

UNIVERSIDADE DE ARARAQUARA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM DIREITO E GESTÃO DE CONFLITOS

MÁRCIA APARECIDA SALATINI DOS SANTOS GALLATTI

***COMPLIANCE* COMO PREVENÇÃO E GESTÃO DE CONFLITOS,
INSTRUMENTO DE REDUÇÃO DE RISCOS E USUFRUTO DE BENEFÍCIOS
LEGAIS**

Araraquara - SP
2025

MÁRCIA APARECIDA SALATINI DOS SANTOS GALLATTI

***COMPLIANCE* COMO PREVENÇÃO E GESTÃO DE CONFLITOS,
INSTRUMENTO DE REDUÇÃO DE RISCOS E USUFRUTO DE BENEFÍCIOS
LEGAIS**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Direito e Gestão de Conflitos, curso de Mestrado Profissional, da Universidade de Araraquara – UNIARA – como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestra em Direito e Gestão de Conflitos.

Linha de pesquisa: Desjudicialização e modelos de solução de conflitos.

Orientador: Prof. Dr. Sérgio de Oliveira Médi.

Araraquara - SP
2025

FICHA CATALOGRÁFICA

G158c Gallatti, Márcia Aparecida Salatini dos Santos.

Compliance como prevenção e gestão de conflitos, instrumento de redução de riscos e usufruto de benefícios legais/ Márcia Aparecida Salatini dos Santos Gallatti. – Araraquara: Universidade de Araraquara, 2025.

301f.

Dissertação (Mestrado)- Programa de Pós-graduação em Direito e Gestão de Conflitos – Universidade de Araraquara-UNIARA

Linha de pesquisa: Desjudicialização e modelos de soluções de Conflitos

Orientador: Prof. Dr. Sérgio de Oliveira Médici

1. Compliance. 2. Prevenção e gestão de conflitos. 3. Usufruto de benefícios legais. 4. Programa de integridade. 5. Guia. I. Título.

CDU 340

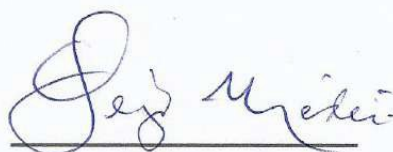
MÁRCIA APARECIDA SALATINI DOS SANTOS GALLATTI

Dissertação apresentada à Universidade de Araraquara - UNIARA, como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestra em Direito e Gestão de Conflitos.

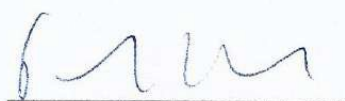
Araraquara, 19 de agosto de 2025.

BANCA EXAMINADORA

PROF. DR. SÉRGIO DE OLIVEIRA MÉDICI
Universidade de Araraquara – UNIARA.



PROF. DR. FERNANDO PASSOS
Universidade de Araraquara – UNIARA.



PROF. DR. RENATO CÁSSIO SOARES DE BARROS
Centro Universitário Central Paulista – UNICEP.



Dedico esse trabalho ao Senhor Deus, por não me deixar esmorecer, por ser meu esteio, por me dar sabedoria e serenidade para seguir sempre em frente.

AGRADECIMENTOS

Ao Senhor Deus, minha eterna gratidão por Sua presença constante em minha vida, por me conceder forças para enfrentar desafios e a fé para acreditar no impossível. Agradeço, Senhor, por me proporcionar esta jornada que foi incrível!

Aos amores da minha vida: minha querida filha Maria Eduarda Aparecida Gallatti e ao meu esposo José Roberto Gallatti, pessoas de valores inestimáveis em minha vida! Agradeço-lhes pelo amor incondicional, pela compreensão, pelos incentivos e pelos preciosos momentos de convívio renunciados em prol deste meu sonho.

Aos meus pais (Waldemar (*in memoriam*) e Adelina), minha profunda gratidão por me concederem o presente da vida, por seu amor e apoio, que me guiam dia após dia.

À minha família como um todo, cujo amor e apoio constante foram fundamentais para cada passo deste percurso.

Expresso meu profundo agradecimento a todos os meus professores, não apenas pelo excepcional aprendizado acadêmico que compartilharam neste programa de mestrado de excelência, mas, sobretudo, por servirem como verdadeiras inspirações de vida. O exemplo de dedicação e comprometimento dos senhores não só enriqueceu minha formação, mas também moldou a pessoa que me tornei, despertando em mim valores e ideais que levarei para sempre.

Aos Professores Fernando Passos e Renato Cassio Soares de Barros, meus sinceros agradecimentos, não apenas por compartilharem vosso vasto conhecimento e experiências, mas também pelas valiosas considerações realizadas em meu exame de qualificação.

Aos Professores José Eduardo Melhen e Plínio Antônio Britto Gentil pelo aprendizado proporcionado e pela generosa disponibilidade em participar desta etapa final do meu trabalho.

Em especial ao meu orientador e grande mentor, Professor Sérgio de Oliveira Médici, cuja orientação, dedicação, paciência e valiosas contribuições foram fundamentais ao longo deste percurso. Sou imensamente grata e honrada por ter tido sua orientação nesta importante caminhada acadêmica.

“O primeiro? – Disciplina. E o segundo? – Disciplina. E o terceiro? – Disciplina”.
(Emmanuel – Chico Xavier).

“Entrega o teu caminho ao Senhor, confia nele, e Ele agirá” (Salmos 36:5).

“Consagre tudo o que você faz a Deus e seus planos darão certo” (Provérbios 16:3).

RESUMO

A palavra *compliance* é um estrangeirismo linguístico que no Brasil tem sido assimilado *ipsis litteris* diretamente do inglês. No âmbito corporativo, o termo se reveste de força regimental, já que, circunstancialmente, é crítica ao bom desempenho do negócio. No Brasil, a globalização e as regras do comércio internacional têm exigido a adequação de produtos, processos de produção e serviços aos padrões internacionais. Inicia-se, então, uma era de normatização para estabelecer conformidade no âmbito empresarial, exigindo a implementação de sólidos mecanismos de controle interno. Atualmente, as diversas formas de controle na esfera empresarial estão tecnologicamente bastante avançadas e seus reflexos estão sendo sentidos também na área pública. Um exemplo típico desse avanço é o Sistema Público de Escrituração Digital, o qual permite a integração, em uma única base, de todas as informações corporativas. Isso possibilita ao fisco, de um lado, controlar de forma precisa e mapear os riscos de evasão fiscal, enquanto, por outro lado, os contribuintes são induzidos a reforçarem seus sistemas e suas normas de controle interno para diminuir os riscos de sanções. O conjunto de normas disciplinadoras, como a Lei Anticorrupção nº 12.846/13 e o Decreto nº 11.129/22, que regulamenta o Programa de Integridade, são, em grande parte, desconhecido do mundo empresarial. Incluem-se aí outras normas que proporcionam benefícios ou reduzem penalidades, sob *compliance* ativo, das quais as empresas, por desconhecimento, não estão fazendo uso, ainda que tenham direito legal de usá-las. Sendo assim, a vulnerabilidade empresarial origina-se pelo desconhecimento das implicações legais decorrentes das normas que disciplinam o fisco, mas muito mais da falta de conhecimento dos controles internos. A solução mais evidente é, dessa forma, difundir a importância e as características de eficiência de um *compliance* operante, o acesso aos benefícios advindos dele bem como os riscos e as principais sanções que podem ocorrer para as corporações por negligência ou não uso de tal mecanismo. Assim, neste trabalho, a partir da metodologia de natureza qualitativa e da verificação do entendimento quanto ao benefício e à caracterização do desempenho do sistema de controle, demonstra-se a viabilidade da proposta de solução por meio da elaboração de um Guia de Sistema de *compliance* que possa evidenciar os benefícios e os principais riscos e sanções, de modo a contribuir para o desempenho operacional do negócio. Dessa maneira, ao implementá-lo de forma efetiva, as instituições poderão assegurar a prevenção e a gestão de riscos e conflitos, além de usufruir dos benefícios outorgados em lei.

Palavras-chave: *compliance*; prevenção e gestão de conflitos; usufruto de benefícios legais; programa de integridade; guia.

ABSTRACT

The word “compliance” is a linguistic foreignism, which has been assimilated *ipsis literis*, in Brazil, directly from English. Compliance, at the corporate level, has regulatory forces, as, circumstantially, it is critical to the good performance of businesses. In Brazil, globalization and international trade rules have required adapting products, production processes, and services to international standards. By then, an era of standardization begins, in order to establish compliance at the business level, requiring the implementation of solid internal control mechanisms. Currently, the various forms of control in the business sphere are technologically quite advanced. Its effects are also being felt in the public sector. A typical example of this advancement is the Public Digital Bookkeeping System - SPED. This system allows the integration, on a single basis, of all corporate information. This allows the tax authorities, on the one hand, to precisely control and map the risks of tax evasion. On the other hand, it encourages taxpayers to reinforce their internal control systems and standards to reduce the risk of sanctions. The set of disciplinary standards, such as the anti-corruption law 12,846/13 and the decree 11,129/22, which regulates the Integrity Program, are largely unknown to the business world. These include other standards that either provide benefits or reduce penalties, under active compliance, that companies, due to ignorance, are not using, even though they have the legal right to use them. Business vulnerability originates from a lack of knowledge of the legal implications arising from the rules that govern the tax authorities, but much more from a lack of knowledge of internal controls. The most obvious solution is to disseminate to corporations the importance and efficiency characteristics of operational compliance, access to benefits and the main sanctions that may occur due to negligence or non-use of compliance. Therefore, in this work, through a qualitative methodology, verifying the understanding regarding the benefits and characterization of the performance of the compliance system, we expect to demonstrate the proposed viability of the solution, through the preparation of a Compliance System Guide that can highlight the benefits, the main risks, and sanctions, in order to contribute to the operational performance of the business. In this way, by implementing it effectively, they will be able to ensure the prevention and management of risks and conflicts, in addition to enjoying the benefits granted by law.

