uma transação de Fusão ou Aquisição deve garantir que essa revisão de compliance seja feita como parte do processo de análise desta transação e que seja realizada em tempo útil, antes do investimento ou desinvestimento ser enviado para aprovação. A revisão de compliance deve ser realizada em coordenação entre os responsáveis pela transação com o departamento de compliance. Ao responsável por este processo é requerido garantir que os resultados da revisão sejam considerados adequadamente nas negociações e também na elaboração do contrato. No caso de empresas afiliadas, joint-ventures ou participações minoritárias da Siemens, padrões de compliance devem ser garantidos e implementados.

## **Reporte de Violações de Compliance**

Siemens espera que seus colaboradores e parceiros de negócios reportem as violações de compliance de que tomem conhecimento. A diretriz interna sobre reporte de violações de compliance é clara informando que nenhuma retaliação ou sanções contra denunciante serão toleradas. Essa diretriz é destinada àqueles que reportarem violações reais ou ameaça das leis e regulamentos, do Código de Conduta Profissional da Siemens, ou outra diretrizes da empresa. Esses reportes são extremamente valiosos para a Siemens e seus colaboradores.

## **Consequências disciplinares para má conduta**

Compliance é uma obrigação para todos os colaboradores. Portanto, o Código de Conduta Profissional estipula que qualquer colaborador culpado de má conduta terá de contar com consequências disciplinares devido à violação das obrigações do contrato de trabalho, independentemente das sanções previstas na lei. Um regulamento interno define os princípios básicos, normas processuais e critérios aplicáveis em toda a empresa para a tomada de decisões em procedimentos disciplinares. Dependendo do tipo e severidade da má conduta, podem ser aplicadas as seguintes medidas disciplinares:

- ✓ Advertência informal
- ✓ Aviso formal
- ✓ Perda ou corte de remuneração variável
- ✓ Transferência para outra função
- ✓ Rescisão com ou sem aviso prévio
- ✓ Treinamento de compliance
- ✓ Suspensão

Medidas apropriadas em resposta à má conduta são avaliadas e decididas, ou pelo comitê disciplinar (Corporate Disciplinary Committee), composto por membros da Diretoria mundial (procedimento disciplinar em nível corporativo), ou em conjunto com HR e Gerencial local, em um comitê disciplinar, na forma reduzida.

### **Implementação dos regulamentos internos Siemens em empresa afiliadas**

Todas empresas em que a Siemens possui uma participação majoritária (chamadas empresas coligadas) devem implementar essas normas. Desta forma, a Diretoria da empresa afiliada da Siemens é obrigada a tomar as seguintes medidas (entre outras):

- ✓ Manter-se informada dos regulamentos internos da Siemens.
- ✓ Verificar se as leis locais permitem a aplicação dos regulamentos internos da Siemens.
- ✓ Suspender as regras que conflitam com o regulamento interno da Siemens.
- ✓ Depois de implementar os regulamentos internos, tomar medidas necessárias para assegurar a continuidade do compliance e o monitoramento constante do cumprimento das diretrizes.

### **Convenções e recomendações das Organizações Internacionais**

Além das leis e regulamentos de cada país, existe uma série de Convenções e Recomendações de organizações internacionais que foram também analisadas. Embora estes documentos visem essencialmente os Estados-membros e não diretamente as empresas, não deixam de funcionar como orientações importantes para a conduta das empresas multinacionais e dos seus colaboradores.

A Siemens informa cumprir os requisitos destas convenções e recomendações sendo signatária do Global Compact das Nações Unidas e diz aplicar os seus dez princípios vinculativamente em toda a Empresa.

Na sua esfera de influência, a empresa diz estar empenhada na adoção, sustentação e implementação efetiva do conjunto de valores que estes princípios integrantes nas áreas dos direitos humanos, normas laborais, ambiente e combate à corrupção, como parte integrante da sua estratégia e das suas operações de negócio.

Em linha com o seu compromisso para com o Global Compact, a Siemens espera de seus colaboradores, fornecedores e parceiros de negócios em todo o mundo reconheçam e apliquem em particular as normas definidas nos documentos abaixo elencados, cujos princípios estão inseridos na legislação brasileira e/ou nas diretrizes internas da Siemens:

- Declaração Universal dos Direitos Humanos (1948) e Convenção Européia para a Proteção dos Direitos do Homem e das Liberdades Fundamentais (1950)

- Declaração Tripartite sobre as Empresas Multinacionais e a Política Social da OIT (Organização Internacional do Trabalho) (1977) e Declaração da OIT relativa a Direitos e Princípios Fundamentais no Trabalho (1998) (especialmente com os seguintes tópicos: eliminação do trabalho infantil, abolição do trabalho forçado, proibição da discriminação, liberdade de associação e direito à negociação coletiva).
- Diretrizes da OCDE para as Empresas Multinacionais (2000)
- “Agenda 21” para o Desenvolvimento Sustentável (documento final da Conferência das Nações Unidas sobre o Ambiente e Desenvolvimento, Rio de Janeiro) (1992)
- Convenção das Nações Unidas contra a Corrupção (2005)

(SIEMENS PROGRAMA DE COMPLIANCE, 2009)

### **Monitor de Compliance**

Conforme dito anteriormente, Dr. Theo Waigel, apontado em 2008 como um Monitor independente de Compliance da Siemens avaliou a eficácia do Sistema de Compliance da Siemens e fez relatórios regulares para o DOJ e a SEC. Como um agente independente, o Monitor fez sugestões valiosas para a melhoria contínua do Sistema de Compliance de Siemens.

Dr. Theo, ficou na função de monitor de compliance por 4 anos, conforme o acordo com o SEC, e informou em entrevista veiculada na intranet da empresa que acredita que o problema de corrupção que aconteceu na empresa se deu ao fato de a Siemens ter colocado demasiada confiança somente em circulares e regulamentos, quando deveria ter sido dada igual ênfase a implementação e execução destas normas.

Em 12 de Outubro de 2012 a empresa recebeu o relatório referente ao quarto ano do sistema de Compliance, apresentado pelo Monitor Dr. Theodor Waigel, que o avaliou a sustentabilidade a longo prazo do programa e também do programa de prevenção de risco e a implementação das ações sugeridas nos relatórios anteriores.

Como foi estabelecido no acordo Acordo com a US Securities and Exchange Commission (SEC) e o departamento americano de Justiça (DOJ), este relatório do quarto ano contém:

- (1) uma avaliação das recomendações abertas do ano dois e do ano três

(2) novamente uma certificação de conformidade para o programa que é razoavelmente projetado e implementado para detectar e prevenir violações dentro Siemens leis anticorrupção e monitora conformidade da Siemens com suas políticas e procedimentos.

