RELATÓRIO ESPECIAL

Compliance e reputação na era da governança corporativa

Lima, octubre 2018

d+i desenvolvendo ideias
LLORENTE & CUENCA

INTRODUCCIÓN
1. DA BOA GOVERNANÇA CORPORATIVA AO CONCEITO DE *COMPLIANCE*
2. COMO FOI IMPLEMENTADO NORMATIVAMENTE EM DIFERENTES PAÍSES?
3. OS PROGRAMAS DE CONFORMIDADE SÃO REALMENTE EFICAZES?
4. *COMPLIANCE* E REPUTAÇÃO
5. A TÍTULO DE CONCLUSÃO: DESAFIOS E TENDÊNCIAS DE *COMPLIANCE*
AUTORES

INTRODUCCIÓN

Há pelo menos uma década vivemos tempos agitados em razão de escândalos de corrupção e sistemas de justiça precários que, muitas vezes, apesar de serem os responsáveis por investigar e punir esses crimes, terminam sendo a fonte dessa mesma praga.

O custo da corrupção é um problema global. Segundo estimativas de 2016 do FMI, o custo anual girava entre US$ 1,5 trilhão e US$ 2 trilhões por ano à economia mundial, montante que representa cerca de 2 % do PIB do planeta.[1] Na América Latina – antes mesmo de escândalos como o da Odebrecht –, estima-se que o custo era de aproximadamente 58 % do PIB *per capita* da região. O impacto alcança tal dimensão porque afeta os sistemas de contratações, jurídicos e financeiros, criando um sistema econômico paralelo, dilapidando os recursos públicos.

Isso trouxe um alerta aos sistemas de controle financeiro e de Justiça, e também deu um novo impulso aos mecanismos preventivos, como o *compliance*, conceito que aponta a função que as organizações realizam para estabelecer procedimentos capazes de garantir o cumprimento normativo interno e externo.

[1] http://www.eleconomista.es/economia/noticias/7558130/05/16/El-FMI-estima-que-la-corrupcion-cuesta-hasta-2-billones-de-dolares-al-ano-a-la-economia-mundial.html

Originário do mundo anglo-saxão, e também fruto de escândalos de corrupção durante os anos 1970 e 1980 nos Estados Unidos, o *compliance* foi se expandindo. Mais tarde, a partir de 2008, ganhou força. Surgiu como resultado da crise financeira iniciada em *Wall Street*, situação em que várias violações éticas, processos inadequados de gestão empresarial e falhas de regulação financeira ficaram em evidência.

Outra problemática que veio à tona logo após a crise e a posterior Grande Recessão foram as dificuldades na aplicação de leis penais, tanto nacionais como internacionais. Anos mais tarde, por exemplo, nenhum dos líderes de Wall Street foi condenado. Ou pior, na maioria dos casos, os processos penais nem sequer chegaram a ser abertos. A exceção foi a Islândia, país em que pelo menos 26 banqueiros foram levados à prisão pelos mesmos tipos de fraudes.[2]

Essa crise nos mostrou uma limitação que precisava ser abordada a partir de um enfoque mais regulatório e de maior supervisão. Era preciso colocar ênfase na prevenção, e então o *compliance* novamente voltou a ocupar um papel protagonista. Embora este conceito não seja novidade, são novos o estabelecimento de marcos normativos de responsabilidade penal de pessoas jurídicas e agora a obrigação estabelecida a empresas de adotar programas de *compliance* e departamentos autônomos para detectar e evitar violações da lei.

Neste artigo, lançamos um olhar sobre a figura do *compliance* no marco do impulso da Boa Governança Corporativa e sua implementação contínua nos países da América Latina, sobre casos emblemáticos e, acima de tudo, em como esse conceito relativamente novo responde, agora, a uma exigência normativa. Também observamos os desafios que persistem para garantir a eficácia do *compliance*. E, finalmente, explicamos como este é também um novo pilar para gerenciar e melhorar a reputação institucional das empresas. Esta leitura nos permitirá levantar ou reconhecer os desafios e tendências de *compliance* no futuro.

---

[2] Barak, Gregg. The Invisibility and Neutralization of the Crimes of the Powerful. The Case of Multinational Corporate Crime (UBA)

"O conceito de *compliance* não é intercambiável com o de BGC. *Compliance* cria, por meio de normas regulatórias impostas pelo governo, uma estrutura de governança interna de agentes externos"

1. DA BOA GOVERNANÇA CORPORATIVA AO CONCEITO DE *COMPLIANCE*

O conceito da Boa Governança Corporativa (BGC) existe há muito tempo, como um atributo fundamental a qualquer organização saudável. É um sistema de governança baseado em elevados padrões de transparência, profissionalismo e eficiência, que geram confiança no mercado e que, a longo prazo, elevam o valor e a competitividade da empresa ou organização. É também uma forma transparente e profissional de estabelecer relação entre o conselho de uma empresa, a administração e demais áreas da organização.

Esta fórmula visa proteger os interesses dos *stakeholders*, em especial os dos acionistas, de conflitos éticos que podem colocar em risco, nas empresas, a sustentabilidade a longo prazo e a rentabilidade no curto prazo. É orientada a tornar rentável o investimento e a resguardar o patrimônio. Portanto, deve garantir o acesso a informações oportunas e de qualidade, que permitam participar da tomada de decisões positivas para a reputação e rentabilidade no longo prazo da companhia.[3] Isso também é adotado pela Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) em seus Princípios de Governança Corporativa para os países membros do G20.[4]

Mesmo que a BGC tenha permanecido em vigor por muito tempo como uma forma de organização interna transparente, esta não incluía qualquer obrigação legal ou regulatória por parte das empresas. Respondia, antes, a um modelo típico de estrutura interna, proveniente da diretoria de uma empresa, com regulamentações corporativas ou de segurança. Foi simplesmente uma boa maneira de trabalhar e, verdade seja dita, em nossos países, ganhou força apenas nos últimos anos e está longe de ser uma prática generalizada.

O conceito de *compliance*, como veremos, não é intercambiável com os da BGC, uma vez que o modelo impõe, por meio de normas regulatórias impostas pelo governo, uma estrutura de governança interna proveniente de agentes externos.[5] São as dificuldades ou a impossibilidade

[3] Por exemplo, segundo informações da Bolsa de Valores de Lima (BVL), as empresas que integram o Índice de Boa Governança Corporativa (IBGC), cotaram suas ações com vantagem em relação a empresas de outros índices locais.

[4] OCDE (2016), Princípios de Governança Corporativa da OCDE e do G20, Editions OCDE, Paris. http:/dx.doi.org/10.1787/98789264259171-es

[5] Corporate Governance in an era of *Compliance*. https://corpgov.law.harvard.edu/2016/05/10/corporate-governance-in-an-era-of-*compliance*

"O não cumprimento pode resultar na perda de reputação corporativa, o que para uma empresa se traduz em perdas econômicas e valor financeiro"

dos governos de perseguirem legalmente as empresas após casos de corrupção virem à tona que tornam, por parte das companhias, urgente o cumprimento de certos requisitos (legais) para fazer negócios.