Keywords: compliance; conflict prevention and management; enjoyment of legal benefits; integrity program; guide.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Efetividade do Sistema de <i>Compliance</i>	53
Figura 2 - Categoria de Riscos Mapeados	53
Figura 3 - Triângulo da fraude de Cressey	86
Figura 4 - Nota do Brasil no IPC (2012-2023).....	98
Figura 5 - Mapeamento macro de um processo de compras	132
Figura 6 - Diferenças entre <i>due diligence</i> e auditoria.....	150
Figura 7 - Estrutura da área de <i>compliance</i>	159
Figura 8 - Estrutura do <i>compliance</i> , seus principais pilares e objetivos	160
Figura 9 - Objetivos do Guia de Sistema de <i>compliance</i>	163
Figura 10 - Elementos estruturais essenciais do Guia de Sistema de <i>Compliance</i>	164

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABNT	Associação Brasileira de Normas Técnicas
AGU	Advocacia-Geral da União
CADE	Conselho Administrativo de Defesa Econômica
COAF	Conselho de Controle de Atividades Financeiras
CVM	Comissão de Valores Mobiliários
DSR	<i>Design Science Research</i>
ECF	Escrituração Contábil Fiscal
EFD	Escrituração Fiscal Digital
ESG	<i>Environmental, Social, Governance</i>
ESocial	Sistema de Escrituração Digital das Obrigações Fiscais, Previdenciárias e Trabalhistas
FCPA	<i>Foreign Corruption Practice Act</i>
GTAC	Grupo de Trabalho Anticorrupção
IBGC	Instituto Brasileiro de Governança Corporativa
IBPT	Instituto Brasileiro de Planejamento e Tributação
IPC	Índice de Percepção da Corrupção
ISO	<i>International Organization for Standardization</i>
KPMG	<i>Klynveld Peat Marwick Goerdeler</i>
LGPD	Lei Geral de Proteção de Dados
NFE	Nota Fiscal Eletrônica
ONU	Organização das Nações Unidas
OCDE	Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico
ODS	Objetivos de Desenvolvimento Sustentável
OIP	Organização Internacional para Padronização
OMC	Organização Mundial do Comércio
PwC	<i>PricewaterhouseCoopers</i>
SBDC	Sistema Brasileiro de Defesa da Concorrência
SEC	<i>Securities and Exchange Commission</i>
SOX	<i>Sarbane-Oxley Act</i>
SPED	Sistema Público de Escrituração Digital

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	13
2 METODOLOGIA.....	22
3 BREVE CONTEXTO DO <i>COMPLIANCE</i>	25
3.1 A globalização e os avanços nas normatizações que estabelecem conformidade	30
3.2 Avanço na complexa normatização tributária brasileira e a consequente necessidade de implementação do sistema de <i>compliance</i>	33
3.3 Os avanços tecnológicos empregados em conformidade no setor público tributário brasileiro e a consequente necessidade de as empresas implementarem sistema de <i>compliance</i>	36
4 OS BENEFÍCIOS DO SISTEMA DE <i>COMPLIANCE</i>	41
4.1 Usufruto de benefícios fiscais e legais.....	42
4.2 <i>Compliance</i> como mecanismo de solução extrajudicial de conflitos	47
4.3 Instrumento de redução de riscos operacionais e ilicitudes	51
5 BAIXO ÍNDICE DE EMPRESAS COM IMPLEMENTAÇÃO EFETIVA DO <i>COMPLIANCE</i>.....	56
5.1 Visão distorcida: o <i>compliance</i> é um custo, “uma despesa desnecessária”	61
5.2 Cultura corruptiva e falta de ética obstaculizam a implementação do <i>compliance</i>	65
5.3 Preconceito e discriminação: <i>compliance</i> visto como sistema atravancado e burocrático	71
6 <i>COMPLIANCE</i> “DE FACHADA” OU ISOMORFISMO MIMÉTICO	75
7 DESCONHECIMENTO DO <i>COMPLIANCE</i>, CONSEQUENTE PROXIMIDADE DOS RISCOS E DISTANCIAMENTO DOS BENEFÍCIOS	83
8 ENFRENTAMENTO DA CORRUPÇÃO POR MEIO DO <i>COMPLIANCE</i>	95
8.1 A importância e a contribuição do <i>compliance</i> para o Direito Penal no Brasil.....	101
9 ERA DE NORMATIZAÇÃO EM CONFORMIDADE NO BRASIL.....	104
9.1 Obrigatoriedade normativa na implementação de sistemas de <i>compliance</i> nas empresas privadas no Brasil – uma realidade proeminente	107
10 PRODUÇÃO TÉCNICA – ELEMENTOS TEÓRICOS E PRÁTICOS.....	110
10.1 Elementos essenciais para elaboração do produto técnico: Guia de Sistema de <i>Compliance</i>	112
10.2 Código de conduta ética e conflito de interesse.....	114
10.3 Elaboração de políticas internas.....	121

10.4 Mapeamento de processos, procedimentos e elaboração de manuais	125
10.5 Gestão dos riscos	133
10.6 Canais de denúncia, investigações internas, não retaliação e medidas disciplinares..	138
10.7 Monitoramento, auditoria, avaliação de desempenho e melhoria	143
10.8 <i>Due diligence</i>	148
10.9 Dos deveres da equipe multidisciplinar do sistema de <i>compliance</i>	151
11 PROPOSTA DE GUIA DE IMPLEMENTAÇÃO DE SISTEMA DE COMPLIANCE EMPRESARIAL.....	162
11.1 Objetivo do Guia de <i>Compliance</i> Empresarial	162
11.2 Elementos estruturais essenciais do Guia de Sistema de <i>Compliance</i>	163
11.2.1 Introdução ao Guia de Sistema de Compliance	164
11.2.2 Estrutura do sistema de compliance	165
11.2.3 Código de conduta ética	166
11.2.4 Políticas e normas internas de compliance.....	167
11.2.5 Mapeamento de processos, procedimentos e elaboração de manuais	168
11.2.6 Treinamento, capacitação e reciclagem	170
11.2.7 Due Diligence de parceiros e terceiros.....	170
11.2.8 Canais de denúncia e investigação interna	171
11.2.9 Monitoramento dos controles internos	172
11.2.10 Melhoria contínua	172
11.2.11 Auditoria.....	173
11.2.12 Atualização do sistema de compliance.....	174
11.3 Riscos desnecessários e evitáveis aos quais a companhia está exposta por não implementar sistema de <i>compliance</i>	174
11.3.1 Risco legal e regulatório.....	174
11.3.2 Risco reputacional	175
11.3.3 Risco financeiro.....	176
11.3.4 Risco operacional	178
11.3.5 Risco de fraude e corrupção	179
11.3.6 Risco de conflitos de interesse	180
11.3.7 Risco de segurança da informação	182
11.4 Benefícios da implementação do sistema de <i>compliance</i>	183
11.4.1 Conformidade legal e regulamentar	184
11.4.2 Redução de riscos.....	184

11.4.3 Benefícios legais e fiscais	186
11.4.3.1 Principais normas que possibilitam o usufruto de benefícios e incentivos fiscais e legais	187
11.4.4 Vantagens organizacionais	188
12 CONSIDERAÇÕES FINAIS E PERSPECTIVAS FUTURAS.....	192
REFERÊNCIAS	196
APÊNDICE A – GUIA DE SISTEMA DE <i>COMPLIANCE</i> EMPRESARIAL.....	219

1 INTRODUÇÃO

A palavra *compliance* é um estrangeirismo linguístico que no Brasil tem sido assimilado *ipsis litteris* diretamente do inglês. Nesse idioma, por influência da ocupação anciã romana, o vocábulo originou-se do verbo latino *complere* (compelir, induzir, obrigar). Já no Português, há uma similar adequada: conformidade, derivada do francês, *conformité*. No entanto, como, por hábito social, a principal influência é da nação de maior poderio econômico e militar ou do país de dominância, a palavra em terras brasileiras é incorporada diretamente em sua forma nativa saxônica: *compliance*.

O termo, no âmbito corporativo, se reveste de força regimental, já que, circunstancialmente, é crítica ao bom desempenho do negócio, indo muito além do cumprimento de normas, leis, regras, procedimentos, diretrizes, políticas internas ou externas. Sua finalidade precípua é a prevenção e a gestão de riscos e conflitos, desde o mapeamento deles até a geração de planos de ação para sua mitigação ou exaurimento (Venícios, 2020).

No Brasil, a globalização e as regras do comércio internacional tiveram forte avanço na década de 1990, de modo a exigir adequação de produtos, processos de produção e serviços aos padrões internacionais. Iniciou-se, então, uma era de normatização para estabelecer conformidade no âmbito empresarial, a qual exigiu a implementação de sólidos mecanismos de controle interno. Atualmente, as diversas formas de controle na esfera empresarial estão tecnologicamente bastante avançadas e seus reflexos estão sendo sentidos também na área pública (Coelho, 2021).

Um exemplo típico desse avanço foi a instituição, em 2007, do Sistema Público de Escrituração Digital (Sped), um progresso significativo na informatização da relação entre o fisco e os contribuintes, dado que permite a integração, em uma única base, de todas as informações corporativas, tais como fiscal, contábil, financeira, entre outras, de maneira a possibilitar ao fisco controlar e mapear os riscos de forma precisa. Por outro lado, os contribuintes são levados a reforçarem as normas de controle interno na gestão de riscos relacionados ao cumprimento das obrigações para com as autoridades de forma geral, para que não se vejam vulneráveis a eventuais penalidades, uma vez que, pelo atual sistema, boa parte das atividades relativas à arrecadação tributária é transferida aos sujeitos passivos, restando, ao ente governamental, apenas a função definitória (Martins, I.; Martins, R., 2021).

Outro exemplo foi a implementação, por meio do Decreto nº 8373/2014, do Sistema de Escrituração Digital das Obrigações Fiscais, Previdenciárias e Trabalhistas – eSocial, o qual, tal como o Sped, tem como finalidade maior controle das informações prestadas, exigindo das organizações total vigilância de suas obrigações (Martins, I.; Martins, R., 2021). Percebe-se, assim, que os controles legais e fiscais com foco na esfera empresarial crescem de forma desenfreada.

Por vezes, a perda pela não adesão ao *compliance* não é diretamente nem somente de cunho financeiro, mas deixa-se de usufruir dos benefícios e incentivos proporcionados àqueles que cumprem com certas regras impostas em normas e leis, ou seja, não se perde, mas também não se ganha. A título de exemplo, pode-se aludir à Lei Complementar nº 1.320/2018, que instituiu, no âmbito do estado de São Paulo, o Programa de Estímulo à Conformidade Tributária – “Nos Conformes”. Tal Programa se traduz na implementação do sistema de *compliance*, pois as empresas somente conseguirão atender aos requisitos e fazer jus aos benefícios outorgados pelo documento se estiverem em conformidade, o que se alcança por meio do uso de um método de controle eficaz e efetivo. Salienta-se que a referida norma não exige diretamente a implementação do sistema por parte do contribuinte, diferentemente de outras que expressamente o fazem, mas essa ação será de fundamental importância para que a organização consiga atender às regras ali determinadas (São Paulo, 2018).