O relatório do ano quatro do relatório também afirma que todas as recomendações dos anos dois e três ano foram totalmente implementadas e uma vez que o Relatório de quatro anos não inclui quaisquer novas recomendações, isso significa que todas as recomendações do Monitor independente foram totalmente implementadas. Logo, como foi estabelecido no referido acordo, a monitoria termina quatro anos após a implantação, ou seja, em 15 de dezembro de 2012.

#### **4.5 Entendendo a crise na Siemens Ltda e suas correlações com a crise na Siemens AG**

Em linha com as suas regras internas de compliance, a Siemens relatou descobertas sobre uma possível conduta anticompetitiva no setor metroferroviário para o Conselho Administrativo de Defesa Econômica (CADE) e ao Ministério Público Estadual e Federal, em 2013. A autodenúncia voluntária foi o resultado de uma investigação interna, detalhada e minuciosa que foi conduzida na Siemens, no âmbito do programa de compliance da companhia, e deu origem a uma série de investigações públicas ao longo dos últimos meses. A empresa tem colaborado ativamente com o Ministério Público de São Paulo e outros órgãos.

A Siemens Brasil assinou em 28-03-2014 um acordo de cooperação com o Ministério Público do Estado de São Paulo. O chamado Termo de Ajustamento de Conduta (TAC) preliminar formalizando e estruturando a cooperação entre a companhia e os promotores públicos da cidade de São Paulo nas investigações relativas a contratos do setor metroferroviário.

O acordo reconhece a postura colaborativa da Siemens e define a estrutura de cooperação. A iniciativa irá auxiliar e apoiar as investigações, e é mais um importante passo concreto para resolver a questão.

*"Estamos fazendo tudo que é possível para esclarecer os fatos e encerrar este capítulo embaraçoso do passado. A Siemens está comprometida com a luta por um ambiente de negócios limpos e está empenhada em combater ativamente as más práticas".*

(Paulo Stark, CEO da Siemens do Brasil, SIEMENS 2014)

No site de imprensa da Siemens Brasil, o CEO disse ainda que compliance é uma parte permanente e integral dos processos de negócios da empresa e que as Diretrizes de Conduta Profissional da Siemens oferecem o enquadramento ético e jurídico em que a companhia conduz suas atividades comerciais. O sistema de compliance visa assegurar que todas as práticas de negócios da Siemens em todo o mundo permaneçam neste enquadramento, bem como em conformidade com as leis aplicáveis.

()

Em 20-03-2014, a Superintendência-Geral do Conselho Administrativo de Defesa Econômica – CADE, instaurou, processo administrativo (PA 08700.004617/2013-41) para apurar suposta prática de cartel em licitações de trens e metrô realizadas entre, pelo menos, 1998 e 2013 em São Paulo, Distrito Federal, Minas Gerais, Rio Grande do Sul e Rio de Janeiro. Ao todo, 18 empresas e 109 funcionários dessas companhias são acusados de participação no ilícito.

As provas colhidas durante operação de busca e apreensão realizada pelo Cade em julho passado demonstram que o suposto cartel teria atuado em 15 projetos licitados pela Companhia do Metropolitano de São Paulo – Metrô-SP, Companhia Paulista de Trens Metropolitanos – CPTM, Companhia do Metropolitano do Distrito Federal – Metrô-DF, Empresa de Trens Urbanos – Trensurb, Companhia Brasileira de Trens Urbanos – CBTU e Secretaria de Estado de Transportes do Rio de Janeiro. Esses projetos totalizam contratos de cerca de R\$ 9,4 bilhões.

**Funcionamento** – Os participantes do cartel teriam dividido as licitações entre eles e simulado a competição nos certames, por meio, por exemplo, da combinação prévia dos valores das propostas comerciais a serem apresentadas pelas empresas e consórcios concorrentes. Para implementar suas estratégias anticompetitivas, as empresas teriam se utilizado inclusive de institutos formalmente legais, como o consórcio e a subcontratação, para dar uma aparência de competição ao suposto cartel. Sob o manto de consórcio, as acusadas teriam adotado diversas estratégias anticompetitivas, como a definição prévia de quais empresas fariam parte de determinado consórcio e quais participariam da licitação apenas para apresentar propostas de cobertura – quando há acerto de que uma das companhias ofertará valor superior para propositadamente não vencer a concorrência pública. Outra medida adotada seria a definição de que um único consórcio concorreria no certame, mediante compensação às empresas que

ficassem de fora. Além disso, a promessa de subcontratação teria sido utilizada como forma de eliminar previamente competidores e até mesmo de recompensar aqueles que aderissem ao suposto cartel, por exemplo, desistindo de ações judiciais ou recursos administrativos.

**Investigação** – O caso teve início em maio de 2013, a partir da assinatura de um acordo de leniência celebrado entre a empresa Siemens, delatora do conluio, e a Superintendência-Geral do Cade, juntamente com o Ministério Público Federal – MPF e Ministério Público do Estado de São Paulo – MP/SP. Por meio da leniência, participantes de um cartel denunciam o ilícito do qual integraram e colaboram com as autoridades na apuração do caso, em troca da extinção ou redução da punibilidade. Com base nos indícios apresentados pela Siemens, o Cade obteve autorização judicial para realizar, em 4 de julho de 2013, operação de busca e apreensão na sede de 13 empresas supostamente participantes do cartel. As diligências contaram com a participação da Polícia Federal – PF. A análise do material apreendido – mais de 30 terabytes de dados eletrônicos e documentos físicos – resultou na instauração do processo administrativo 08700.004617/2013-41. Os documentos apreendidos pelo Cade já foram compartilhados, em novembro passado, com a PF, MPF e MP/SP para apurações criminais de competência desses órgãos. O Cade também encaminhará cópia da investigação à Procuradoria-Geral da República, MPF, ministérios públicos de São Paulo e do Distrito Federal e Corregedoria da Administração do Estado de São Paulo. Além desses órgãos, a autarquia comunicará oficialmente a abertura do processo administrativo à Controladoria-Geral da União, Ministério Público do Rio de Janeiro e Secretaria de Transparência e Controle do Distrito Federal.

**Próximos passos** – Com a abertura do processo administrativo pelo Cade, os acusados serão intimados para apresentarem suas defesas. Ao final da instrução processual, a Superintendência-Geral opinará pela condenação ou arquivamento e remeterá o caso para julgamento pelo Tribunal Administrativo do Cade, responsável pela decisão final. Na esfera administrativa, a prática de cartel sujeita empresas ao pagamento de multa de até 20% de seus faturamentos. O ilícito também é crime, sendo o Ministério Público responsável pela propositura da ação penal.