Assim surge o *compliance*, a nova governança corporativa, como denomina Sean J. Griffith, da *Fordham Law School*, que afirma que este modelo está se tornando um requisito regulatório cada vez mais rigoroso para evitar a prática de crimes.[6]

O QUE ENTENDEMOS POR *COMPLIANCE*?

O termo inglês *compliance* refere-se ao cumprimento normativo, interno e externo das empresas, viabilizado a partir da gestão de estratégias corporativas voltadas a prevenir condutas criminosas das organizações. Entre elas estão a regulamentação de boas práticas, a criação de um Código de Ética, a regulamentação do mercado de ações, a prevenção de riscos, a proteção de dados, o mapeamento de riscos de subornos, de lavagem de dinheiro, etc.

Mais do que um resultado, é um conjunto de procedimentos: ferramentas que as organizações adotam – geralmente exigidas por alguma norma de regulação – para identificar e classificar os riscos operacionais e legais aos quais estão submetidas. Isso permite às empresas estabelecer mecanismos internos de prevenção, gestão, controle e reação a essas ameaças, que diferem de acordo com a natureza de cada negócio.[7] Esses riscos surgem não apenas das decisões corporativas, mas também da atividade dos funcionários da organização. Além disso, não se trata apenas de evitar o risco derivado de crimes, mas também aqueles contrários à integridade e à ética da companhia.

Embora isso nasça de uma obrigação legal para obter a isenção ou a prevenção da responsabilidade criminal da pessoa jurídica e suas consequências, o *compliance* pode ser analisado a partir de um enfoque mais amplo. A falta de conformidade pode levar à perda da reputação corporativa, o que para uma empresa se traduz em perdas econômicas e de valor de mercado, quando não uma sentença de morte. No entanto, seu valor não está apenas relacionado a cumprir um requisito, mas também em uma oportunidade de gerir empresas a partir de um marco de uma cultura ética e transparente, com novas oportunidades de eficiência.

[6] Corporate Governance in an era of *Compliance*. https://corpgov.law.harvard.edu/2016/05/10/corporate-governance-in-an-era-of-*compliance*

[7] www.world*compliance*association.com

"O *compliance* officer é um fundamental e deve ser permanente, independente e eficaz para auxiliar a alta Direção da empresa"

A conformidade ou adequação da gestão de uma empresa aos requisitos de *compliance* se reflete até mesmo na estrutura e na organização destas. Embora os novos departamentos de *compliance* tenham surgido como uma espécie de nova área, hierarquicamente abaixo dos conselhos, a autoridade por parte de seus responsáveis em estabelecer conformidade, por exemplo, tem outro peso dentro da empresa, porque estes estão amparados pela lei. Estes têm a responsabilidade na adoção, aplicação e manutenção das políticas e procedimentos necessários.

O *compliance officer* é um órgão fundamental e deve ser permanente, independente e eficaz para auxiliar a alta administração no controle e avaliação de medidas e procedimentos preventivos e corretivos que já são obrigações da empresa.

2. COMO FOI IMPLEMENTADO NORMATIVAMENTE EM DIFERENTES PAÍSES?

Como já mencionamos, esse conceito nasceu no mundo anglo-saxão, entre os anos 1970 e 1980, como consequência da promulgação da *Foreign Corrupt Practices Act*, a FCPA (1977)[8] – Lei de Práticas de Corrupção no Exterior –, que sanciona os atos de corrupção e suborno mesmo fora das fronteiras geográficas dos Estados Unidos. De acordo com esta lei, qualquer companhia com sede nos EUA, que faça parte da sociedade americana e invista ou que tenha sido contratada por uma empresa vinculada aos EUA, pode ser julgada por esta lei. No Reino Unido, também após um escândalo protagonizado pela empresa *BAE Systems PLC*, o *compliance* ganhou novo impulso a partir da promulgação do *Bribery Act* (2010) – ou a Lei do Suborno, conhecida como a legislação mais severa do mundo –, de modo que a companhia acabou selando seu compromisso com a Convenção da OCDE de Luta Contra a Corrupção.

Os crimes cometidos por pessoas jurídicas em um contexto organizacional, buscando benefícios, ocorrem cada vez em mais países. Alguns Estados seguiram as recomendações de organizações internacionais ao incorporar a responsabilidade penal por parte de pessoas

[8] Em 1988, a FCPA foi alterada e a proibição de subornos em transações internacionais foi negociada com os membros da OCDE para os maiores parceiros comerciais dos Estados Unidos. Negociações posteriores na OCDE culminaram com a assinatura da Convenção Antissuborno, que obrigava as partes a considerar o suborno de funcionários estrangeiros como um crime. Em 1998, a FCPA foi novamente alterada para cumprir essa Convenção.

"A regulamentação do *compliance* abrange diferentes blocos regulatórios que afetam a atividade empresarial, bem como os compromissos assumidos voluntariamente pelas empresas"

jurídicas . A possibilidade de responsabilizar pessoas jurídicas[9] (e não apenas pessoas físicas) transmite a mensagem de que a corrupção não é parte integrante da maneira de fazer negócios.

A maior parte dos sistemas legais estabelecem modelos de autorresponsabilidade corporativa. Estes caracterizam-se pela responsabilidade da organização que, embora pressuponha um delito cometido por uma pessoa física, fundamenta-se no reconhecimento do não cumprimento de certos deveres e supervisão por parte da própria organização. No entanto, a tendência não é homogênea: países como a Espanha já preveem a isenção de responsabilidade criminal para pessoas jurídicas a empresas com formação de Sistemas de *compliance*, mas em outros, como em Portugal, ainda não há este tipo de previsão.

A regulamentação do *compliance* abrange os diferentes blocos regulatórios que afetam a atividade empresarial, assim como aqueles compromissos assumidos voluntariamente por parte das empresas (a chamada autorregulação). Esta concepção de *compliance* é a que está prevista nos padrões internacionais (ISO 19600 sobre *Compliance Management System* – Sistema de Gerenciamento de Conformidade – e ISO 37001, sobre o *Antibribery Management System* –Sistema de Gerenciamento Antissuborno).

[9] Por exemplo, o Art. VIII (Suborno transnacional) da Convenção Interamericana contra a Corrupção (CIACC, 1997), o Art. 2 (Responsabilidade das pessoas jurídicas) da Convenção da OCDE para combater o suborno de servidores públicos estrangeiros em transações comerciais internacionais (ABC, 1999) e o Art. 26 (Responsabilidade das pessoas jurídicas) da Convenção das Nações Unidas contra a Corrupção (UNCAC, 2003). Nos termos do disposto no Artigo 2 da Convenção para Combater a Corrupção de Funcionários Públicos Estrangeiros em Transações Comerciais Internacionais, da OCDE (Convenção contra o Suborno) e no Artigo 26 da Convenção das Nações Unidas Contra a Corrupção (CNUCC), cada um dos Estados signatários comprometem-se a adotar as medidas necessárias, de acordo com os seus princípios jurídicos, para estabelecer a responsabilidade das pessoas jurídicas" para casos de suborno de um funcionário público estrangeiro e outros crimes de corrupção. A responsabilidade das pessoas jurídicas poderá ser criminal, civil ou administrativa. O Artigo VIII da Convenção Interamericana contra a Corrupção (ICAC) afirma que cada Estado Membro "proibirá e punirá o oferecimento ou a outorga a um funcionário público de outro Estado, direta ou indiretamente, por parte de seus nacionais, pessoas que tenham residência habitual no seu território e no caso de empresas domiciliadas nele".