Outro postulado do *compliance* está na salvaguarda da corrupção, problema igualmente relevante na seara empresarial, visto que é um fenômeno de difícil combate e que, cada vez mais, está arraigado no âmbito organizacional. Nesse sentido, Tojal (2023) aponta que, “apesar da corrupção estar sempre presente na história das civilizações, [ela] é compreendida como um dos maiores desafios das sociedades contemporâneas”.

Normativamente, a Lei nº 12.846/13 possibilita a responsabilização administrativa das corporações em função da prática de ilícitos. Seu artigo 7º traz um rol dos critérios avaliadores na aplicação da redução das sanções e, entre eles, o inciso VIII menciona “a existência de mecanismos e procedimentos internos de integridade, auditoria e incentivo à denúncia de irregularidades e a aplicação efetiva de códigos de ética e de conduta no âmbito da pessoa jurídica” (Brasil, 2013). Em 2022, a referida Lei foi regulamentada pelo Decreto nº 11.129/2022 que introduziu no ordenamento jurídico o chamado Programa de Integridade (*compliance*) a fim de estabelecer, como forma de responsabilização administrativa da pessoa jurídica, o acordo de leniência. O artigo 23 do Decreto elenca

indicadores de subtração (em percentuais) da base de cálculo da multa advinda da prática de atos contra a Administração Pública, e um deles refere-se ao *compliance*, que se revela como importante mecanismo de redução da penalidade pecuniária (Brasil, 2022a). Dessa forma, percebe-se que, para usufruir do benefício, é imprescindível que as pessoas jurídicas realmente possuam programas de integridade com condições mínimas de prevenir, detectar e remediar atos lesivos (Brasil, 2022a).

Ressalta-se que as empresas estão constantemente vulneráveis a riscos evitáveis, como erros operacionais, equívocos quanto à interpretação e à aplicação das normas, fraudes e corrupções, os quais causam impactos significativos nas corporações, tanto de cunho financeiro quanto reputacional. Todos esses fatores podem ser mitigados ou exauridos por mecanismos de controle eficazes, contudo, a despeito de sua grande relevância, muitas empresas não os possuem de maneira efetiva, o que pode ser confirmado na análise de diversas pesquisas.

Segundo o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), apenas 35,6% das empresas abarcadas em sua pesquisa possuíam uma área de *compliance* dedicada (IBGC, 2021). Além disso, a *6ª Pesquisa de Maturidade do Compliance no Brasil*, elaborada e realizada pela KPMG no ano de 2024, afirmou que 75% das organizações enfrentavam dificuldades em identificar, avaliar e monitorar riscos de conformidade inerentes ao negócio (KPMG, 2024). O mesmo estudo igualmente revelou a falta de maturidade do sistema de controle, uma vez que, ainda que 36% dos respondentes tenham afirmado que ele estava integrado, apenas 12% pontuaram ser avançado (KPMG, 2024).

Ademais, o baixo índice de empresas que dispõem de tal mecanismo pode ser ratificado por meio do elevado e crescente nível de corrupção existente no país. A *Pesquisa Global sobre Fraudes e Crimes Econômicos 2022*, realizada pela PwC, apontou que 62% das organizações brasileiras relataram ter sofrido alguma forma de fraude ou outro crime econômico nos últimos 24 meses (PwC, 2022).

Por fim, as entrevistas realizadas pela Quaest, a pedido da Transparência Internacional – Brasil, em novembro de 2024, pontuaram que 90% dos sistemas de integridade estão imaturos e às vezes balizam comportamentos (Transparência Internacional – Brasil; Quaest, 2024).

Desse modo, a partir do exame dos estudos apontados, percebe-se que, além do baixo índice de empresas que possuem sistema de *compliance* implementado, das que

possuem, muitos encontram-se em fases incipientes, não refletindo os benefícios e a segurança que eles podem proporcionar.

Tal situação, associada à era de normatização em conformidade na qual se vivencia, aos avanços nos controles legais e fiscais e à cultura corruptiva, referenda a vulnerabilidade à qual as empresas se encontram expostas: passíveis de serem autuadas pelo fisco por descumprimento das normas legais e de suas obrigações acessórias, incorrendo em sanções desnecessárias; descumprimento esse muitas vezes ocorrido de forma despretensiosa, visto que as leis tributárias, além de serem alteradas frequentemente, são excessivamente complexas. Ademais, as empresas estão constantemente sujeitas a erros operacionais, atos fraudulentos e corruptivos, deflagrados por falta de controle interno. Esse cenário descortina a necessidade de implementação de um forte sistema de *compliance* que possa servir de auxílio tanto no mapeamento e na mitigação de todos os riscos apontados quanto na possibilidade de usufruto dos benefícios legais.

Salienta-se, dessa forma, que o desconhecimento do *compliance* no âmbito corporativo representa um problema significativo que pode gerar diversos prejuízos. A conformidade, ou seja, a adequação às normas e às regulamentações aplicáveis, não é apenas uma questão de legalidade, mas também um fator crucial para o sucesso do negócio, uma vez que proporciona benefícios, mitiga os riscos e difunde uma cultura ética nas empresas.

Assim, o ponto central do problema está no desconhecimento. Os empresários desconhecem as vantagens de um bom sistema de *compliance* capaz de melhorar o desempenho, reduzir riscos operacionais, fraudulentos e corruptivos e proporcionar benefícios legais. Por conta dessa ignorância, não o implementam e, conseqüentemente, perdem. Perdem em operacionalidade e desempenho interno, perdem por correrem riscos de sanções desnecessárias, por estarem expostos a fraudes e corrupções e, por fim, deixam de obter os benefícios previstos em lei. Dado que o mundo dos negócios requer esse conhecimento, difundir um Guia de Sistema de *Compliance* certamente será uma forma de solução, uma vez que trará conhecimento e clareza ao universo corporativo, de modo a otimizar o desempenho interno, mitigar os riscos de sanções desnecessárias, erros operacionais, fraudes e corrupções e usufruir dos benefícios outorgados normativamente.

Observa-se que é exatamente nesse contexto que se insere o objeto de investigação da presente dissertação, qual seja, a elaboração e implementação do Guia de Sistema de

Compliance. Os benefícios oriundos de sua execução estão demonstrados de diferentes formas e em diversas normas, mas muitas vezes eles são intrínsecos à atividade organizacional, evidenciando que a efetivação da ação não apenas diminui riscos e melhora o desempenho operacional, reduzindo custos e otimizando recursos, como também diminui as incidências de perda financeira, aumenta a lucratividade e protege a reputação da organização.

Mesmo que seja crítico e intrínseco ao negócio, mesmo que haja leis que trazem benefícios à efetiva implementação do mecanismo, o problema ainda existe e permanece, essencialmente pela ignorância. Nesse mesmo sentido, Campos, Pereira e Cartaxo (2021) mencionam que a ausência desse sistema, além de expor as empresas a uma série de riscos, promove o desconhecimento quanto às normas e um consequente distanciamento das benesses existentes.

Assim, uma solução possível para mitigar o problema é a elaboração de um Guia de Sistema de *Compliance* capaz de difundir os benefícios legais aos quais as empresas teriam direito, enfatizar os riscos e as sanções a que as empresas se encontram expostas e salientar a possibilidade de elas terem seus litígios solucionados no âmbito administrativo.

O Guia assim justificado é elaborado visando difundir o conhecimento quanto aos benefícios na redução de riscos desnecessários e no usufruto de benefícios legais. Dessa forma, esse instrumento, de caráter legal e administrativo, poderá promover o exercício deliberado e consciente da legislação e das políticas internas das companhias. De um lado, reduzem-se equívocos no atendimento das obrigações legais, resultando no cumprimento da legislação de modo mais assertivo e eficiente, e, de outro, instaura-se uma cultura ética na organização. Esses fatores refletem na melhor alocação dos recursos econômicos corporativos disponíveis (Martins, I.; Martins, R., 2021) e justificam sua composição.

Ressalta-se que o Guia deve observar a legislação, sobretudo a Lei nº 12.846/13 e o Decreto nº 11.129/2022, o qual regulamentou o Programa de Integridade, a Lei Complementar nº 1.320/18, denominada “Nos Conformes”, a Lei nº 13.709/2018, intitulada “Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais”, e a Constituição Federal, em especial seu artigo 173, § 5º.

Considerando o contexto apresentado, indaga-se: o que impede ou obstaculiza a implementação de um sistema de *compliance* efetivo e operante nas empresas, uma vez que o referenciado mecanismo de controle é essencial e indispensável para as

corporações, não apenas para a gestão de conflitos e riscos e para o usufruto dos benefícios, mas igualmente para estarem alinhadas a esta era de normatizações acerca de conformidade que se instaura e que se vê cada vez mais crescente? Assim, o objetivo geral do presente estudo foi sustentar a implementação de sistema bem estruturado de *compliance* que possa garantir a prevenção e a gestão de conflitos e riscos, problemas que culminam em sanções desnecessárias e em impactos reputacionais, assegurar o cumprimento da lei e o usufruto dos benefícios outorgados normativamente, além de possibilitar a solução de litígios advindos de atos corruptivos na esfera administrativa.

Os objetivos específicos foram delineados da seguinte forma: a) demonstrar que a não utilização ou a operacionalização incorreta do *compliance* é decorrente do desconhecimento dos benefícios que ele proporciona, uma vez que as empresas, além de desconhecerem as normas legais e fiscais que proporcionam vantagens oriundas da implementação do sistema, desconhecem a própria estrutura deste programa e o quanto ele pode contribuir no mapeamento e na geração de planos de ação para a redução ou o exaurimento dos riscos; b) analisar a validade de implementação de sistema de integridade por meio da elaboração de um Guia de *Compliance* que possa: b.1) difundir seus benefícios; b.2) enfatizar as sanções e os riscos; b.3) demonstrar a possibilidade de solucionar conflitos advindos de atos corruptivos na esfera administrativa; e b.4) propor mecanismos de desburocratização e simplificação na implementação.