**Combate a cartéis** – Cartéis são a mais grave forma de lesão à concorrência e o Cade tem como prioridade coibir e punir esse tipo de ilícito. Somente em 2013 o Cade condenou 13 casos em diversos locais do Brasil, aplicando R\$ 483 milhões em multas, e instaurou aproximadamente dez novas investigações de supostos conluíus. (CADE, 2014)

#### **4.6 Sobre o acordo de Leniência**

Em 14/08/2015, O Conselho Administrativo de Defesa Econômica – Cade dispensou a obrigação de sigilo sobre a identidade da empresa beneficiária do Acordo de Leniência nº 01/2013, que deu início às investigações do suposto cartel de trens e metrô no Brasil. O entendimento mútuo do Cade, do Ministério Público Federal e do Ministério Público do Estado de São Paulo, signatários do acordo, é de que a renúncia a tal confidencialidade não traz prejuízos à investigação em curso. A identidade do beneficiário de um acordo de leniência é mantida sob sigilo no interesse das investigações e para proteger aqueles que colaboram com a autoridade antitruste. Essa confidencialidade, em geral, é mantida até o julgamento do caso pelo Tribunal do Cade, quando é confirmada a imunidade administrativa e criminal a que a leniência dá direito. A confirmação da identidade da beneficiária do Acordo de Leniência nº 01/2013, no entanto, não configura violação de sigilo nem compromete a validade da leniência, uma vez que decorre de entendimento mútuo formalizado entre as partes. O fim da confidencialidade diz respeito exclusivamente à identidade da beneficiária. Os nomes das pessoas físicas que assinam a leniência, os termos do acordo e os documentos que o acompanham continuam confidenciais. Desse modo, o Cade vem a público confirmar que a Siemens Ltda. é a beneficiária do acordo de leniência que deu origem à investigação do suposto cartel no mercado metroviário brasileiro. A empresa tem colaborado com a investigação desde o início da apuração e o Cade reitera que não tem, até o momento, qualquer conclusão sobre o caso.

O Cade afirma ainda que incentiva a celebração de acordos de leniência, importante instrumento de combate a cartéis no país, e avalia positivamente a atitude de pessoas jurídicas e físicas que delatam possíveis infrações das quais fizeram parte. O instituto da leniência é reconhecido internacionalmente como uma forma eficiente de se prevenir e punir cartéis, e é

adotado por diversos países. Desde 2003, quando teve início o Programa de Leniência no Brasil, já foram celebrados mais de 30 acordos.

(CADE, 2015)

## 5 ANALISES

O presente trabalho objetivou entender como ou de que forma grandes empresas reformulam seus sistemas e práticas de gestão corporativa visando à recuperação de sua imagem institucional após escândalo de corrupção, sob a ótica da Teoria da Agência. O caso Siemens, através de sua complexidade, foi o escolhido como exemplo único para este estudo, onde foram observadas as raízes do problema, seus desdobramentos e a trajetória percorrida pela empresa para concluir seu turnaround após crise de imagem e ainda na questão da luta contra a corrupção e más práticas de condução dos negócios, analisadas a seguir:

### 5.1 Raízes do problema:

Identificou-se neste caso como raiz do problema uma situação clássica de conflito de agência, ou seja, havendo a delegação do controle da riqueza por parte dos investidores àqueles que dirigem os negócios, não sendo estes os mesmos que a arriscam, há também uma notória divergência de interesses. Tal divergência encontra consonância com a proposição de Fama e Jensen (1983b) de que o processo de decisão estando nas mãos de administradores profissionais que não tem os mesmos interesses daqueles que possuem o direito residual (ou a propriedade), leva à necessidade de se controlar os problemas de agência através de sistemas de decisões que separam a administração (implementação e execução) e controle (ratificação e monitoramento) das decisões importantes em todos os níveis da organização.

De acordo com Jensen e Meckling, 1994, apesar da profissionalização da gestão e pelo fato de os agentes contratados e os agentes principais serem pessoas diferentes, poderá sempre existir espaço para incongruência entre o comportamento do agente e o desejado pelo principal, uma vez que segundo eles, nenhum indivíduo pode desejar maximizar uma função utilidade que não seja sua, isto é, seu comportamento está fundamentado em seu próprio conjunto de preferências, e por sua vez, em seus objetivos.

No caso apresentado, essa divergência de interesses verifica-se na existência de alegações de suborno, fraudes, corrupção para tentativa de obtenção de novos contratos e criação de contas bancárias sem o devido registro, causando perdas para a empresa e evasão de suas divisas. Essas

alegações se originam nos interesses próprios dos administradores, ou no mínimo na sua falta de diligência e que por conta dos contratos imperfeitos, encontram lugar de ação e se enraízam nas condutas impróprias, até que se acirrem os controles.

Esses desvios de conduta aconteciam devido a fracos mecanismos de controle interno e também no meio externo, onde até mesmo a legislação e as más práticas de mercado da época incentivavam tais práticas, como era o caso da legislação na Alemanha antes da mudança na lei e antes do acordo internacional da OECD.

## **5.2 Desdobramentos:**

Após o vultoso prejuízo financeiro e também o prejuízo de imagem institucional sofrido pela Siemens, a empresa foi convocada pelas autoridades dos Estados Unidos e da Alemanha a responder pelas alegações das quais estava sendo acusada e com isso várias decisões foram tomadas para que os dirigentes retomassem o controle da empresa garantindo aos acionistas e aos demais stakeholders que agiriam segundo os princípios da boa governança que prezando por:

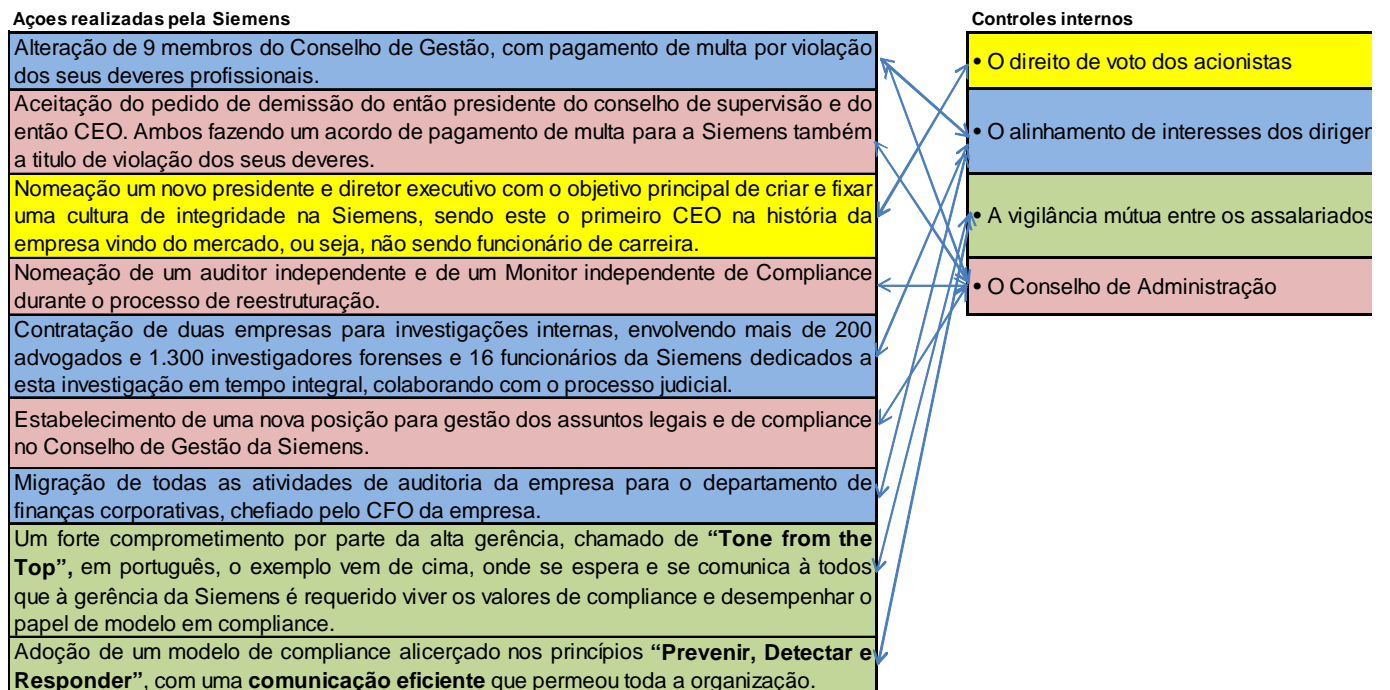
- ✓ Compliance (cumprimento das normas e procedimentos aplicáveis à boa política de governança corporativa)
- ✓ Disclosure – Transparência nas informações prestadas
- ✓ Fairnes – Aplicação de justiça com os acionistas minoritários
- ✓ Accountability – Prestação responsável de contas

No artigo de Roberto Lamb, fica evidente que o controle dos agentes por parte do principal (os acionistas) resulta de um processo de arbitragem entre os efeitos dos comportamentos oportunistas dos agentes e os custos de controle de seu comportamento. Na medida em que detiver o fructus dos direitos de propriedade, o acionista terá interesse no controle, e esse controle gera também os custos de agência, que são custos de controle.

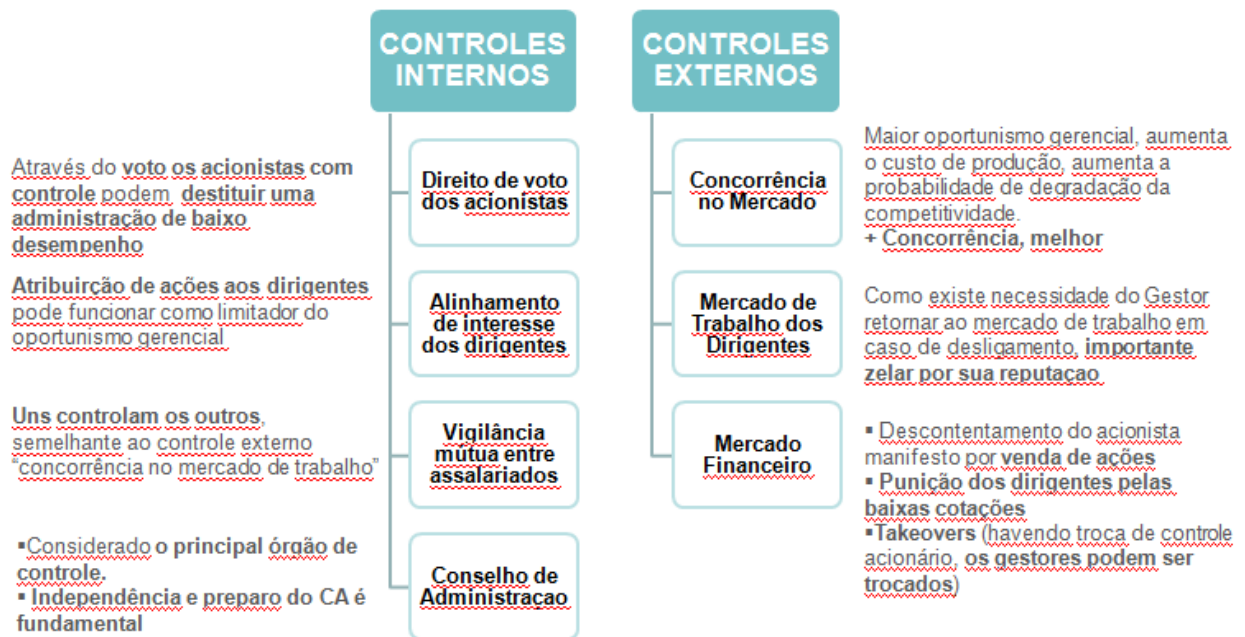
### 5.3 Trajetória percorrida:

O reconhecimento perante a sociedade e perante a própria organização de que as práticas de gestão adotadas pela Siemens até o momento em que sofreu a sanção judicial imposta pela SEC e pelo Tribunal de Justiça da Alemanha, não eram as mais adequadas sob o ponto de vista de “compliance”, bem como a decisão pela implantação de um novo modelo mundial de gestão de negócios que fossem congruentes com o acordo feito com o SEC, foi marcante no processo de reconstrução da imagem institucional sofrido pela Siemens. O aprimoramento desse sistema passou pela análise detalhada das relações internas e externas à empresa, criando modelos que balizassem a tomada de quaisquer decisões que envolvessem mais de um indivíduo.

A reestruturação do sistema de Governança Corporativa com a melhoria dos controles internos, a criação de ferramentas de detecção, prevenção, controle e análise como processo de melhoria tornando as informações contábeis usadas na tomada de decisões mais precisas e transparentes bem como a análise de desempenho e comunicação efetiva entre toda a organização, visou minimizar os efeitos gerados pelos conflitos de interesses propostos pela Teoria da Agência, o que se observa no quadro abaixo, onde se correlacionam as ações efetuadas pela Siemens aos mecanismos de controle internos propostos nos trabalho de Roberto Lang (sem data).