A tabela a seguir contém as normas nacionais que regulam a responsabilidade de pessoas jurídicas em matéria de corrupção, em casos de crimes deste tipo, em um contexto administrativo, civil ou criminal.

Figura 1. Tabela de normas e ano de implementação de acordo com os países

Países	Normas de responsabilidade das pessoas jurídicas	Ano de implementação
Espanha	Lei Orgânica nº 5/2010; Art. Nº 31 Bis CP	2010
Portugal	Lei nº 59/2007	2007
México	Lei Geral do Sistema Nacional Anticorrupção	2016
Rep. Dominicana	Lei nº 155-17	2017
Panamá	Lei nº 23	2015
Colômbia	Lei nº 1778	2016
Equador	Decreto Executivo nº 1.331	2016
Peru	Lei nº 30424; DL nº 1352; Lei nº 30.835	2016/2017/2018
Chile	Lei nº 20.393	2009
Brasil	Lei nº 9.605/1998 e Lei nº 12.846/2013	1998/2013
Argentina	Lei nº 27.401	2017

Fonte: elaboração própria

"Na Espanha, 78 % das empresas com mais de 5.000 funcionários contam com um segmento de *compliance*"

Na Espanha, o Código Penal estabeleceu a responsabilidade penal das empresas em 2010, a partir da publicação da Lei Orgânica nº 5/2010. No entanto, em 2015, o artigo 31 do Código Penal passou a contemplar especificamente os requisitos que um programa de *compliance* ou de prevenção de riscos criminais deve cumprir: a vontade de um órgão administrativo de elaborá-lo e implementá-lo, a identificação de riscos penais, a criação da figura do *compliance officer* ou órgão de conformidade dentro das empresas, a abertura de um canal de denúncias para comunicar irregularidades, a gestão de recursos financeiros adequados, a promoção de campanhas de treinamento e conscientização e a revisão contínua tanto da análise dos riscos quanto da implementação das medidas de supervisão e controle aconselháveis. Ou seja, a função do *compliance* é agora incorporada como algo que vai além da mera prevenção criminal.

Atualmente, a grande maioria das organizações espanholas dispõe de uma política interna de *compliance*, assim como funções específicas dentro de sua estrutura que monitoram o cumprimento deste programa.

Da mesma forma, já possuem um mapa ou inventário de riscos de conformidade e contam com códigos de ética ou conduta.

As grandes empresas foram as primeiras a implementar essa função em suas organizações. Atualmente, 78 % das empresas com mais de 5 mil funcionários dispõem de uma função de *compliance*, enquanto esse percentual é reduzido a 38 % no caso de empresas com menos de 5 mil funcionários. Neste caso, a tendência é que exista uma equipe de *compliance* especializada, que conta com um *compliance officer*. Essa equipe geralmente depende diretamente do conselho de administração, garantindo assim sua independência[10] e funcionando como uma das linhas de defesa dos órgãos de governo sobre as atuações dos órgãos de gestão de sua própria organização.

Este ano, após o pronunciamento do Supremo Tribunal Federal, foi reconhecido que implementar um programa de *compliance* representa uma boa prática corporativa e que ele não é apenas importante em razão da responsabilidade criminal da empresa quando os crimes afetam terceiros, alheios à organização, mas também para preservar a reputação da mesma.[11]

---

[10] A função do *compliance* na empresa espanhola. Deloitte Espanha. Governo Corporativo. www2.deloitte.com/es/es/pages/governance-risk-and-*compliance*/articles/la-funcion-*compliance*-en-la-empresa/.html

[11] https://insights.redflaggroup.com/the-red-flag-group-espa %C3 %B1ol/la-evoluci %C3 %B3n-del-*compliance*-en-espa %C3 %B1a-del-c %C3 %B3digo-olivenza-al-tribunal-supremo

"Na América Latina, o Chile é o país líder em *Compliance*, como consequência das obrigações assumidas na Convenção da OCDE"

Portugal, por sua vez, previa a responsabilidade penal de pessoas jurídicas diante de infrações econômicas e crimes contra a saúde pública no Decreto-Lei nº 28/1984. Vinte anos depois, a Lei nº 59/2007 foi incorporada ao Código Penal, ampliando tal responsabilidade a um grande número de crimes cometidos por pessoas físicas que ocupam uma posição de autoridade na empresa. Portanto, o delito deve ser cometido em nome e em representação à instituição, e em seu interesse particular. Mas, além disso, está intimamente relacionada às atividades normais da pessoa física dentro da organização.[12] Não há exceção para casos nos quais se implementam programas de *compliance*.

Na América Latina, o **Chile** é o país líder em *compliance* que, como consequência das obrigações assumidas na Convenção da OCDE, promulgou a Lei nº 20.393, em 2009, mediante a qual introduz a responsabilidade penal das pessoas jurídicas. O fundamento não está no cometimento do delito por uma pessoa física vinculada à entidade, mas na violação, por parte da empresa, de seus deveres de gerenciamento e supervisão. O alcance da responsabilidade criminal se reduz a apenas três crimes: lavagem de dinheiro; financiamento do terrorismo e suborno de funcionários públicos nacionais e estrangeiros. Essa norma, no entanto, prevê que um modelo de prevenção de crimes, além de um "responsável pela conformidade" (*compliance officer*), o que permite que as empresas sejam isentas de responsabilidade no caso de qualquer funcionário incorrer em crimes tipificados na referida lei.

O **Peru** seguiu o exemplo chileno e a partir da Lei nº 30.424, de 2016, implementou a responsabilidade administrativa da pessoa jurídica, mas apenas pelo crime de corrupção ativa transnacional. Somente em janeiro de 2017 foi promulgado o DL nº 1352, que modificou os artigos da Lei nº 30.424, ampliando a responsabilidade administrativa das pessoas jurídicas em caso de delitos como a lavagem de dinheiro e outros crimes relacionados à mineração ilegal e ao crime organizado. Em

[12] Os atos ilícitos são aqueles expressamente contemplados, entre os quais se destacam: os maus-tratos (Artigo 152.º-A); violação dos regulamentos de segurança (Artigo 152.º-B); escravidão (Artigo 159.º); tráfico de pessoas (artigo 160.º); alguns crimes contra a liberdade sexual (Artigos 163 a 166, sendo uma vítima menor de idade, e Artigos 168, 169 e 171 a 176); crimes de fraude (Artigo 217.º a 222.º), discriminação racial, religiosa ou sexual (artigo 240.º); falsificação de documentos (Artigo 256.º); falsificação de relatórios técnicos (Artigo 258); crimes de falsificação de dinheiro e alguns crimes de perigo comum (Artigos 262.º a 283.º e 285.º), associação criminosa (Artigo 299.º); tráfico de influência (Artigo 335.º); desobediência (artigo 348); violação de imposições, proibições ou interdições (artigo 353); suborno (artigo 363.º); favorecimento pessoal (artigo 367.º); lavagem de dinheiro (artigo 368.º-A) e corrupção (artigos 372.º a 374.º).