A relevância do estudo se justifica por diversos fatores, essencialmente, em razão dos crescentes meios governamentais de controle com foco na esfera empresarial, permitindo aos entes obterem e cruzarem informações das instituições das mais variadas formas em seus vastos bancos de dados. Por outro lado, o contribuinte, parte hipossuficiente dessa relação contratual, se vê na necessidade de enrobustecer as formas de controle para que possa cumprir com as normas e não ser penalizado, além de usufruir de benefícios previstos em lei (Sanson, 2019)

Nessa esteira, Assis (2023) aponta um rol exemplificativo das vantagens trazidas pelo *compliance* as quais, basicamente, vão ao encontro dos objetivos abordados e pretendidos com o presente trabalho. Entre elas, estão: evitar ou mitigar sanções ou multas, preservar a reputação da companhia na medida em que fraudes e corrupções são impedidas, afastar processos judiciais convencionais, dada a oportunidade de solucionar as contendas na esfera administrativa, usufruir de benefícios fiscais, entre outras, que reforçam a necessidade de as empresas disporem de mecanismos de controle.

Não obstante a necessidade de implementação do sistema de *compliance*, ressalta-se que, na prática, ele é visto como atravancado e burocrático, em que a lei ou a norma diminui a dinâmica e a capacidade competitiva da empresa. Isso faz com que muitas organizações, por temerem ineficiências, não o implementem, criando um perigoso passivo latente para as companhias. Não cumprir a lei por temor ao aumento da burocracia não significa evitar ineficiências empresariais; trata-se, antes de tudo, como sustentam Konder e Fajngold (2022), de comportamento puramente irresponsável. Os autores justificam que, observando a doutrina, diversas repercussões jurídicas relacionadas aos programas de conformidade, com advertência jurisprudencial, têm sido constatadas, e a falta ou inadequação deles representa, para alguns setores, um típico comportamento desajuizado.

Assim, a relevância da pesquisa está na necessidade de as empresas conhecerem os benefícios do método de controle para que estejam mais preparadas para atuarem internamente e, essencialmente, para atenderem a todo esse aparato fiscal e legal, por meio de um Guia de Sistema de *Compliance* simplificado e desburocratizado, que possa operacionalizar de forma a garantir a prevenção de riscos e custos desnecessários por não cumprimento das normas e, ao mesmo tempo, garantir usufruto dos benefícios previstos em lei. Leva-se em conta ainda o baixo índice de empresas que possuem tais mecanismos implementados, dados demonstrados em pesquisas realizadas por profissionais da área e ratificados pelos índices de percepção da corrupção no Brasil. Todos esses fatores reforçam o necessário estudo desta dissertação.

O presente estudo encontra-se estruturado em doze seções, iniciando-se pela introdutória; na sequência, apresenta-se a metodologia da pesquisa produzida, com a designação dos métodos adotados para análise e desenvolvimento do trabalho.

A terceira seção apresenta um breve contexto do *compliance* no âmbito empresarial, tratando sumariamente da globalização, dos avanços e dos impactos trazidos pelas normatizações que estabelecem conformidade, seguidos do forte progresso na complexa normatização tributária embreada à ascensão tecnológica ocorrida no setor público, fatores que corroboram a consequente e fundamental implementação do sistema em questão.

O quarto tópico trata dos benefícios do sistema de *compliance*, com especial destaque ao usufruto de vantagens fiscais e legais, à gestão e à prevenção de riscos operacionais ocasionados por erros ou desconhecimento e à proteção contra atos ilícitos,

tais como corrupções e fraudes que, além de impactarem financeiramente as empresas, causam fortes abalos reputacionais.

A quinta parte faz um contraponto com a quarta ao demonstrar que, em que pese os benefícios proporcionados por essa ferramenta, ainda há um baixo índice de empresas que a possuem implementada de forma efetiva, o que revela o quanto as sociedades se encontram expostas a riscos e sanções de toda natureza. Demonstram-se também os estigmas e os preconceitos ainda existentes acerca dos mecanismos de controle.

Na sequência, a sexta seção aborda o *sham compliance* ou *compliance* “de fachada”, de maneira a evidenciar que muitas empresas que dizem possuir o sistema, na realidade, somente o possuem no papel, ratificando o tópico anterior acerca dos estereótipos ainda existentes em relação aos mecanismos de controle.

O sétimo ponto sintetiza e fecha os últimos dois tópicos anteriores (cinco e seis), ao revelar que os estigmas, os preconceitos e os baixos índices de empresas que possuem conformidade são decorrentes do desconhecimento. Apesar de se tratar de tema amplamente debatido nos últimos anos, seja pela gestão dos riscos, seja pelos benefícios que este instrumento proporciona, na prática, muitas organizações o desconhecem completamente, perpetuando o preconceito e os estereótipos existentes. Portanto, o Guia de Sistema de *Compliance* pode ser um passo para promover o conhecimento deliberado a respeito do mecanismo e despertar interesse para sua implementação.

A oitava seção revela como o sistema de integridade é capaz de contribuir para o enfrentamento da corrupção, uma vez que os controles internos possibilitam detectar e reprimir tais práticas. Em seguida, a nona aborda a era de normatização em conformidade, ressaltando que, embora não exista uma lei única e universal que exija obrigatoriamente o *compliance* no setor corporativo privado, diversas normas, ainda que de forma fragmentada, impõem a obrigação de implementar mecanismos de controle nas organizações. Essa obrigatoriedade transforma-se em um fundamento essencial para a necessária concretização de sistemas de *compliance* nas empresas.

O décimo tópico apresenta elementos teóricos e práticos acerca do produto técnico a ser elaborado e, logo após, a décima primeira seção traz o desenvolvimento do Guia de Sistema de *Compliance* (artefato). Adicionalmente, o mesmo Guia, encontra-se apensado à dissertação, transcrito como um material visual mais simplificado e didático para facilitar o entendimento e promover uma implantação mais fácil e efetiva. Por fim, as considerações finais demonstram os resultados obtidos na pesquisa, perpassando pelos

tópicos produzidos na dissertação para ao final ratificar a importância do sistema de *compliance* no âmbito empresarial, bem como o quanto o Guia elaborado pode contribuir na difusão do conhecimento e na consequente quebra de paradigma que permeia o tema, de maneira a auxiliar as empresas a implementarem a ferramenta de forma efetiva a fim de garantirem a prevenção e a gestão de riscos e conflitos, além de usufruírem dos benefícios outorgados em lei.

2 METODOLOGIA

A metodologia foi desenvolvida e produzida no decorrer do curso de Mestrado Profissional, cujo propósito fora o aprimoramento de técnicas e processos, corroborando o progresso científico-tecnológico. Utilizou-se o protocolo *Design Science Research* (DSR) na aplicação e na estruturação da pesquisa, de modo que culminasse na elaboração de um artefato útil ao meio empresarial.

Assim, a metodologia adotada para a produção da dissertação foi de natureza qualitativa, do tipo exploratória, com gênero qualitativo empírico, sendo que os métodos empregados foram as pesquisas documental e bibliográfica a fim de se alcançar a validação da solução por meio da elaboração de um Guia de Sistema de *Compliance*.

A escolha pela abordagem qualitativa se deu em razão de ela ser a mais apropriada para a área do Direito, visão assegurada por Rodrigues, Mezzaroba e Peixoto (2024), os quais pontuam que “a natureza das pesquisas em Direito é qualitativa, com perda de generabilidade, por seu caráter essencialmente subjetivo”.

A pesquisa documental foi elaborada com base na avaliação da legislação e das demais normas inerentes ao estudo, bem como de dados de instituições especializadas quanto ao grau de maturidade e ao índice de empresas que possuem mecanismos de controle implementados. Ademais, examinaram-se, de forma minuciosa, os avanços nas normatizações que estabelecem conformidade, a complexa normatização tributária, as melhorias tecnológicas do setor público-tributário e a consequente necessidade de as organizações implementarem sistema de *compliance* para ampará-las na prevenção e na gestão dos riscos aos quais se encontram expostas.

Já as explorações bibliográficas trouxeram bases fundamentais para o estudo, feitas por meio de análises meticolosas de livros, artigos acadêmicos, publicações científicas e demais fontes, de maneira a contribuir significativamente para estabelecer um quadro teórico robusto e bem fundamentado acerca dos pontos investigados. O processo de seleção do material examinado foi realizado com grande critério, elegendo-se e priorizando-se artigos e publicações recentes e de relevância acadêmica comprovada, obtidos por meio de repositórios acadêmicos, bases de dados de universidades, bibliotecas digitais e plataformas especializadas em acervos científicos, acadêmicos e bibliográficos.

As análises das pesquisas bibliográficas e documentais foram assentadas na necessidade de demonstrar, de maneira crítica, o quanto o *compliance* se apresenta como

crucial no âmbito empresarial e, dessa forma, a consequente necessidade de sua implementação.

Optou-se por metodologia de natureza qualitativa associada ao protocolo *Design Science Research* (DSR) em razão de se tratar de programa de Mestrado Profissional, em que o método se apresenta mais adequado em relação a outros convencionais por possuir abordagem direcionada para a ciência aplicada, focada no desenho do artefato e na viabilidade da solução, e não no exame do problema. Com a sistemática voltada para tais fins, têm-se, como resultado, produtos úteis ao operador do Direito e à prática profissional (Rodrigues; Mezzaroba; Peixoto, 2024).

Ressalta-se que, embora as doutrinas sejam importantes meios de produção intelectual, elas se assemelham arriscadamente a meras monografias. Especialmente para os programas de Mestrado Profissional, o DSR deve focar na produção do campo da ciência aplicada, um desenho mais ajustado ao perfil acadêmico em questão (Rodrigues; Mezzaroba; Peixoto, 2024).

Os autores Rodrigues, Mezzaroba e Peixoto (2024) ainda nos ensinam que:

Na metodologia envolvendo o DSR, os métodos já consagrados de pesquisa podem ser usados, mas com uma função de suporte à comprovação da viabilidade da solução. DSR serve, portanto, como instrumento de geração de artefatos técnicos ou tecnológicos para implementação de solução a problemas reais.

Nesse mesmo sentido, Dresch (2013 *apud* Carneiro; Almeida, 2019) e Romme (2003 *apud* Carneiro; Almeida, 2019) pontuam que os métodos habituais “produzem conhecimento fortemente exploratório e analítico, não contribuindo significativamente para a utilização deste conhecimento em situações reais, e, consequentemente, não colaboram para a diminuição da lacuna que existe entre a teoria e a prática”.