Sistemas de Controle apresentados no trabalho de Robert Lamb:



• **CONTROLE INTERNO: O direito de voto dos acionistas**

- ✓ **AÇÃO:** Nomeação um novo presidente e diretor executivo com o objetivo principal de criar e fixar uma cultura de integridade na Siemens, sendo este o primeiro CEO na história da empresa vindo do mercado, ou seja, não sendo funcionário de carreira.

• **CONTROLE INTERNO: O alinhamento de interesses dos dirigentes**

- ✓ **AÇÃO:** Alteração de 9 membros do Conselho de Gestão, com pagamento de multa por violação dos seus deveres profissionais.
- ✓ **AÇÃO:** Contratação de duas empresas para investigações internas, envolvendo mais de 200 advogados e 1.300 investigadores forenses e 16 funcionários da Siemens dedicados a esta investigação em tempo integral, colaborando com o processo judicial.
- ✓ **AÇÃO:** Migração de todas as atividades de auditoria da empresa para o departamento de finanças corporativas, chefiado pelo CFO da empresa.

- **CONTROLE INTERNO: A vigilância mútua entre os assalariados**

- ✓ AÇÃO: Um forte comprometimento por parte da alta gerência, chamado de “Tone from the Top”, em português, o exemplo vem de cima, onde se espera e se comunica à todos que à gerência da Siemens é requerido viver os valores de compliance e desempenhar o papel de modelo em compliance.
- ✓ AÇÃO: Adoção de um modelo de compliance alicerçado nos princípios “Prevenir, Detectar e Responder”, com uma comunicação eficiente que permeou toda a organização.

- **CONTROLE INTERNO: O Conselho de Administração**

- ✓ AÇÃO: Nomeação de um auditor independente e de um Monitor independente de Compliance durante o processo de reestruturação.
- ✓ AÇÃO: Estabelecimento de uma nova posição para gestão dos assuntos legais e de compliance no Conselho de Gestão da Siemens.
- ✓ AÇÃO: Aceitação do pedido de demissão do então presidente do conselho de supervisão e do então CEO. Ambos fazendo um acordo de pagamento de multa para a Siemens também a título de violação dos seus deveres.

## 6 Considerações Finais

Nas últimas décadas, alguns movimentos de organismos internacionais como a OECD, Transparência Internacional, ONU, OIT, entre outras, através de seus propostos de práticas éticas de gestão e de combate a Corrupção, da erradicação do trabalho infantil, abolição do trabalho forçado, proibição da discriminação, liberdade de associação e direito à negociação coletiva, entre outras, marcaram a história refletindo a busca da sociedade por um modelo mais justo que preze pela integridade. Esse novo modelo proposto preza por sua vez pela perenidade e sustentabilidade de organizações que cumpram estes princípios. A proposição da implantação de sistemas de gestão mais éticos e vigilantes, atuando em conformidade com as legislações internacionais e locais e com foco na transparência e melhores práticas de governança corporativa parecem cada vez mais consonantes com os mecanismos de controles internos e externos propostos pela Teoria da Agência.

A análise dos dados coletados neste trabalho sugere correlação entre os mecanismos de controles internos apontados no trabalho de Roberto Lamb e as ações tomadas pela Siemens de acordo com as correlações apresentadas no capítulo anterior.

Aceitando a hipótese fundamental da Teoria citada, de que existe sim incongruência entre o comportamento desejado pelo principal e o comportamento apresentado pelo agente, a proposta adotada pela Siemens através da implantação de um rígido sistema de compliance, parece ter trabalhado com a delimitação do conjunto de variáveis entre eles. Na tentativa de minimização da assimetria informacional, partindo-se do princípio de que nem um nem outro possuem todas as informações necessárias para a análise dos contratos, faz-se necessário um modelo que englobe ações de responsabilização, prevenção, monitoramento e respostas adequadas e eficientes.

*Para Aristóteles, conhecido como o fundador da Ética, todo o conhecimento e todo o trabalho visam a algum bem. O bem é a finalidade de toda a ação. A busca do bem é o que difere a ação humana da de todos os outros animais.*

*(Gallo, 1997)*

Com base neste pensamento e na demanda social por justiça e sustentabilidade, se no estudo aqui apresentado nos propusemos a entender a forma utilizada por uma única empresa mundial e secular como a Siemens para um turnaround relacionado a problemas de corrupção,

parece insuficiente quando pensamos em um mundo tão vasto de possibilidades e variáveis. Portanto, sugerimos a extensão deste trabalho em pesquisas futuras para que haja a comparação do caso Siemens a outros casos semelhantes, de forma a mesclar e generalizar os achados deste trabalho que tem por fim adjacente o entendimento das atitudes que levam à longevidade das empresas que privilegiam a ética em suas organizações.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALCHIAN, Armen a., and Harold Demsetz. **Production, information costs, and economic organization.**The American economic review (1972): 777-795.
- ANDVIG, Jens Chr, ET AL. **Corruption. A review of contemporary research.** Chr. Michelsen Institute, 2001..
- BERLE, A. A.; MEANS, G. C. **A moderna sociedade anônima e a propriedade privada.** 2ª. Ed. São Paulo: Nova Cultural, 1997. Cap. I e II (p. 33-43)
- HBS, **Harvard Business School** Web, 2015: <http://www.hbs.edu/businesshistory/Pages/default.aspx>. Acesso em 06/12/2015
- Press Release: **SEC Charges Siemens AG for Engaging in Worldwide Bribery;** 2008294; Dec. 15, 2008 [http://www.bbc.com/portuguese/noticias/2013/08/130812\\_Siemens\\_escandalo\\_dg](http://www.bbc.com/portuguese/noticias/2013/08/130812_Siemens_escandalo_dg). Acesso em 06-12-2015
- Combate a cartéis e programa de leniência (2009), 3ª ed. Secretaria de Direito Econômico, Ministério da Justiça Conselho Administrativo de Defesa Econômica Esplanada dos Ministérios, Bloco T Edifício Sede do Ministério da Justiça, 5º andar, sala 552 Brasília-DF, CEP 70064-900 Publicação Oficial [http://www.cade.gov.br/upload/Cartilha%20Leniencia%20SDE\\_CADE.pdf](http://www.cade.gov.br/upload/Cartilha%20Leniencia%20SDE_CADE.pdf). Acesso em 06/12/2015
- Majchszak, F Cezar; Cordeiro, C M R. **Requisitos necessários para o lançamento de American Depository Receipt (ADR) na bolsa de valores de Nova York;** CRCPR – localizado no endereço: [http://www2.crcpr.org.br/uploads/arquivo/2014\\_07\\_22\\_53ceb42d8e6ea.pdf](http://www2.crcpr.org.br/uploads/arquivo/2014_07_22_53ceb42d8e6ea.pdf), acesso em 06/12/2015
- Dicionário Priberam Da Língua Portuguesa (DPLP); <http://www.priberam.pt/DLPO>. Acesso em 06/12/2015
- Oxford dictionaries; <http://www.oxforddictionaries.com/definition/english/compliance>. Acesso em 06/12/2015
- DILL, Poliana. "Análise da corrupção e seus mecanismos de prevenção e controle com ênfase na Lei nº 12.846/2013-Lei anticorrupção." (2015).
- DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. "Direito Administrativo/Maria Sylvia Zanella Di Pietro.-." São Paulo: Atlas 23 (2003).
- FAMA, EUGENE F., AND MICHAEL C. JENSEN. "Separation of ownership and control." Journal of law and economics (1983): 301-325.
- FIANI, Ronaldo. **Teoria dos custos de transação.** In: KUPFER, David; HASENCLEVER, Lia. Economia industrial: fundamentos teóricos e práticos no Brasil. Rio de Janeiro: Elsevier, 2002. Cap. 12, p. 267-286.
- FONTES FILHO, J. R. **O conceito e a prática de governança corporativa (cap. 2, p.31-47).** In: VENTURA, E. C. F.; SOARES, M. M.; FONTES FILHO, J. R. Governança cooperativa: diretrizes e mecanismos para fortalecimento da governança em cooperativas de crédito. Brasília: Banco Central do Brasil, 2009. Disponível em [http://www.bcb.gov.br/Pre/microFinancas/coopcar/pdf/livro\\_governanca\\_cooperativa\\_internet.pdf](http://www.bcb.gov.br/Pre/microFinancas/coopcar/pdf/livro_governanca_cooperativa_internet.pdf). Acesso em 06/12/2015
- FUNARO, V. M. B. O., et al. "Diretrizes para apresentação de dissertações e teses da USP: documento eletrônico e impresso-Parte IV (Vancouver)." (2009).
- GALLO, Sílvio. **Ética e cidadania: caminhos da filosofia.** Papirus Editora, 1997.
- GIOVANINI, Wagner. "Compliance, a excelência na prática", São Paulo, 2014 ISBN 978-85-917473-0-6