"Na Argentina, um ponto central é a inclusão dos Programas de Integridade, que também são obrigatórios para as empresas que negociam com governos"

agosto do mesmo ano, a partir da Lei nº 30835, dois novos crimes foram incluídos: fraudes e tráfico de influência.

A **Argentina** aprovou, em 2017, a Lei nº 27.401, que estabelece a responsabilidade criminal de pessoas jurídicas por alguns crimes específicos: suborno e tráfico de influência nacional ou transnacional, negociações incompatíveis com o exercício das funções públicas, concussão, enriquecimento ilícito de funcionários e balanços e falsas denúncias, tornando as empresas isentas de responsabilidade criminal. Esses crimes só eram interpretados assim nos casos em que a pessoa física que cometeu o ato, agiu em benefício exclusivo e sem gerar qualquer vantagem para a empresa. Um ponto central é a inclusão dos Programas de Integridade que, além disso, também são obrigatórios para aquelas empresas que estabeleçam contratos com o Estado.

No caso do **Equador**, em julho de 2016 foi promulgada a Lei Orgânica para a Prevenção, Detecção e Erradicação do Crime de Lavagem de Dinheiro e do Financiamento de Crimes, que visa aprofundar a vigilância sobre o movimento de recursos e estabelecer as Bases para a prevenção da lavagem de dinheiro no país. Com esta nova regulação, pretendia-se implementar um dever de diligência que permitisse o estabelecimento de mecanismos efetivos de prevenção, por meio de maiores parâmetros de vigilância.

Em 2016, a **Colômbia**, por meio da Lei nº 1.778, estabeleceu a responsabilidade de pessoas jurídicas por atos de corrupção transnacional e outras disposições na luta contra a corrupção. A promulgação dessa lei envolveu o compromisso de todos os atores empresariais em adotar transparência em todas as transações realizadas pelas empresas. Os programas de conformidade também foram considerados elementos fundamentais para minar a responsabilidade criminal das pessoas jurídicas.

No **Brasil**, com exceção dos crimes relacionados ao meio ambiente – Lei de Crimes Ambientais (nº 9.605/1998) –, as empresas não podem ser responsabilizadas criminalmente pelos atos e omissões de seus empregados ou de terceiros. No entanto, é possível que as empresas estejam sujeitas à responsabilidade civil e/ou administrativa por tais atos. Por exemplo, a Lei nº 12.846/2013 (Lei das Empresas Limpas do Brasil) impõe responsabilidade civil e administrativa a entidades jurídicas por atos cometidos contra a administração pública e estrangeira, especialmente por atos relacionados a práticas corruptas.

No **México**, a responsabilidade penal de pessoas jurídicas foi introduzida após a entrada em vigor do Código Nacional

"Caso as atividades da empresa tenham uma dimensão internacional, as boas práticas terão que ser acreditadas por meio da ISO 37001"

de Procedimentos Criminais (CNPC), publicado em março de 2014. Este foi modificado em junho de 2016, quando praticamente todos os regulamentos foram alterados para processar penalmente as pessoas jurídicas (artigos 421 a 425) e se introduziu a necessidade de as empresas terem, dentro de sua estrutura organizacional, um programa de conformidade de normas (*compliance*) que lhes permita excluir a responsabilidade criminal que, de maneira direta e autônoma, agora os entes coletivos podem assumir.[13]

Finalmente, o **Panamá**: a Lei 23 de abril de 2015 regulamentou os mecanismos de supervisão, controle e cooperação internacional na esfera da prevenção da lavagem de dinheiro, financiamento do terrorismo e proliferação de armas de destruição em massa.

OS PADRÕES INTERNACIONAIS

No final de 2015, a Organização Internacional de Normalização publicou a ISO 19600 sobre o *Compliance Managment System* (CMS) – Sistema de Gerenciamento de Conformidade (CMS) –, um padrão específico que permite às organizações fazerem uso de uma ferramenta especializada para identificar e minimizar riscos.

Trata-se de diretrizes orientadoras sobre a implementação, avaliação, manutenção e melhoria de um sistema de gerenciamento de *compliance* eficaz e eficiente. É um documento colaborativo para a alta administração de uma organização e para os responsáveis pela conformidade. Em teoria, não é certificável, no entanto, as empresas que estão considerando a normalização deveriam seguir essas diretrizes. Caso as atividades da empresa tenham uma dimensão internacional, boas práticas terão que ser certificadas pela norma ISO 37001, que estabelece requisitos para implementar este sistema de gestão na organização, ajudando a prevenir, detectar e gerir adequadamente as possíveis condutas criminosas de suborno. Além disso, exige que as organizações estabeleçam procedimentos para evitá-las.[14]

---

[13] https://elmundodelabogado.com/revista/posiciones/item/necesitan-las-empresas-en-mexico-un-programa-de-*compliance*-penal

[14] A norma menciona regulamentação, entretenimento e hospitalidade, doações políticas ou de caridade, viagens públicas oficiais, despesas de promoção, patrocínio, associação a clubes e favores pessoais, entre outras ações.

"Os escândalos de corrupção dos últimos quinze anos têm a ver com falhas na gestão de risco mas, em muitos casos, não se devem apenas a aspectos técnicos, mas também a graves deficiências éticas"

3. OS PROGRAMAS DE CONFORMIDADE SÃO REALMENTE EFICAZES?

CASOS RELEVANTES

Siemens

É complicado medir o impacto de um Programa de *compliance*, uma vez que estes são destinados justamente a impedir novos casos desse tipo. Assim, a ausência ou inexistência destes não necessariamente será atribuível a um programa de *compliance*. Mas se acontecem, pelo contrário, sim, é factível atribuir uma falha a este.

A complexidade do *compliance* é que, embora seja composto por uma série de ferramentas e procedimentos, sua eficácia depende, em grande medida, de comportamentos e condutas empresariais e, em muitos casos, de princípios, valores e padrões com os quais a alta liderança empresarial lida. É necessário estabelecer uma cultura de conformidade e transparência na cultura corporativa da empresa. Os escândalos de corrupção dos últimos quinze anos têm relação com falhas na gestão de riscos, porém, em muitos casos, estes não se devem apenas a aspectos técnicos, mas a graves deficiências éticas.

Embora as iniciativas de conformidade sejam implementadas de acordo com as diretrizes internacionais, elas variam dependendo do setor, da maturidade dos programas e do histórico da companhia. Empresas que já passaram por um grande escândalo agora parecem ter programas mais eficazes. O dano sofrido levou-as a fazer todo o possível para evitar que isso aconteça novamente.