Salienta-se que, para realizar uma pesquisa DSR com êxito, são essenciais dois elementos: o rigor, fundamental para ampliar o conhecimento em um campo específico, de modo que o estudo seja reconhecido como válido e confiável; e a relevância, já que é crucial que os profissionais envolvidos possam utilizar os resultados das pesquisas e o conhecimento produzido para resolverem problemas práticos (Dresch; Lacerda; Antunes Júnior, 2020 *apud* Albano; Delou, 2023).

Ainda a respeito do protocolo, Carneiro e Almeida (2019) afirmam que “adicionalmente, a pesquisa apoia o esforço dos pesquisadores na difusão da Design

Science como novo campo e paradigma para ancoragem de pesquisas práticas, rigorosas e úteis aos propósitos humanos”.

A partir do exposto, observa-se como o protocolo DSR se alinha às necessidades dos programas de Mestrado Profissional, particularmente em contextos de pesquisa aplicada, uma vez que, ao focar na solução, enfatiza a criação de artefatos para resolver problemas concretos, destacando-se pelo seu processo de validação e geração de produtos técnicos que solucionam problemas específicos. Ao combinar estruturas teóricas com aplicações práticas, o método possibilita que os pesquisadores criem conhecimento ao mesmo tempo que lidam com os embates reais.

O presente trabalho produzido no âmbito do Programa de Pós-Graduação em Direito e Gestão de Conflitos da Universidade de Araraquara pontua a necessária aplicação das normas de controle interno no ambiente empresarial, evidenciando, como forma de prevenção e gestão de riscos e litígios, o *compliance*, instrumento totalmente alinhado aos objetivos do curso de Mestrado, cuja base se assenta na gestão de conflitos, sejam eles judiciais ou extrajudiciais. Sendo assim, concebem-se diversas e eficazes formas de resolução de conflitos, em sintonia com a reflexão e a sugestão de uma nova e mais eficaz estrutura judiciária, focada na rapidez e na dinamicidade, ao tempo que mantém a preservação dos direitos.

Assim, o Guia de Sistema de *Compliance* apresenta-se como forma de solução do problema apresentado, um artefato capaz de: a) difundir benefícios; b) enfatizar exposição dos riscos e suas sanções; e c) propor meios de implementação desburocratizados e simplificados. Sua contribuição ao âmbito organizacional se dá em virtude de ele: a) reduzir riscos de penalidades desnecessárias e evitáveis; b) reduzir riscos de fraudes e corrupções; c) possibilitar o usufruto de benefícios fiscais e legais; d) possibilitar a solução de litígios provenientes de ações corruptivas na esfera administrativa; e e) disseminar cultura ética e moral entre empregados, liderança e alta gestão.

Assim, poder-se-á implementar esse instrumento de cunho legal e administrativo de maneira eficaz, garantir a prevenção e a gestão de riscos e conflitos, usufruir de benefícios legais e ainda resolver conflitos advindos de atos corruptivos no âmbito administrativo.

3 BREVE CONTEXTO DO *COMPLIANCE*

De acordo com a etimologia, a palavra *compliance* tem sua origem no termo em latim *complere*, cujo significado está relacionado à “vontade de fazer, agir ou estar em concordância com regras e normas”. Por sua vez, a expressão na língua inglesa origina-se do verbo *to comply*, o qual se traduz como “agir conforme” (Venícios, 2020). Para o âmbito empresarial, no entanto, o termo transcende o cumprimento de normas, leis, regras, procedimentos, diretrizes, políticas internas ou externas, traduzindo-se como elemento necessário à manutenção e ao sucesso do negócio, uma vez que sua utilização tem como finalidade precípua a gestão e a prevenção de riscos e conflitos, desde seu mapeamento em busca da causa raiz, até a geração de planos de ação para mitigação ou exaurimento das vulnerabilidades.

A esse respeito, Crespo (2019) destaca:

Ainda que a origem de *compliance* nos remeta ao direito empresarial e a atos e técnicas de governança e administração, o conceito e sua aplicação passaram a ser um tanto ampliados, já que se notou que o dever de fiscalização, auditoria, treinamento e boas práticas era impositivo em todos os setores, não apenas para assuntos referentes à corrupção e seu combate.

Em perspectiva histórica, o início da preocupação com o *compliance* que se tem notícia data de 1929, época em que ocorreu a quebra da bolsa de valores dos Estados Unidos, evento responsável por desencadear uma crise de grandes proporções que abalou a confiança dos investidores no mercado financeiro. Foi com o objetivo de restaurar essa confiança que se vislumbrou a necessidade de maior fiscalização e gestão que gerasse segurança a todos os seus membros. Essa inquietude resultou na realização, em 1930, da Conferência de Haia, que teve como um dos temas tratados a fundação do Bank for International Settlements (BIS), sediado em Basileia, na Suíça, cuja principal finalidade foi buscar a cooperação entre os bancos centrais de todo o mundo (Sanson, 2019).

No entanto, foi apenas em 1960, com nova crise da bolsa dos Estados Unidos, que se começou a pensar mais fortemente na necessidade de contratação de profissionais responsáveis por acompanhamento, verificação e gestão das adequações das operações em relação às regras postas. Nessa época, a Securities and Exchange Commission (SEC), órgão similar à Comissão de Valores Mobiliários (CVM) brasileira, passou a contratar

profissionais que tinham como meta garantir que as instituições financeiras estivessem observando as normas de mercado (Sanson, 2019).

Mesmo que, ainda de forma embrionária, tem-se implementada a função de *compliance* nos anos 1960 nos Estados Unidos, referido controle só começa a ser difundido mundialmente com a criação do Comitê de Regulamentação Bancária, instituído pelo G-10 em 1974, e com a celebração do Acordo da Basileia em 1988. Esse acordo buscava a padronização de processos de controle dos riscos enfrentados pelas instituições financeiras, como o risco de mercado, de liquidez, operacional, legal, de imagem, entre outros (Sanson, 2019).

No Brasil, já mais voltado ao âmbito empresarial, a globalização comercial e industrial teve forte avanço na década de 1990, época em que o país foi inserido em grandes processos de integração econômica, com destaque para o Mercado Comum do Mercosul (Tratado Mercosul), celebrado por meio do Tratado de Assunção em 26 de março de 1991 (Coelho, 2021), aprovado pelo Congresso Nacional com a promulgação do Decreto nº 197/1991 e internalizado pelo Decreto nº 350/1991 (Brasil, 1991). A partir de então, movido pelos reflexos e impactos das globalizações econômicas, bem como pelo forte avanço tecnológico, o *compliance* é arrastado nessa enchente de evoluções e inovações, tomando, portanto, dimensão e atenção significativas, de modo a passar a ser reconhecido e a ter normas de controle para coibir a corrupção e obter a mitigação de riscos.

Inicia-se, dessa forma, uma era de normatização acerca do *compliance*. Uma delas foi a celebração do Acordo da Basileia I em 1988, que fixou 25 princípios, os quais versam sobre a supervisão pelos administradores na avaliação de controles internos e têm como fundamento promover a estabilidade do Sistema Financeiro Mundial, buscando a padronização de processos e, com isso, precaver o mercado contra os riscos sistêmicos, deflagrados em razão de crises na década de 1990. O Brasil adotou 13 deles, por meio da Resolução nº 2.554/98 (Bagnoli, 2020).

Um pouco mais adiante, no ano de 1996, a ONU, entendendo a importância do assunto, celebrou a Convenção Interamericana contra a Corrupção; logo em seguida, em 1997, criou a Convenção sobre o Combate à Corrupção de Funcionários Públicos Estrangeiros em Transações Comerciais Internacionais. Ambos os acordos inspiraram a aprovação da Lei nº 9.613/98, que dispõe sobre os crimes de lavagem de dinheiro e

ocultação de bens e provoca também a criação do Conselho de Controle de Atividades Financeiras (COAF) (Sanson, 2019).

Mais recentemente, a evolução normativa do *compliance* no Brasil foi marcada por desenvolvimentos significativos em vários setores, particularmente em conformidade pública e corporativa. Essa transformação foi impulsionada pela necessidade de combater a corrupção, aumentar a transparência e promover práticas sustentáveis.

O setor público brasileiro tem adotado cada vez mais medidas de conformidade, essencialmente, por uma combinação de fatores que envolvem a necessidade de melhorar a governança, prevenir irregularidades, reforçar a integridade institucional e conter a corrupção. Além disso, em relação às empresas estatais, a responsabilidade social não se limita apenas ao seu posicionamento no mercado e à sua imagem, mas, essencialmente, à sua função como zeladora de recursos públicos que devem estar alinhados aos princípios da Administração Pública (Lobo; Ferreira, 2022).

A corrupção e outros crimes econômicos impactam severamente a economia brasileira, gerando prejuízos substanciais a cada ano. Estima-se que as perdas variem de 1% a 4% do Produto Interno Bruto (PIB), o que representa, no mínimo, 29 bilhões de reais anualmente. “De acordo com a FGV, a redução de apenas 10% no nível de corrupção no país poderia aumentar em 50% a renda per capita dos brasileiros dentro de 25 anos”.

(Urso; Oliveira, 2022). Esses dados têm motivado cada vez mais os entes estatais a implementarem estruturas de conformidade.

Para enfrentar a corrupção e fomentar a integridade, a Controladoria Geral da União (CGU) desenvolveu o Plano de Integridade e Combate à Corrupção 2025–2027. Este plano, foi elaborado em colaboração com a participação direta dos ministérios e suas entidades. Além disso, foram realizados debates com a sociedade civil, incluindo membros do Conselho de Transparência, Integridade e Combate à Corrupção (CTICC), cerca de 50 especialistas de universidades e instituições de pesquisa, além de 100 entidades do setor privado. Com 260 ações, o plano busca combater crimes econômicos e promover a integridade nas relações entre o estado e o setor privado (CGU, 2024b).

A busca pela normatização em conformidade está em sintonia com os preceitos preconizados pela Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), que apresenta sugestões para programas de *compliance*, como a proibição do suborno, a responsabilização e a supervisão de seus diretores, recomendações e orientações sobre ética e programas de controle interno.

Nesse sentido, Pereira, Carvalho e Giron (2021) pontuam que a Convenção da OCDE foi promulgada no Brasil por meio do Decreto nº 3.678/2000 e, enquanto signatário, o país passa por fases de monitoramento da avaliação da implementação da Convenção. “Nesse ponto, cabe notar algumas ‘coincidências’ entre o monitoramento do Brasil pela OCDE e o avanço do arcabouço legislativo de responsabilização de pessoas jurídicas por atos de corrupção no Brasil” (Pereira; Carvalho; Giron, 2021).