- GODOY, Arilda S; **Pesquisa Qualitativa, Tipos fundamentais**. Revista de Administração de Empresas São Paulo, v. 35, n.3, p, 20-29 Mai./Jun. 1995
- GOERGEN, Pedro. **Educação e valores no mundo contemporâneo**. Educ. Soc., Campinas , v. 26, n. 92, p. 983-1011, out. 2005 .
- GITMAN, Lawrence J. **Princípios de administração financeira**. Harbra, 1997.
- HEALY, Paul M.; Petkoski, Djordjija. **Fighting Corruption at Siemens**. Harvard Business School Accounting & Management Unit Case, n. 112-702, 2012.
- JENSEN, Michael C., and William H. MECKLING. "**The nature of man\***." Journal of applied corporate finance 7.2 (1994): 4-19.
- JENSEN, Michael C., and William H. MECKLING. "**Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure**." Journal of financial economics 3.4 (1976): 305-360.
- LAMB, Roberto; "**Governança corporativa; arena e context**", sem data.
- LEVINTHAL, Daniel. "**A survey of agency models of organizations**." Journal of Economic Behavior & Organization 9.2 (1988): 153-185.
- MAGALHAES, R. M. J. **Aspectos relevantes da lei anticorrupção empresarial brasileira-Lei nº 12.846/2013**. Os artigos são de responsabilidade exclusiva dos autores, não significando necessariamente a opinião do Tribunal de Contas do Estado do Ceará e do Instituto Plácido Castelo., p. 24, 2014.
- MENDES, Francisco Schertel "**Marco legal da política brasileira de combate a cartéis: Possibilidades de Aprimoramento**" (<http://www12.senado.gov.br/publicacoes/estudos-legislativos/tipos-de-estudos/textos-para-discussao/td-153-marco-legal-da-politica-brasileira-de-combate-a-carteis-possibilidades-de-aprimoramento>). Acesso em 06/12/2015
- MIRRELES, James A. "**The optimal structure of incentives and authority within an organization**." The Bell Journal of Economics (1976): 105-131.
- MOREIRA NETO, Diogo de Figueiredo; FREITAS, Rafael Vêras de. **A juridicidade da Lei Anticorrupção: reflexões e interpretações prospectivas**. Fórum Administrativo [recurso eletrônico]: Direito Público, 2014.
- OECD files, Compliance Program@Siemens, <http://www.oecd.org/mena/investment/44927648.pdf>. Acesso em 06/12/2015
- PACTO GLOBAL, <http://www.pactoglobal.org.br/>, Acesso em 06/12/2015
- PARRAT, Frédéric. **Le gouvernement d'entreprise: ce qui a déjà changé, ce qui va encore évoluer**. Editions Maxima, 1999.
- PCAOB, Public Company Accounting Oversight Board, <http://pcaobus.org/About/Pages/default.aspx>, Acesso em 06/12/2015
- Relatório anual de 2006 da Siemens AG, [:http://www.Siemens.com/investor/pool/en/investor\\_relations/downloadcenter/e06\\_00\\_gb2006\\_1418835.pdf](http://www.Siemens.com/investor/pool/en/investor_relations/downloadcenter/e06_00_gb2006_1418835.pdf), Acesso em 06/12/2015
- Relatório anual da Siemens de 2013, [http://www.Siemens.com/annual/13/en/download/pdf/Siemens\\_ar2013.pdf](http://www.Siemens.com/annual/13/en/download/pdf/Siemens_ar2013.pdf), Acesso em 06/12/2015

Relatório anual da Siemens de 2014,  
[http://www.Siemens.com/annual/14/en/download/pdf/Siemens\\_ar2014.pdf](http://www.Siemens.com/annual/14/en/download/pdf/Siemens_ar2014.pdf), Acesso em 06/12/2015

ROSS, Stephen A. "The economic theory of agency: The principal's problem." *The American Economic Review* (1973): 134-139.

RABELO, Flavio, and José Maria da Silveira. "Estruturas de governança e governança corporativa: avançando na direção da integração entre as dimensões competitivas e financeiras." *Textos para discussão 77* (1999).  
 SEC, **autos do processo judicial do sec case 1:08-cv-02167-rjl document 3 filed 12/15/2008**, disponível em:  
<http://www.siemens.com/press/pool/de/events/2008-12-PK/SEC.pdf>, Acesso em 06/12/2015 e em  
<http://www.sec.gov/Archives/edgar/data/1135644/000132693208000333/f02114e6vk.htm>, Acesso em 06/12/2015

SHLEIFER, Andrei, and Robert W. Vishny. "A survey of corporate governance." *The journal of finance* 52.2 (1997): 737-783.