Casos emblemáticos resultaram na implementação de melhores sistemas de *compliance*. Talvez o caso responsável por marcar um antes e um depois ao conceito seja o da Siemens, a renomada empresa alemã, que foi multada em mais de US$ 1,6 bilhões pelos crimes de suborno e corrupção cometidos do final dos anos 80 até a primeira década deste século. Em 2008, como resultado de uma investigação realizada nos Estados Unidos que colocou em risco seus negócios naquele país, a Siemens AG reconheceu pagamentos ilegais e nomeou alguns dos seus destinatários, o que envolveu até mesmo políticos do mais alto nível. Esta revelou, além disso, que subornar funcionários era uma prática generalizada adotada pela empresa e que havia praticado o mesmo em outros países, em relação a quase 300 contratos. Após esse

"A Siemens AG lançou em dezembro de 2009 sua "Iniciativa de Integridade" e adotou uma cultura de gestão ética e transparente a partir do maior nível de gerência interna"

escândalo, o Banco Mundial assinou um acordo com a Siemens AG que incluiu o compromisso da empresa de desembolsar US$ 100 milhões ao longo dos próximos quinze anos para apoiar programas anticorrupção, mudar práticas industriais, reorganizar as práticas na cadeia de fornecedores e comprometer-se em ações coletivas com o Grupo do Banco Mundial.

No marco deste acordo, a Siemens AG lançou, em dezembro de 2009, sua Iniciativa de Integridade, atualmente em vigor, que compreende o apoio a organizações e projetos que lutam contra a corrupção e a fraude, por meio de ações coletivas de educação e treinamento. Entre elas está a assinatura do Pacto Global contra a corrupção, firmado em 2010, que financiou projetos anticorrupção que exigiram o desembolso de US$ 4,35 bilhões de dólares por parte da companhia.

Por outro lado, a Siemens AG também decidiu afastar toda a cúpula administrativa e implementar mecanismos internos rígidos. A empresa adotou uma cultura de gestão ética e transparente desde o mais alto cargo, assim como ferramentas, entre as quais estão o Código de Conduta Empresarial e o Sistema de *Compliance*. O Código é aplicável não apenas a consultores e parceiros de negócios que atuam em nome da Siemens, mas também a fornecedores, parceiros comerciais e outras entidades com as quais a empresa realiza negócios. O Sistema de *Compliance* foi desenvolvido em três níveis de ação: prevenção, detecção e resposta, e é, em teoria, um dos modelos mais abrangentes já implementados. Representa um esforço de oito anos e, hoje, a Siemens voltou novamente a ser uma empresa de sucesso, reconhecida no mundo pelas boas práticas.

Odebrecht

A América Latina não está alheia a essa evolução. Em razão de uma situação semelhante à da Siemens, a construtora brasileira Odebrecht está sendo investigada. Seus subornos, envolvendo milhões de dólares, revelaram uma corrupção sistêmica e crônica que abalou estruturas públicas e privadas na América Latina.

No Equador, o vice-presidente Jorge Glas foi envolvido. No Panamá, há 68 pessoas processadas por participação nos subornos da multinacional, entre elas vários ex-ministros. Na República Dominicana, a Odebrecht admitiu o pagamento de subornos da ordem de US$ 92 milhões. Na Colômbia, o ex-vice-ministro dos Transportes Gabriel García

"A Odebrecht e seus subornos de milhões de dólares revelaram uma corrupção sistêmica e crônica que abalou estruturas públicas e privadas na América Latina"

Morales e o ex-senador Otto Bula estão presos, aguardando julgamento, acusados de crimes já confessados de recebimento de propinas da Odebrecht de US$ 6,5 e 4,6 milhões, respectivamente. No Brasil, o caso faz parte da operação policial conhecida como "Lava Jato", que investiga os subornos praticados pelas principais construtoras do país para beneficiar obras da gigante petroleira estatal Petrobras.

No entanto, o exemplo de maior magnitude política do caso Odebrecht é o do Peru, onde os últimos quatro presidentes foram investigados, acusados ou presos. No Peru, após o escândalo da corrupção brasileira, a necessidade de levar em consideração as diretrizes de *compliance* e Boa Governança nas empresas torna-se mais importante, sobretudo se for investigada e sancionada pelos tribunais norte-americanos.

Como parte de seu acordo de colaboração com o sistema de justiça dos EUA, a própria Odebrecht está imersa na implementação de iniciativas de *compliance*. Assim, concordou em manter Monitores Independentes durante três anos, o que deve assegurar que a companhia cumpra com os acordos com a redução de riscos para que se cometa qualquer um dos crimes previstos na FCPA. A Odebrecht deverá implementar medidas de controle interno que sejam efetivas, razoáveis e eficientes. Para garantir sua eficácia, o Programa de *compliance* deve ser tão ou mais importante que as estratégias de vendas. Portanto, será necessário pessoal qualificado, um orçamento anual direcionado à área e acesso irrestrito a todas as informações da empresa.

As consequências afetaram não apenas a empresa Odebrecht, empresários e políticos, mas também empresas vinculadas a ela, direta ou indiretamente. A construtora peruana Graña y Montero, com operações também no Chile e na Colômbia, se viu envolvida em seis projetos de investimento associados à companhia Odebrecht. Esta sofreu golpes não apenas na esfera criminal – seus principais executivos foram presos e estão sendo investigados –, mas, em quatorze meses, seu valor – o maior já alcançado por uma construtora no Peru – caiu 73 %.

O impacto econômico e reputacional para a Graña y Montero levou a empresa a iniciar importantes esforços para reestruturar seu sistema de gestão, a partir do estabelecimento de um Sistema de *compliance* e de um Comitê de Sustentabilidade. Os mais altos dirigentes da companhia aprovaram políticas corporativas e medidas necessárias que preveem canais confidenciais para denúncias e para formular um

"Os grandes casos de corrupção deixam lições, uma vez que impactam na avaliação e no desenvolvimento do *compliance*. Não se trata de se eximir de responsabilidade criminal ou administrativa, mas de estabelecer modelos de gestão mais transparentes"

comitê de governança. Além disso, a empresa reorganizou as gerências imediatas por meio da designação de áreas dedicadas exclusivamente a enfrentar o efeito Odrebrecht. Da mesma forma, o Código de Ética e o Código de Conduta foram fortalecidos e um processo de auditoria mais rigoroso foi estabelecido.

A Graña y Montero, com suas novas políticas de conformidade, somou, durante o ano de 2017, 500 horas/homem em capacitação voltada à Carta Ética, Código de Conduta e Uso do Canal Ético e outras 400 horas/homem em capacitação direcionada a questões anticorrupção. Também realizou 70 sessões de trabalho do Comitê de Risco, Conformidade e Sustentabilidade. Além disso, implementou avaliações de risco para empresas com as quais pudesse estabelecer uma potencial sociedade.