Dessa forma, o cenário corporativo no Brasil viu uma mudança significativa em direção a uma robusta imposição normativa em relação à conformidade, que ganhou reforço após o escândalo da Lava Jato. Destaca-se a Lei nº 12.846/2013 (Brasil, 2013), a qual estabeleceu um marco legal para programas de controle ao enfatizar a importância da integridade nas relações comerciais e responsabilizar empresas por atos de corrupção praticados por seus funcionários, mesmo que sem o conhecimento da alta administração.

Percebe-se, desse modo, que o *compliance* no âmbito empresarial deixou de figurar como um simples mecanismo de controle limitado para referendar um conjunto de disciplinas, processos, procedimentos, práticas e políticas voltado para a observância das normas aplicáveis às instituições, alinhadas à cultura ética, com o propósito de investigar, prevenir e corrigir qualquer desvio, risco ou inconsistência, de modo a garantir que suas operações estejam seguras e protegidas de quaisquer equívocos ou ilícitos que possam expor ou pôr em risco os objetivos organizacionais.

Sendo assim, o método não se limita apenas à gestão interna da empresa, uma vez que seus vieses são extremamente extensivos, transcendendo o universo organizacional que a corporação integra e abrangendo o país como um todo, na medida em que repercute na economia, no setor público, na sociedade e nas normas gerais a que deve obediência. Assim, destaca-se, brevemente, alguns dos principais aspectos do *compliance* empresarial no Brasil:

- a) programa de integridade: as empresas são incentivadas, por meio de benefícios legais e fiscais, a implementarem programas de integridade que incluam códigos de ética, treinamentos, canais de denúncia, mecanismos de monitoramento, auditoria e demais meios de controle (Costa, 2023);
- b) Lei Anticorrupção: estabelece a responsabilidade objetiva das empresas por atos ilícitos, em outras palavras, a empresa poderá ser responsabilizada independentemente de culpa, assim, a conformidade pode ser crucial para

detectar e impedir atos corruptivos que possam implicar em penalidades financeiras e reputacionais (Pereira; Carvalho; Giron, 2021);

- c) governança corporativa: o *compliance* visa assegurar que a empresa seja gerida de forma ética e transparente, fornecendo bases para a assertiva tomada de decisões. Assim, os mecanismos de controle “permitem que os proprietários de uma corporação exerçam controle sobre as atividades dos gestores para que seus objetivos sejam protegidos” (John; Senbet, 1998 *apud* Soares *et al.*, 2024);
- d) conformidade no setor público: as iniciativas no setor público do Brasil referentes ao tema, associadas aos avanços tecnológicos empregados em conformidade, buscam melhorar o controle e a transparência por meio da efetivação de sólidos mecanismos. A implementação de programas de *compliance* tem sido associada ao aumento da confiança pública e à gestão mais eficaz das atividades do estado (Gonçalves, 2019);
- e) cultura organizacional: promover uma cultura de ética e integridade é fundamental para o sucesso de um programa de *compliance*. Ao incutir valores éticos na gestão empresarial e na tomada de decisões, adota-se responsabilidade e preocupação com as consequências do agir, mas, mais que isso, essa construção na cultura organizacional pode resultar em valorização da ética enquanto virtude, estendendo-se às boas intenções e sentimentos, construídos e compartilhados coletivamente a partir da aplicação efetiva de códigos de ética e de conduta, políticas e diretrizes (Pereira; Carvalho; Giron, 2021);
- f) fiscalização e sanções: as empresas que não observarem as normas e as demais obrigações principais e acessórias relacionadas ao negócio se sujeitam a sanções severas, que incluem multas elevadas e danos à reputação, fatores que podem ser evitados com a adoção de mecanismos de controle, os quais também possibilitam a redução de penalidade imposta caso a empresa seja punida por atos corruptivos (Pereira; Carvalho; Giron, 2021).

Denota-se então que, por uma série de fatores, entre eles a globalização econômica, o avanço tecnológico e a corrupção disseminada, mudanças consideráveis têm sido promovidas no âmbito empresarial, tornando coercitiva a implementação de mecanismos de controle. Tal cenário tem, paulatinamente, evoluído, particularmente em

resposta aos escândalos de corrupção e à necessidade de aprimorar a governança nos setores público e privado. Dessa forma, trata-se de uma ação crucial para que as organizações naveguem pelo complexo cenário regulatório do Brasil, de forma a garantir a adesão legal e promover a confiança entre as partes interessadas.

Ademais, ressalta-se que, atualmente, o contexto de conformidade no ambiente de negócios brasileiro é multifacetado, dado que abrange governança do setor público, responsabilidade corporativa e diversas regulamentações. O *compliance* surge como uma estrutura crítica para aumentar a transparência, prevenir a corrupção e garantir a conduta ética no meio empresarial. Essa visão geral demonstra sua importância na Administração Pública, suas implicações para empresas privadas e os desafios enfrentados pelas instituições estrangeiras que operam no Brasil.

Contudo, embora esse mecanismo esteja ganhando força, ainda existe uma lacuna significativa em sua implementação e compreensão, especialmente no tocante à mudança de atitudes culturais arraigadas em relação às normas de controle interno e à corrupção. O desenvolvimento contínuo de estruturas de conformidade é essencial para promover um ambiente de negócios mais transparente e ético, e sua implementação efetiva promove a confiança do público e garante o gerenciamento responsável dos recursos. Isso destaca a necessidade de difundir educação e promover diálogos contínuos para fortalecer as práticas de *compliance* em todos os setores do Brasil.

3.1 A globalização e os avanços nas normatizações que estabelecem conformidade

A globalização, fenômeno que intensificou a interconexão econômica, cultural e política entre os países, tem gerado impactos significativos nas normatizações que estabelecem conformidade em diversas áreas. Com a crescente integração dos mercados globais, as empresas enfrentam a necessidade de se adaptarem a padrões internacionais para garantirem a competitividade e a conformidade regulatória (Cardoso; Rodrigues, 2020).

A expansão comercial requer liberdade, mas igualmente a sedimentação de vínculos que se regulam, regulação essa que deve ser assegurada. As transações comerciais oriundas da globalização transcendem os limites fronteiriços dos Estados, e a criação material e intelectual deixa de ser circunscrita (Barros, 2015). Em outras palavras, a globalização trouxe consigo a emergente demanda por regulamentações diversas, entre

elas, as normatizações acerca de controle interno capazes de adaptar o país ao contexto e às diretrizes internacionais.

Destaca-se que um dos principais avanços na normatização global se refere à harmonização de padrões e regulamentos, que visa facilitar o comércio internacional e reduzir barreiras comerciais. Organizações internacionais, como a Organização Mundial do Comércio (OMC) e a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), desempenham papéis cruciais na promoção de normas comuns que asseguram práticas justas e transparentes nos negócios globais (Cardoso; Rodrigues, 2020). A respeito desse último órgão, a pesquisa *Corrupção e Integridade no Mercado Brasileiro*, realizada pela Quaest junto a 91 executivos de *compliance* a pedido da Transparência Internacional – Brasil em novembro de 2024, apontou que 97% dos entrevistados afirmaram que a “adesão do Brasil à OCDE pode afetar positivamente os padrões de integridade no ambiente de negócios brasileiro” (Transparência Internacional – Brasil; Quaest, 2024). Observa-se que, mesmo que o processo de vinculação ainda esteja em andamento, o mercado empresarial já reage positivamente em relação aos efeitos da integridade.

Coelho (2021) destaca que uma das preocupações do direito do comércio internacional é viabilizar a eliminação gradual das vantagens competitivas que surgem devido às diferentes regulações nacionais, na tentativa de criar um comércio mais nivelado para todos os participantes do mercado global. A extinção desses privilégios é considerada o ponto central do processo de globalização, que visa integrar economias e mercados ao redor do mundo, de modo a promover a livre circulação de bens, serviços, capital e, em certa medida, de pessoas.

Assim sendo, a Organização Mundial do Comércio (OMC) e outras diplomacias de diversos países e organismos internacionais estão empenhadas em discutir e celebrar acordos para suprimir essas vantagens institucionais, o que inclui negociações complexas e prolongadas que buscam harmonizar as regulamentações e reduzir barreiras comerciais. Ressalta-se, contudo, que não se trata de um processo fácil ou rápido, e, nesse interregno, haverá, inevitavelmente, avanços e recuos constantes, refletindo a complexidade e os interesses divergentes dos países envolvidos. No entanto, em uma visão de longo prazo, em que a harmonização regulatória global será alcançada, o comércio internacional será mais justo e eficiente (Coelho, 2021).

Ainda acerca da conformidade impulsionada pela globalização, Coelho (2021) pontua:

A globalização nivela pelo alto. Há como que um “padrão civilizatório”, observável nas democracias centrais do sistema capitalista, a servir de meta a ser perseguida e, cedo ou tarde, alcançada por qualquer país interessado em inserir-se na economia globalizada.

Do mesmo modo, Crespo (2019) aponta que a globalização, processo em que as organizações passam a se integrarem dinamicamente em relações internacionais, contribuiu significativamente para que houvesse um importante movimento na adoção dos pilares do *compliance*. Um dos fatores impulsionadores para tal ação foi deflagrado pelos conflitos existentes entre sócios, executivos e os interesses das empresas, contexto em que a delegação pelo acionista ao administrador seria a melhor opção para os interesses da instituição, assim, os mecanismos de controle fariam com que os objetivos da alta gestão estivessem constantemente alinhados aos do grupo econômico.

A partir do exposto, evidencia-se que a globalização influenciou significativamente a conformidade de várias maneiras, gerando desafios e oportunidades para as organizações. Entre os impactos, destaca-se a maior complexidade das regulamentações, uma vez que, à medida que a globalização expande as relações econômicas e comerciais, as organizações enfrentam um ambiente regulatório mais complexo. Dado que diferentes países possuem requisitos de conformidade variados, torna-se essencial que as empresas lidem com essas complexidades de forma eficaz (Moraes Júnior, 2024).

Outro fator relevante de influência da globalização foi o surgimento de corporações transnacionais, que exigiu o desenvolvimento de programas de conformidade robustos capazes de garantir a adesão dessas empresas a diversas estruturas legais e padrões éticos, visto que elas operam em várias jurisdições. No contraponto, essa integração global também gerou impactos sociais negativos, como a degradação ambiental e o aumento da vulnerabilidade dos países menos desenvolvidos. Isso levou as organizações a adotarem mecanismos de conformidade aptos a equilibrarem os interesses corporativos com as necessidades da sociedade, de modo a garantir práticas comerciais responsáveis (Moraes Júnior, 2024).