SIEMENS Business Conference, disponível em: <http://www.siemens.com/press/en/events/q22007/index.php>; Acesso em 06/12/2015

SIEMENS History, disponível em <http://w3.siemens.com.br/home/br/pt/cc/sobre-a-siemens/Pages/historia.aspx>, Acesso em 06/12/2015

SIEMENS 2015 - employer of choice and reliable Partner, disponível em  
<http://www.siemens.com/press/pool/de/homepage/Siemens-company-presentation.pdf>, Acesso em 06/12/2015

SIEMENS Press Release, disponível em:  
[http://www.Siemens.com/press/en/pressrelease/?press=/en/pr\\_cc/2006/11\\_nov/axx20061125\\_1420558.htm&content\[=CC&content\]=Corp](http://www.Siemens.com/press/en/pressrelease/?press=/en/pr_cc/2006/11_nov/axx20061125_1420558.htm&content[=CC&content]=Corp); Acesso em 06/12/2015

SIEMENS Press Release, disponível em:  
[http://www.Siemens.com/press/en/pressrelease/?press=/en/pr\\_cc/2006/12\\_dec/axx20061231\\_1427007.htm&content\[=CC&content\]=Corp](http://www.Siemens.com/press/en/pressrelease/?press=/en/pr_cc/2006/12_dec/axx20061231_1427007.htm&content[=CC&content]=Corp); Acesso em 06/12/2015

SIEMENS Press Release, disponível em:  
[http://www.Siemens.com/press/en/pressrelease/?press=/en/pr\\_cc/2007/06\\_jun/axx29062007e\\_1453574.htm](http://www.Siemens.com/press/en/pressrelease/?press=/en/pr_cc/2007/06_jun/axx29062007e_1453574.htm); Acesso em 06/12/2015

SIEMENS Sistema de Compliance, disponível em:  
<http://w3.siemens.com.br/home/br/pt/cc/compliance/pages/compliance-new.aspx>, Acesso em 06/12/2015

SIEMENS Sistema de Compliance, disponível em:  
[https://w3.siemens.com.br/home/br/pt/cc/Compliance/Documents/findIT\\_CL\\_CO\\_AT\\_55.pdf](https://w3.siemens.com.br/home/br/pt/cc/Compliance/Documents/findIT_CL_CO_AT_55.pdf), Acesso em 06/12/2015

SILVEIRA, R. M. J. **O acordo de leniência na Lei Anticorrupção**. Revista dos Tribunais (São Paulo. Impresso), v. 947, p. 157-178, 2014.

SMITH, Adam. **The wealth of nations**. Ed. Andrew S. Skinner. Vol. 3. New York, NY: Prometheus Books, 1991.

TRANSPARÊNCIA INTERNACIONAL, [http://www.transparency.org/cpi2011/in\\_detail#myAnchor3](http://www.transparency.org/cpi2011/in_detail#myAnchor3). Acesso em 06/12/2015

## ANEXOS:

I - Pagina 148 do Relatório Anual de Sustentabilidade 2006, da Siemens AG, disponível em: [http://www.Siemens.com/investor/pool/en/investor\\_relations/downloadcenter/e06\\_00\\_gb2006\\_1418835.pdf](http://www.Siemens.com/investor/pool/en/investor_relations/downloadcenter/e06_00_gb2006_1418835.pdf)

For the fiscal years ended September 30, 2006 and 2005 (in millions of €, per share amounts in €)

	Note	Siemens	
		2006	2005
Net sales		87,325	75,445
Cost of sales		(63,812)	(54,146)
Gross profit on sales		23,513	21,299
Research and development expenses	2	(5,024)	(4,511)
Marketing, selling and general administrative expenses		(15,470)	(13,684)
Other operating income (expense), net	3, 4	205	(9)
Income from investments in other companies, net	5	647	584
Income (expense) from financial assets and marketable securities, net	6	337	297
Interest expense of Operations, net	7	(39)	(32)
Other interest income (expense), net	7	202	241
Income from continuing operations before income taxes		4,371	4,185
Income taxes <sup>(1)</sup>	8	(1,078)	(979)
Minority interest		(206)	(148)
Income from continuing operations		3,087	3,058
Income (loss) from discontinued operations, net of income taxes		(54)	(810)
Net income		3,033	2,248
Basic earnings per share	29		
Income from continuing operations		3.47	3.43
Loss from discontinued operations		(0.07)	(0.91)
Net income		3.40	2.52
Diluted earnings per share	29		
Income from continuing operations		3.31	3.29
Loss from discontinued operations		(0.05)	(0.87)
Net income		3.26	2.42

<sup>(1)</sup> The income taxes of **Eliminations, reclassifications and Corporate Treasury, Operations, and Financing and Real Estate** are based on the consolidated effective corporate tax rate applied to income before income taxes.

II – Pg 106 do Relatório anual da Siemens de 2014, encontrado no seguinte endereço:  
[http://www.Siemens.com/annual/14/en/download/pdf/Siemens\\_ar2014.pdf](http://www.Siemens.com/annual/14/en/download/pdf/Siemens_ar2014.pdf)

### || | Volume

		FY 2014	FY 2013	Actual	% Change Comparable <sup>a</sup>	Further Information
<b>Continuing operations</b>						
Orders	in millions of €	78,350	79,755	(2)%	1%	→ Page 193
Revenue	in millions of €	71,920	73,445	(2)%	1%	→ Page 193

### || | Profitability and Capital efficiency

		FY 2014	FY 2013	% Change	Further Information
<b>Total Sectors</b>					
Adjusted EBITDA	in millions of €	9,103	8,131	12%	→ Page 202
Total Sectors profit	in millions of €	7,335	5,842	26%	→ Page 202
In % of revenue (Total Sectors)	in %	10.0	7.9		
<b>Continuing operations</b>					
Adjusted EBITDA	in millions of €	9,139	8,097	13%	→ Page 202
Income from continuing operations	in millions of €	5,400	4,179	29%	→ Page 201
Basic earnings per share <sup>a</sup>	in €	6.24	4.81	30%	→ Page 309
Return on capital employed (ROCE)	in %	17.2	13.7		→ Page 188
<b>Continuing and discontinued operations</b>					
Net income	in millions of €	5,507	4,409	25%	→ Page 201
Basic earnings per share <sup>a</sup>	in €	6.37	5.08	25%	→ Page 202
Return on capital employed (ROCE)	in %	17.3	13.5		→ Page 188