Os grandes casos de corrupção nos deixam lições e estas têm impactado a avaliação e o desenvolvimento do *compliance*, não apenas a de que não é possível eximir-se da responsabilidade criminal ou administrativa, mas de que é preciso estabelecer modelos de gestão mais transparentes como ferramentas para recuperar a reputação institucional.

4. *COMPLIANCE* E REPUTAÇÃO

Muito embora seja difícil medir a efetividade dos Programas de *compliance*, sua implementação é frequentemente avaliada pelo quão longe as empresas podem se manter afastadas de problemas regulatórios e legais. No entanto, cada vez mais se considera que a principal finalidade do *compliance* é minimizar a possibilidade de acontecimentos que degradam a reputação da empresa. Portanto, o papel do *compliance officer* e seu trabalho, em coordenação com o alto comando executivo e o responsável pela área de Comunicação, é considerado cada vez mais importante.

Especialistas em matéria de *Risk Assistance Network Exchange* (RANE) analisaram uma recente pesquisa da consultoria Aite, que assinalou que 68 % dos profissionais de *compliance* em empresas de serviços financeiros no mundo apontam como a proteção da reputação da empresa representam sua prioridade. De fato, estes afirmam que o investimento nesse assunto gera retornos positivos à reputação institucional.[15] Os principais pontos que consolidam essas declarações são os seguintes:

[15] https://www.dowjones.com/insight/how-strong-*compliance*-can-produce-positive-reputation/

"Um bom programa de *compliance* pode impedir precisamente a necessidade de reparar a imagem ou a reputação de uma empresa"

- **O *compliance* é um investimento:** o problema de apontar que a reputação positiva deriva do *compliance* é que as pessoas costumam ouvir sobre esses programas apenas quando algo de ruim acontece. No entanto, de acordo com o consultor da *Dow Jones*,[16] Jim Lord, um bom programa de conformidade pode impedir precisamente a necessidade de reparar a imagem ou a reputação de uma empresa.

- **A boa reputação provém do processo e não do resultado:** como dissemos anteriormente, o *compliance* é composto por um conjunto de ferramentas e procedimentos destinados a cumprir as regras e a fazer o trabalho de maneira mais efetiva e honesta. Portanto, é importante concentrar-se em um programa de *compliance* que convença os grupos de interesse de que essa é uma prioridade para a companhia. Lord enfatiza que não basta ter um programa de *compliance* sólido; é importante estabelecer uma cultura de conformidade em toda a empresa para verificar os resultados.

- **Transmitindo o *compliance*:** para fazer com que as práticas de *compliance* impactem na reputação da empresa, este terá que impressionar vários públicos. É preciso que a sociedade conheça a empresa por suas boas práticas para que, diante de um escândalo, a primeira coisa que surja seja a dúvida. Para isso, é necessário difundir essa cultura de conformidade, exposta na missão e visão da empresa, como uma prioridade.

- **Conheça seu público:** de acordo com Ann Walker Marchant, fundadora e CEO do *The Walker Marchant Group*, a maioria dos empresários ou investidores desejam fazer negócios com empresas honestas, transparentes e cumpridoras da lei. Um bom programa de *compliance* pode ser mostrado ao público como evidência da honestidade e transparência. Mesmo os danos causados pelas más práticas geralmente podem ser neutralizados se a empresa tomar as medidas necessárias para abordar publicamente o problema. Assim, esses atributos

[16] Jim Lord, Partner, Inman Flynn, P.C. Consultant to Dow Jones. https://www.dowjones.com/insight/how-strong-*compliance*-can-produce-positive-reputati

"A ética e integridade devem fazer parte da cultura da organização, estar presentes em sua história, seus costumes e seu comportamento de forma inherente"

– os da transparência e honestidade – tornam-se parte da identidade da empresa. Para os investidores, uma instituição que conduz seus negócios com ética e responsabilidade é aquela em que vale a pena investir. Para reguladores, a reputação da empresa também é muito importante nesse quesito, já que isso influencia os processos de supervisão.[17]

Contudo, é importante que uma verdadeira cultura de conformidade seja estabelecida. A ética e integridade devem fazer parte da cultura da organização, estar presentes em sua história, seus costumes e comportamento de maneira patente. Para fazer com que essa cultura se torne parte do ativo da empresa, é necessário, além de contar com políticas e procedimentos, que isso esteja explícito nas declarações de identidade da companhia.

5. A TÍTULO DE CONCLUSÃO: DESAFIOS E TENDÊNCIAS DE *COMPLIANCE*

Desde o início, a evolução do *compliance* tem sido marcada por escândalos de corrupção. Foram essas crises que levaram à implementação de novos regulações e obrigações legais. Em suas origens, os programas de *compliance* foram implantados para eximirem-se de responsabilidade e, em quase todos os casos, por obrigações legais externas. No entanto, ao longo do tempo, e especialmente após os casos de empresas que sofreram escândalos, tanto os programas de *compliance* e os códigos de conduta, assim como a implementação dos *compliance officers* tornaram-se obrigatórios. Inclusive, retornaram com um novo propósito diferente do original: recuperar a reputação institucional.

Devemos identificar os desafios, os riscos e transformá-los em oportunidades. O *compliance* é uma oportunidade para que as empresas sejam geridas de maneira mais transparente e eficiente. É uma área que avança rápido e está ganhando terreno.

Matthias Kleinhempel, professor especialista do Centro de Governança e Transparência do IAE, da Universidade Austral,[18] assinala desafios que mesmo o *compliance* deve enfrentar, uma vez que sua eficácia é muito difícil ou impossível de medir. Apresenta dois grandes desafios, especialmente no caso das transnacionais. O primeiro

[17] https://www.dowjones.com/insight/how-strong-*compliance*-can-produce-positive-reputation/

[18] https://www.youtube.com/watch?v=npBL3zFVHnE

"É necessário ter um mapa de risco efetivo, pois isso permite que os recursos sejam alocados corretamente e é um bom indicador da adoção dos códigos pela liderança da empresa"

está relacionado à dificuldade de mapear o risco ético e de conformidade.

É necessário ter um mapa de risco efetivo, pois é o que permite que os recursos sejam alocados de maneira correta e resulta em um bom indicador da adoção dos códigos por parte da liderança da empresa. Este último é crucial, já que depende do comportamentos e aspectos psicológicos e culturais, com ou sem atos indevidos.

O segundo grande desafio tem a ver com o *compliance* de terceiros ou fornecedores. As investigações de cadeias de valor de terceiros são complicadas, assim como aquelas relacionadas a atividades terceirizadas. De acordo com Kleinhempel, em investigações conduzidas a partir de entrevistas com os *compliance officers*, 70 % deles não sabem o que está acontecendo nas cadeias de suprimentos. A auditoria deve ser reforçada, assim como ser realizado o monitoramento de rotina do conjunto de fornecedores. Também é possível promover treinamentos na área de comunicação e transparência, bem como estabelecer cláusulas de rescisão em caso de violações éticas.