Além disso, em resposta à globalização e aos seus desafios, vários países promulgaram leis para melhorar a conformidade, como, por exemplo, a Lei de Práticas

de Corrupção no Exterior (FCPA), estabelecida nos Estados Unidos a fim de combater a corrupção em transações comerciais internacionais (Moraes Júnior, 2024). Destacando a necessidade de conformidade no contexto global.

Entende-se, desse modo, que a implementação de programas de conformidade é crucial para manter a reputação e a credibilidade de uma organização no contexto global. As empresas que os priorizam estão mais bem posicionadas para mitigarem riscos e melhorarem sua posição perante as partes interessadas e o mercado internacional.

Assim, a globalização reformulou o cenário da conformidade ao trazer consigo a necessidade de consonância das organizações aos padrões internacionais, exigindo delas uma postura proativa para lidarem com as complexidades e os desafios decorrentes do evento. Apesar de seus desafios, é um processo inevitável e fundamental para o desenvolvimento econômico mundial. Dessa forma, a globalização tem sido um motor para o progresso das normatizações que estabelecem conformidade, promovendo a criação de padrões internacionais que facilitam o comércio, protegem consumidores e investidores e incentivam práticas empresariais responsáveis e sustentáveis. Esses avanços são fundamentais para a construção de um ambiente econômico global mais harmonizado e equitativo.

3.2 Avanço na complexa normatização tributária brasileira e a consequente necessidade de implementação do sistema de *compliance*

Como afirmou Paulo Guedes, “o sistema atual é um manicômio tributário”¹.

Desde a promulgação da Constituição Federal em 1988, foram editadas mais de 7,8 milhões de normas nos âmbitos federal, estadual e municipal, ou seja, em média, 860 normas por dia útil. “Dentre essas, 517.388 foram especificamente sobre matéria tributária, o que significa que mais de 2,36 normas tributárias são criadas a cada hora útil no Brasil” (IBPT, 2024).

Segundo estudo realizado pelo Instituto Brasileiro de Planejamento Tributário (IBPT), a legislação brasileira tem se tornado cada vez mais complexa, confusa e de difícil interpretação. Desde o advento da Constituição Federal, o Brasil passou por 19 emendas

¹ Sentença proferida pelo então ministro da Economia, Paulo Guedes, em 2020, antes de participar de audiência pública virtual do Congresso Nacional a respeito da Comissão Mista Temporária da Reforma Tributária Cf. em: <https://agenciabrasil.ebc.com.br/economia/noticia/2020-08/sistema-atual-e-um-manicomio-tributario-diz-guedes>.

constitucionais tributárias e pela criação de diversos tributos, como o IBS, CBS, Imposto Seletivo, CPMF, COFINS, CIDES, CIP, CSLL, PIS Importação, COFINS Importação e ISS Importação. Ademais, praticamente todos os tributos já existentes foram majorados no decorrer desses 36 anos, de modo que a legislação tributária se convertesse em um verdadeiro desafio para as empresas que precisam se adaptar constantemente a novas regras e interpretações (IBPT, 2024).

O diagnóstico feito pelo órgão revela o quanto o avanço dessa normatização afeta e dificulta sua correta interpretação e aplicação prática, fazendo com que muitas vezes as empresas incorram em irregularidades de forma desprezível. Diante de tanta complexidade e de inúmeros controles fiscais, o contribuinte se vê obrigado a aumentar seus mecanismos de controle interno para que possa atender, de forma assertiva, a todo esse aparato tributário.

Assunção (2023) corrobora essa visão ao afirmar que “a legislação brasileira é confusa, burocrática e extensa, além de ser vista pela maioria dos empreendedores como um grande entrave ao desenvolvimento dos negócios”. Contudo, é fundamental que se desenvolva uma mentalidade e uma cultura que valorizem a importância de cumprir as normas, afinal, “por ano são milhares de empresas que simplesmente deixam de existir, deixando um verdadeiro rastro de destruição, desilusão, dívidas, desapontamento e frustração por simplesmente não seguirem as regras” (Assunção, 2023).

Para Silva (2022), a complexidade das normas e dos controles tributários, além de expor os contribuintes a riscos por sanções desnecessárias, muitas vezes afeta o crescimento do negócio, pois a falta de entendimento a respeito do regime tributário mais eficiente para determinado setor pode fazer com que a empresa não seja competitiva, o que prejudica, igualmente, sua condição de manutenção no mercado.

Esse cenário intrincado exige das empresas tempo considerável para que elas cumpram as obrigações estabelecidas pelos entes estatais e, em função desse aspecto, administrar o sistema fiscal de uma organização se revela tarefa desafiadora que requer grande cuidado, já que o não cumprimento das normas pode resultar em sanções, como multas e outras penalidades, capazes de pôr em risco a continuidade do empreendimento (Siciliana; Faria, 2020).

No mesmo sentido, Dias (2024), ao destacar a dificuldade de as empresas se manterem diante de uma conjuntura altamente emblemática, aponta como o *compliance* pode ser determinante para a manutenção das companhias. Nas palavras do autor,

Em um mundo empresarial cada vez mais complexo, garantir a saúde e a longevidade de uma empresa exige muito mais do que apenas a busca pelo lucro. As empresas se deparam com a necessidade de navegar por um mar de leis, regulamentações e expectativas éticas, tanto internas quanto externas. É nesse contexto que o Compliance Empresarial emerge como um farol, guiando as organizações na direção da integridade, da ética e da sustentabilidade a longo prazo (Dias, 2024).

Nessa profusão de obrigatoriedades, associadas às dificuldades de entendimento, o princípio da transparência tributária constitui pilar fundamental para o funcionamento eficaz e equitativo do sistema que o envolve. Consagrado na Constituição de 1988, tal princípio determina que a administração tributária possua clareza e acessibilidade, de modo a permitir que os contribuintes compreendam suas responsabilidades fiscais e a forma como os recursos públicos são alocados. O fundamento aspira a promover a confiança e a legitimidade nas entidades fiscalizadoras, aumentando assim a interação entre as autoridades fiscais e os contribuintes (Souza, 2024).

No entanto, a implementação do referido princípio encontra obstáculos consideráveis inerentes à legislação tributária e à infinidade de regulamentações, os quais impedem a compreensão dos contribuintes sobre suas obrigações fiscais (Souza, 2024).

Considerando esses desafios, Piscitelli (2024) amplia a discussão ao apontar que é necessário “ampliar o senso de cidadania fiscal ao prover o sujeito passivo de informações acerca da distribuição dos ônus e bônus da tributária, com a potencial elevação do nível de cumprimento da norma tributária”. Atualmente, o princípio da transparência tem força simbólica, “porque a complexidade excessiva aumenta a incerteza na aplicação dos comandos normativos” (Piscitelli, 2024).

Nessa seara, a Lei nº 12.527/2011, denominada Lei de Acesso à Informação, assume papel fundamental na facilitação do acesso dos cidadãos às informações pertencentes à Administração Pública, que engloba o domínio da administração tributária (Brasil, 2011). Em que pese a lei assegurar o direito fundamental à informação, a complexidade associada às inesgotáveis normas tributárias faz com que, muitas vezes, a informação não seja clara e de simples compreensão aos contribuintes.

Infere-se, dessa forma, que a complexidade tributária brasileira impõe uma série de desafios e causa muitas dificuldades na gestão de conformidade, forçando as empresas a incorrerem em altos custos de mão de obra e tecnologia em um esforço assombroso para reduzirem ou, no mínimo, amenizarem os riscos associados à apuração tributária e ao

cumprimento das informações acessórias. Nessa conjuntura, o *compliance* assume papel de grande relevância, na medida em que fortalece os controles internos a fim de se reduzirem os riscos relacionados a sanções regulatórias e reputacionais, de maneira a se revelar como importante mecanismo para o cumprimento das obrigações principais e acessórias neste país que possui um dos ordenamentos tributários mais complexos do mundo (Szajnbok, 2019).

Sangalli (2023) ressalta que, “com a mudança e atualização contínua das leis e regulamentos, as empresas precisam se manter atualizadas e em conformidade com um cenário empresarial”.

Sendo assim, a fim de manter a conformidade fiscal da qual fala a autora e tendo em vista a vulnerabilidade à qual os contribuintes estão expostos em função do emaranhado de normas e do complicado sistema tributário nacional já evidenciado, emerge a necessária implementação do *compliance*.

3.3 Os avanços tecnológicos empregados em conformidade no setor público tributário brasileiro e a consequente necessidade de as empresas implementarem sistema de *compliance*

Nos últimos anos, o avanço tecnológico dos órgãos públicos ocorreu desenfreadamente, de maneira a possibilitar ao fisco obter e cruzar informações dos contribuintes de forma minuciosa e analítica em uma robusta base de dados. Esse avanço trouxe consigo uma infinidade de obrigações acessórias a serem cumpridas pelas empresas, forçando-as tanto a arcarem com os altos custos de conformidade quanto a investirem fortemente em mecanismos de controle suficientemente capazes de atender a todo esse aparato tributário. Na visão de Szajnbok (2019):

Com o avanço tecnológico dos órgãos públicos, a fiscalização deixou de ser feita por amostragem. Isso significa que a totalidade das informações geradas pelas companhias pode ser monitorada. As autoridades fiscais federais, estaduais e municipais já têm tecnologia e mão de obra capazes de fazer uma verificação detalhada das informações, o que aumenta os riscos ao *compliance*: os erros e inconsistências podem ser mais facilmente detectados na malha fina. E gerar pesadas autuações.

Nesse mesmo sentido, Gonçalves (2024) sinaliza que a utilização de sistemas eletrônicos de fiscalização, como o Sistema Público de Escrituração Digital (SPED), representa avanços tecnológicos significativos, pois torna possível um controle mais intransigente e assertivo das obrigações tributárias e contribui para a detecção de fraudes e evasões fiscais.

Gonçalves (2019), por sua vez, pontua que é inegável que os serviços públicos vêm passando por modificações consideráveis, bem como que os desafios gerados pela inovação tecnológica revelam a necessidade de o Estado oportunizar ajustes legislativos e regulatórios que sejam capazes de se adequarem à atualidade e à mutabilidade dos fatos sociais. Assim, o referido progresso ganha contornos significativos ao gerar relevante impacto nas relações geridas pelo Estado, dada a robusta reestruturação gerencial que emprega meios tecnológicos como forma de aperfeiçoamento da prestação e dos controles de serviços públicos (Gonçalves, 2019).