### || | Capital structure and Liquidity

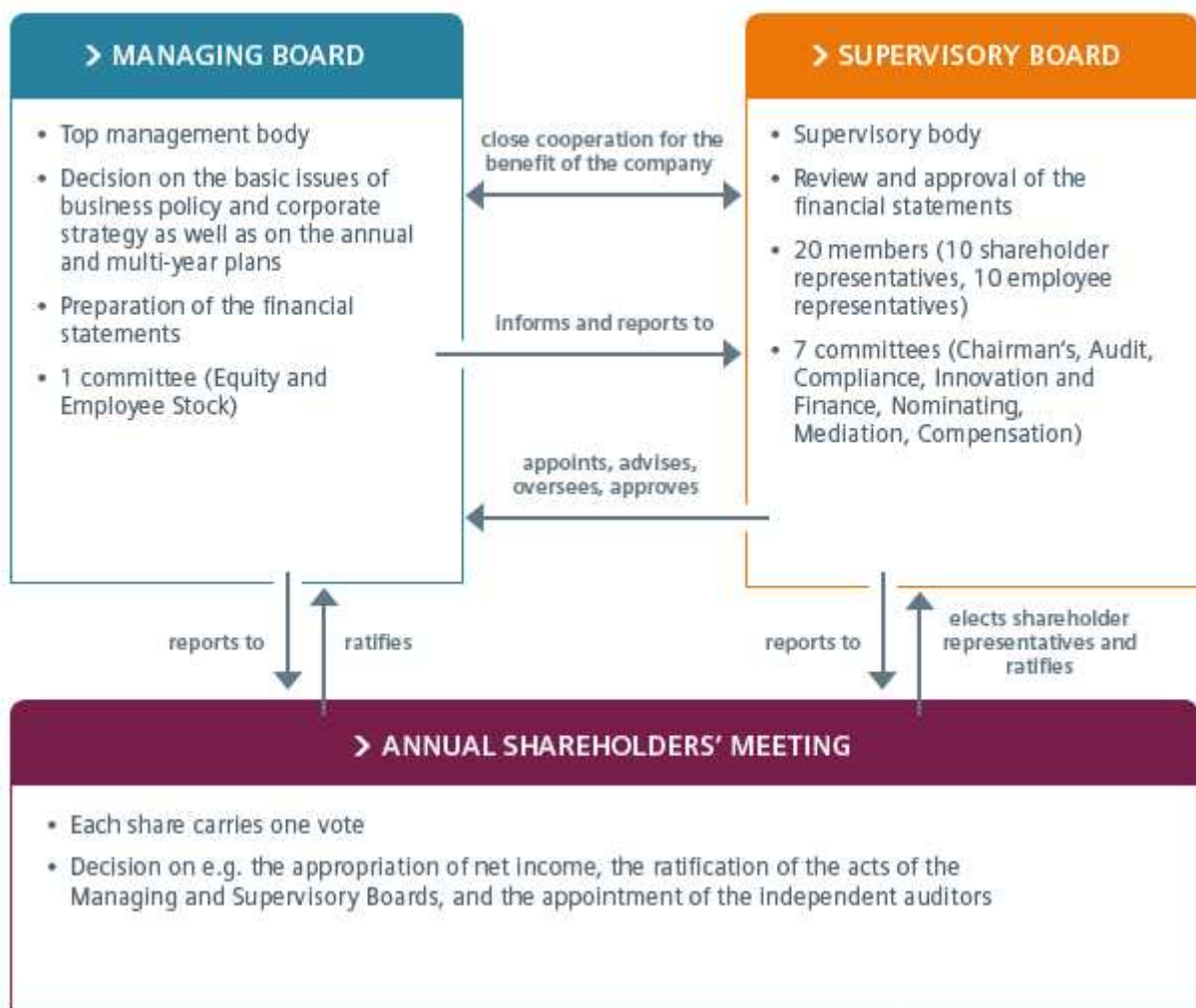
		September 30, 2014	September 30, 2013	Further Information
Cash and cash equivalents	in millions of €	8,013	9,190	→ Page 210
Total equity (Shareholders of Siemens AG)	in millions of €	30,954	28,111	→ Page 212
Industrial net debt	in millions of €	1,390	2,805	→ Page 189
Industrial net debt/ adjusted EBITDA (continuing operations)		0.15	0.35	→ Page 189
		FY 2014	FY 2013	Further Information
<b>Continuing operations</b>				
Free cash flow	in millions of €	5,399	5,378	→ Page 207
<b>Continuing and discontinued operations</b>				
Free cash flow	in millions of €	5,201	5,328	→ Page 207

### III – Governança Corporativa da Siemens AG, disponível em:

[http://www.Siemens.com/investor/en/corporate\\_governance.htm](http://www.Siemens.com/investor/en/corporate_governance.htm)

Como uma corporação alemã com sede em Berlim e Munique, Siemens é objeto da legislação societária alemã. Consequentemente, a empresa possui uma estrutura de gestão e supervisão de duas camadas consistindo de um Conselho de gestão e um conselho fiscal (estrutura de administração de duas camadas).

Siemens' two-tier board structure



#### IV – QUADRO APRESENTADO NA CONCLUSÃO:

##### Ações realizadas pela Siemens

Alteração de 9 membros do Conselho de Gestão, com pagamento de multa por violação dos seus deveres profissionais.
Aceitação do pedido de demissão do então presidente do conselho de supervisão e do então CEO. Ambos fazendo um acordo de pagamento de multa para a Siemens também a título de violação dos seus deveres.
Nomeação um novo presidente e diretor executivo com o objetivo principal de criar e fixar uma cultura de integridade na Siemens, sendo este o primeiro CEO na história da empresa vindo do mercado, ou seja, não sendo funcionário de carreira.
Nomeação de um auditor independente e de um Monitor independente de Compliance durante o processo de reestruturação.
Contratação de duas empresas para investigações internas, envolvendo mais de 200 advogados e 1.300 investigadores forenses e 16 funcionários da Siemens dedicados a esta investigação em tempo integral, colaborando com o processo judicial.
Estabelecimento de uma nova posição para gestão dos assuntos legais e de compliance no Conselho de Gestão da Siemens.
Migração de todas as atividades de auditoria da empresa para o departamento de finanças corporativas, chefiado pelo CFO da empresa.
Um forte comprometimento por parte da alta gerência, chamado de “ <b>Tone from the Top</b> ”, em português, o exemplo vem de cima, onde se espera e se comunica à todos que à gerência da Siemens é requerido viver os valores de compliance e desempenhar o papel de modelo em compliance.
Adoção de um modelo de compliance alicerçado nos princípios “ <b>Prevenir, Detectar e Responder</b> ”, com uma <b>comunicação eficiente</b> que permeou toda a organização.

##### Controles internos

• O direito de voto dos acionistas
• O alinhamento de interesses dos dirigentes
• A vigilância mútua entre os assalariados
• O Conselho de Administração