Por outro lado, há alguns aspectos observáveis que são importantes destacar. Um deles tem a ver com a importância que o responsável pela conformidade está adquirindo nos países da América Latina e, particularmente, na América do Sul. Agora, segundo Kleinhempel, 30 % reportam diretamente ao CEO ou ao conselho, quase 50 % deles participam das decisões estratégicas das empresas e podem influenciar e alcançar mudanças no modelo de negócio quando o consideram arriscado. Ao todo, 50 % destes se reúnem periodicamente com os CEOs, e 60 % com o Conselho, a cada trimestre do ano.

Segundo Kleinhempel, encontramos duas tendências principais que devemos observar no *compliance*. A primeira é a criação de uma autêntica cultura de *compliance*, baseada na ética. Não importa quão bons sejam os procedimentos implementados, uma vez que eles serão ineficazes se não criarmos uma verdadeira "cultura de *compliance*" na organização, que liga o vértice executivo da empresa à base geral de colaboradores.

Como há cada vez menos incentivos guiados pela lei, o *compliance* baseia-se mais em princípios do que em regras. Mais do que cumprir normas e regulamentos, trata-se de como as empresas tomam boas decisões em situações difíceis. Portanto, a *decision making*, os princípios éticos e a liderança adquiriram muita relevância. Os grandes

"80 % dos responsáveis por *compliance* acreditam que a tecnologia tem um grande impacto no resultado de *compliance*. *Big Data* e *Data Analytics*, por exemplo, permitem um melhor direcionamento e monitoramento de risco"

escândalos dos últimos anos se deram, principalmente, em razão de problemas e falhas na liderança ética. Por essa razão, os programas de *compliance* devem ter como público-alvo aqueles executivos e colaboradores que precisam de orientação e ajuda em casos de tentação ou, até mesmo, extorsão. O compromisso do conselho é fundamental, pois eles decidirão a cultura da empresa.

Os treinamentos de *compliance* provaram ser ineficazes e chatos. A educação deve acontecer, cada vez mais, diante dos dilemas e de situações difíceis a enfrentar. Essas circunstâncias admitem que as empresas operam em uma área cinzenta e que têm problemas difíceis de resolver e não há solução correta. As companhias devem ir além do *compliance* e enxergar o comportamento humano para que cumpram sua função de prevenção.

Uma segunda grande tendência tem a ver com a tecnologia. Muitas companhias estão atrasadas e comprometidas com uma grande quantidade de dados. Cerca de 80 % dos responsáveis pela conformidade consideram que a tecnologia tem um grande impacto no *compliance*. O *Big Data* e a *Data Analytics*, por exemplo, permitem uma melhor segmentação, melhor monitoramento de riscos e melhor identificação das necessidades dos executivos, a fim de proporcionar uma educação mais *ad hoc* de suas atividades.

A revolução digital está impondo novas formas de se relacionar dentro e fora da empresa. Cada vez mais pessoas trabalham em nuvem, em plataformas digitais que eliminam camadas de burocracia e de gerenciamento. Também é crescente o número de empresas que deslocam equipes ou unidades de negócios para torná-los mais ágeis e libertá-los da rigidez das grandes corporações. Da mesma forma, novos riscos e responsabilidades inerentes ao uso de algoritmos na análise de dados e no uso de inteligência artificial também surgem. Sem dúvida, existem desafios éticos e legais que dizem respeito diretamente à *corporate compliance*, além da questão da proteção de dados. É essencial que as áreas de Risco e de *compliance* comecem a gerir, em seu campo de competência, esse mundo cibernético que se apresenta de maneira inevitável.

O *compliance* teve início em uma abordagem legal, que então parecia ineficaz, mas que fornecia ferramentas e uma estrutura para uma melhor gestão e uma melhoria na reputação das empresas. Posteriormente, a ética foi incorporada e, finalmente, hoje se utiliza uma abordagem a partir da ótica do comportamento. Muitas vezes os programas já não se chamam apenas de *compliance*, estão sendo renomeados, pois se concentram mais em aspectos de integridade e ética do que em aspectos unicamente jurídicos.

Autores

Gonzalo Carranza e Diretor Sênior da LLORENTE & CUENCA no Peru. Jornalista de profissão, Carranza tem especialização em economia. Além disso, possui mestrado em Administração de Empresas pela Universidade Adolfo Ibáñez. Antes de ingressar na empresa, trabalhou como editor-chefe do Caderno Economia e Negócios no *El Comercio*, o jornal mais importante do Peru. Também atuou como Gerente de Imprensa do *Banco de Crédito do Peru* (BCP); Gerente Editorial da *Editora Planeta Peru*; Editor-Geral da *Revista G de Gestão*, do grupo *El Comercio*; e Analista Sênior da *Semana Econômica*.

gcarranza@llorenteycuenca.com

Francisco Hevia e Diretor Sênior de Comunicação Corporativa na Espanha da LLORENTE & CUENCA. Licenciado em Publicidade e Relações Públicas pela Universidade Complutense de Madri, possui mais de 20 anos de experiência em comunicação, tanto na área de consultoria como corporativa. Entre 2000 e 2007, fez parte da equipe da LLORENTE & CUENCA para depois integrar o *Grupo Siro*, no cargo de Diretor de Comunicação e Recursos Humanos. Nos últimos três anos ocupou a direção de Comunicação e RSC da *Calidad Pascal*. Atualmente, é conselheiro independente do *Grupo José María* e presidente da Associação de Diretores de Responsabilidade Social Corporativa (DIRSE).

phevia@llorenteycuenca.com

Denise Ledgard advogada formada pela Pontifícia Universidade Católica do Peru. Especialista e Consultora em questões de políticas públicas, gestão pública e combate à corrupção. Mestre em Direito pela Universidade de Londres (LL.M.) e Mestre em Políticas Públicas (MPP) pela Escola Goldman de Políticas Públicas da Universidade da Califórnia, Berkeley. Estagiou em Chevenning (UK) e Fulbright (EUA). Professora de Políticas Públicas e Gestão Pública da Pontifícia Universidade Católica do Peru. Até dezembro de 2017, trabalhou como Chefe do Gabinete de Assessores do Ministério da Cultura do Peru. Denise ocupou vários cargos públicos, entre os quais o de Diretora Executiva do Projeto Lugar de Memória, Tolerância e Inclusão Social (LUM), Coordenadora de Política para Modernização do Estado e da Secretaria da Administração Pública; Defensora Adjunta da Administração Estatal da Defensoria do Peru; Adida Legal especial na Embaixada do Peru no Japão para o caso de extradição do ex-presidente Fujimori, entre outros.

dledgard@gmail.com

DIREÇÃO CORPORATIVA

José Antonio Llorente
Sócio fundador e presidente
jallorente@llorenteycuenca.com

Enrique González
Sócio e CFO
egonzalez@llorenteycuenca.com

Adolfo Corujo
Sócio e diretor geral corporativo de Talento, Organização e Inovação
acorujo@llorenteycuenca.com

Carmen Gómez Menor
Diretora Corporativa
cgomez@llorenteycuenca.com

Juan Pablo Ocaña
Diretor de Legal & *Compliance*
jpocana@llorenteycuenca.com

DIREÇÃO AMÉRICAs

Alejandro Romero
Sócio e CEO Américas
aromero@llorenteycuenca.com

Luisa García
Sócia e COO América Latina
lgarcia@llorenteycuenca.com

José Luis Di Girolamo
Sócio e CFO América Latina
jldgirolamo@llorenteycuenca.com

Antonieta Mendoza de López
Vice-presidente da Advocacy LatAm
amendozalopez@llorenteycuenca.com

DIREÇÃO DE TALENTO

Daniel Moreno
Diretor de Talento para Europa
dmoreno@llorenteycuenca.com

Karla Rogel
Diretora de Talento para a Região Norte
krogel@llorenteycuenca.com

Marjorie Barrientos
Diretora de Talento para a Região Andina
mbarrientos@llorenteycuenca.com

Laureana Navarro
Diretora de Talento para a Região Sul
lnavarro@llorenteycuenca.com

ESPANHA E PORTUGAL

Arturo Pinedo
Sócio e diretor geral
apinedo@llorenteycuenca.com

Goyo Panadero
Sócio e diretor geral
gpanadero@llorenteycuenca.com

Barcelona

María Cura
Sócia e diretora geral
mcura@llorenteycuenca.com

Óscar Iniesta
Sócio e Diretor Geral Arenalia
oiniesta@llorenteycuenca.com

Muntaner, 240-242, 1º-1ª
08021 Barcelona
Tel. +34 93 217 22 17
Tel. Arenalia +34 660 201 020

Madrid

Joan Navarro
Sócio e vice-presidente
Assuntos Públicos
jnavarro@llorenteycuenca.com

Amalio Moratalla
Sócio e Diretor Sênior Esporte e Estratégia de Negócio
amoratalla@llorenteycuenca.com

Iván Pino
Sócio e Diretor Sênior Digital
ipino@llorenteycuenca.com

Lagasca, 88 - planta 3
28001 Madrid
Tel. +34 91 563 77 22

Ana Folgueira
Diretora geral Impossible Tellers
ana@impossibletellers.com
Tel. +34 914 384 295

Lagasca, 88 - planta 3
28001 Madrid
Tel. +34 91 563 77 22

Cink

Sergio Cortés
Sócio. Fundador e presidente
scortes@cink.es

Muntaner, 240, 1º-1ª
08021 Barcelona
Tel. +34 93 348 84 28

Lisboa

Tiago Vidal
Sócio e diretor geral
tvidal@llorenteycuenca.com

Avenida da Liberdade nº225, 5º Esq.
1250-142 Lisboa
Tel. + 351 21 923 97 00

EUA

Erich de la Fuente
Sócio e CEO
edelafuente@llorenteycuenca.com

Miami

Erich de la Fuente
edelafuente@llorenteycuenca.com

600 Brickell Ave.
Suite 2020
Miami, FL 33131
Tel. +1 786 590 1000

Nova Iorque

Gerard Guiu
Diretor de Desenvolvimento de Negócios Internacionais
gguiu@llorenteycuenca.com

Abernathy MacGregor
277 Park Avenue, 39th Floor
New York, NY 10172
Tel. +1 212 371 5999 (ext. 374)

Washington, DC

Ana Gamonal
Diretora
agamonal@llorenteycuenca.com

10705 Rosehaven Street
Fairfax, VA 22030
Washington, DC
Tel. +1 703 505 4211

MÉXICO, AMÉRICA CENTRAL E CARIBE

Javier Rosado
Sócio e Diretor Geral Região Norte
jrosado@llorenteycuenca.com

Cidade do México

Juan Arteaga
Diretor geral
jarteaga@llorenteycuenca.com

Rogelio Blanco
Diretor geral
rblanco@llorenteycuenca.com

Bernardo Quintana Kawage
Presidente Conselheiro e Membro do Comitê de Direção
bquintanak@llorenteycuenca.com

Av. Paseo de la Reforma 412, Piso 14,
Col. Juárez, Del. Cuauhtémoc
CP 06600, Cidade do México
Tel. +52 55 5257 1084

A Havana

Pau Solanilla
psolanilla@llorenteycuenca.com

Sortis Business Tower, piso 9
Calle 57, Obarrio - Panamá
Tel. +507 206 5200

Panamá

Pau Solanilla
Diretor geral
psolanilla@llorenteycuenca.com

Sortis Business Tower, piso 9
Calle 57, Obarrio - Panamá
Tel. +507 206 5200

Santo Domingo

Iban Campo
Diretor geral
icampo@llorenteycuenca.com

Av. Abraham Lincoln 1069
Torre Ejecutiva Sonora, planta 7
Tel. +1 809 6161975

REGIÃO ANDINA

Bogotá

María Esteve
Sócia e diretora geral
mesteve@llorenteycuenca.com

Av. Calle 82 # 9-65 Piso 4
Bogotá D.C. – Colombia
Tel: +57 1 7438000

Lima

Luis Miguel Peña
Sócio e diretor sênior
lmpena@llorenteycuenca.com

Av. Andrés Reyes 420, piso 7
San Isidro
Tel. +51 1 2229491

Quito

Carlos Llanos
Diretor Geral
cllanos@llorenteycuenca.com

Avda. 12 de Octubre N24-528 y Cordero – Edificio World Trade Center – Torre B - piso 11
Tel. +593 2 2565820

Santiago de Chile

Constanza Téllez
Diretora Geral
ctellez@llorenteycuenca.com

Francisco Aylwin
Presidente
faylwin@llorenteycuenca.com

Magdalena 140, Oficina 1801.
Las Condes.
Tel. +56 22 207 32 00

AMÉRICA DO SUL

Buenos Aires

Mariano Vila
Diretor geral
mvila@llorenteycuenca.com

Av. Corrientes 222, piso 8. C1043AAP
Tel. +54 11 5556 0700

Rio de Janeiro

Cleber Martins
clebermartins@llorenteycuenca.com

Ladeira da Glória, 26
Estúdio 244 e 246 - Glória
Rio de Janeiro - RJ
Tel. +55 21 3797 6400

São Paulo

Cleber Martins
Diretor geral
clebermartins@llorenteycuenca.com

Juan Carlos Gozzer
Diretor Regional de Inovação
jcgozzer@llorenteycuenca.com

Rua Oscar Freire, 379, Cj 111,
Cerqueira César SP - 01426-001
Tel. +55 11 3060 3390

d+i desenvolvendo ideias
LLORENTE & CUENCA

Desenvolvendo Ideias é o Departamento de Liderança através do Conhecimento da LLORENTE & CUENCA.

Porque estamos testemunhando um novo modelo macroeconômico e social. E a comunicação não fica atrás. Avança.

Desenvolvendo Ideias é uma combinação global de relacionamento e troca de conhecimentos que identifica, se concentra e transmite os novos paradigmas da comunicação a partir de uma posição independente.

Porque a realidade não é preta ou branca existe **Desenvolvendo Ideias** na LLORENTE & CUENCA

www.desenvolvendo-ideias.com
www.revista-uno.com.br