Na medida em que o Estado investe em tecnologias para obter maior controle sobre os contribuintes, ele não está implementando outra coisa senão o próprio *compliance* na esfera pública, uma vez que todo esse aparato nada mais é que o mais genuíno mecanismo de controle, que se traduz no sistema em questão.

Nessa perspectiva, Pereira, Perez Filho e Barboza (2021) observam que a ferramenta referenda a nova e moderna gestão pública, ao lado dos avanços e dos retrocessos verificados ao longo das décadas, representando um grande progresso dentro da administração gerencial, que, por meio de mecanismos específicos e bem delimitados, se traduz em garantia de maior eficiência. Segundo os autores:

É possível afirmar que a governança corporativa chegou ao Estado e, mais, que a gestão estatal agora emprega o *compliance* como modelo, em maior ou menor grau, em seus departamentos. [...] Programas e conceitos da administração de empresas privadas vêm sendo cada vez mais incorporados pela Administração Pública [...] (Pereira; Perez Filho; Barboza, 2021, p. 142).

Esse avanço regulatório tecnológico promovido pelo Estado exige que as sociedades empresárias estejam constantemente se aperfeiçoando, sob pena de não se manterem no atual mercado econômico altamente competitivo e regulado. Sendo assim, “por serem sacudidas, todos os dias, por pressões de mercado e revoluções tecnológicas,

as empresas privadas, para sobreviver, dependem da capacidade de agir com rapidez e introduzir o inusitado” (Motta, 2013 *apud* Pereira; Perez Filho; Barboza, 2021, p. 142).

Em linha com esses autores, Mesquita (2019 *apud* Silva; Brunozi Júnior, 2024) pontua que o “*compliance* contribui para que o Estado possa exercer o seu poder de fiscalização, inibição e combate aos mais diversos tipos de fraudes”. Os instrumentos de controle, desde que implementados de forma efetiva, convergem-se em ferramentas valiosas, capazes de reduzirem consideravelmente os efeitos danosos da corrupção e aperfeiçoarem a gestão pública (Gercwolf, 2019 *apud* Silva; Brunozi Júnior, 2024).

Outros autores também destacam os avanços tecnológicos ocorridos na esfera pública e a consequente necessidade de as empresas buscarem mecanismos de controle para atenderem a todo esse aparato. Nesse sentido, Cruz (2020) afirma:

Com a criação do Sistema Público de Escrituração Digital – SPED, atrelado aos consecutivos aumentos da carga tributária, a área fiscal cada vez ganha mais destaque nas organizações. De um lado, o planejamento tributário se torna cada vez mais necessário para garantir a competitividade das empresas e, do outro, se faz necessário criar um novo modelo de gerenciamento do risco fiscal, tendo em vista a maior exposição decorrente do uso intensivo de tecnologia pelo fisco. Essa mudança no cenário tributário, cada vez mais complexo, está demandando novas competências dos profissionais. Além do profundo conhecimento dos tributos, passou a ser exigido cada vez mais uma visão multidisciplinar, envolvendo conhecimentos que vão muito além da área contábil e jurídica.

Por sua vez, Martins (2016) destaca a relevância dos controles internos nas empresas para a mitigação de riscos e fraudes contábeis, uma vez que se torna possível à contabilidade alargar seu campo de atuação ao fornecer informações elaboradas que servem como suporte aos diversos interesses da entidade. Desse modo, o setor atinge seu objetivo por meio do acompanhamento dos fenômenos patrimoniais próprios da organização. Ademais, ressalta-se que a contabilidade está estritamente associada às exigências de documentação eletrônica impostas pelas autoridades fiscais, o que aumenta sua complexidade de atuação.

Observa-se, dessa forma, que se, por um lado, o Estado aloca recursos e se qualifica em tecnologia como forma de obter maior e mais assertivo controle sobre os contribuintes, por outro, ele igualmente força as empresas a investirem em fortes mecanismos de controle para que possam corresponder e atender a todo esse aparato

fiscal, de modo a não ficarem expostas ao descumprimento de normas que possa culminar em sanções desnecessárias.

O setor público brasileiro, especialmente no campo tributário, tem passado por transformações relevantes nas últimas décadas, essencialmente, em relação aos avanços tecnológicos. Essas mudanças impactam diretamente a forma como as empresas se relacionam com o Poder Público, tornando indispensável a implementação de sistemas robustos de *compliance*.

O sistema tributário no Brasil, como já salientado, é considerado um dos mais complexos do mundo, transformando-se em fonte de desafios constantes para empresas que operam no país. Nas últimas décadas, o processo de digitalização e modernização das operações fiscais trouxe transformações significativas a partir da adoção de ferramentas tecnológicas e sistemas automatizados que ampliaram a transparência e o controle das autoridades fiscais em relação aos contribuintes (Machado, 2023).

Um dos maiores marcos desse avanço foi a criação do Sistema Público de Escrituração Digital (Sped), instituído em 2007 pelo Decreto nº 6.022, um projeto estratégico do governo brasileiro para modernizar a conformidade tributária por meio da digitalização dos documentos fiscais, contábeis e tributários (Brasil, 2007). Dentro do Sped, destacam-se soluções como: nota fiscal eletrônica (NFE), que permitiu a eliminação da emissão do documento em papel, de modo a aumentar a eficiência das operações fiscais e facilitar o acompanhamento delas em tempo real; EFD-Contribuições e Escrituração Contábil Fiscal (ECF), capazes de automatizarem o envio das informações tributárias ao fisco, dado que integram dados contábeis às obrigações fiscais de maneira padronizada; e-Social, o qual centralizou informações relativas às obrigações trabalhistas, previdenciárias e tributárias das empresas, promovendo maior fiscalização (Machado, 2023).

Contudo, embora o Sped continue em constante aprimoramento e seja cada vez mais eficaz no controle e no gerenciamento das informações, além de possibilitar o cruzamento de muitos dados e análises², atualmente há ferramentas destinadas à conformidade operadas fora do sistema. O setor público conta com um arsenal de

² O sistema permite a verificação das informações contidas na Escrituração Contábil Digital (ECD), na Escrituração Contábil Fiscal (ECF) e na Declaração de Débitos e Créditos de Tributos Federais (DCTF), realizada para confirmar a apuração de débitos de IRPJ e CSLL. Além disso, ainda possibilita o cruzamento da ECD com a EFD-Contribuições a fim de identificar valores de receitas, tributos devidos, entre outros.

mecanismos de controle, fruto dos avanços tecnológicos que propiciaram a introdução de inteligência artificial, *Big Data*, *Machine Learning*, Internet das Coisas (IoT), mobilidade e computação em nuvem. “Tomadas individualmente ou em conjunto, essas tendências têm o poder de otimizar operações e modernizar serviços” (Machado, 2023).

A partir de tais ferramentas, o uso massivo de dados permite às autoridades a realização de auditorias fiscais automatizadas e de maneira minuciosa, o que favorece a identificação de irregularidades, incongruências ou possíveis fraudes com maior rapidez e precisão, além de ampliar a vigilância de empresas e contribuintes de forma proativa, por meio de cruzamentos de dados e monitoramento da arrecadação em tempo real, minimizando sonegações. Com o aumento das diligências robotizadas e maior controle sobre as informações empresariais, as instituições se deparam com a necessidade urgente de implementar sistemas de *compliance* capazes de auxiliar no controle interno, assegurando o cumprimento das obrigações legais a que se sujeitam.

Compreende-se, a partir do exposto, que os avanços tecnológicos no setor público brasileiro, somados à complexidade tributária do país, têm transformado a forma como as empresas interagem com o fisco: de um lado, tem-se um robusto sistema de gestão de riscos implementado pelos entes governamentais e, de outro, surgem grandes desafios para que as organizações estejam aptas a atenderem a todo esse aparato regulatório. A digitalização, a automação e o uso de inteligência artificial intensificaram a fiscalização ao possibilitarem maior controle sobre os dados empresariais e aumentaram a exigência por maior transparência nas informações prestadas. Nesse cenário, o *compliance* emerge como ferramenta essencial capaz de contribuir com o controle interno das instituições, de modo que elas mantenham sua regularidade, evitem vulnerabilidades e não se encontrem expostas a multas e sanções provenientes de falhas no cumprimento de suas obrigações principais e acessórias. Logo, ferramentas tecnológicas de gestão interna, alinhadas às políticas de conformidade, ajudam a identificar inconsistências antes que estas sejam detectadas pela fiscalização, convertendo o *compliance* em um instrumento não apenas capaz de evitar sanções, mas essencial para a sustentabilidade empresarial no Brasil.

4 OS BENEFÍCIOS DO SISTEMA DE *COMPLIANCE*

Esta seção foi elaborada com a finalidade de pontuar, em rol exemplificativo, algumas normas que outorgam benefícios para as pessoas jurídicas que possuem um sistema efetivo de *compliance* implementado, demonstrando, de forma geral, de que maneira esse método de controle está sendo, paulatinamente, inserido no arcabouço jurídico. Além disso, também é discutida a proteção oferecida às empresas em detrimento das sanções que lhes podem ser atribuídas, uma vez que, por meio da utilização da ferramenta, torna-se possível mapear e gerar planos de ação para que os riscos e os erros sejam mitigados ou exauridos.

As vantagens proporcionadas às empresas pelas normas são aplicadas como incentivo em função da efetiva prática do *compliance*. Na visão de Costa (2023), trata-se de uma forma compensatória do Estado àquelas sociedades que, comprometidas com a conformidade, implementam o sistema assumindo um conjunto de regras, políticas e valores aplicados na administração interna da companhia com o propósito de mitigar riscos e promover um ambiente de governança corporativa mais eficaz e compromissado. Institui-se, dessa forma, um método de “cooperação entre o Estado e as entidades privadas que são obrigadas e/ou recomendadas a adotar programas de *compliance*” (Costa, 2023).

Sabe-se que um dos maiores problemas enfrentados no universo empresarial é a ocorrência de irregularidades operacionais, a exemplo de desvios de conduta, inobservância das normas legais, dificuldade para interpretar e aplicar corretamente o aparato tributário e ilegalidades, como corrupções e fraudes. Sendo assim, a introdução de métodos de controle tem como objetivo criar mecanismos preventivos contra ilícitos, equívocos, violações e distorções. Entre os principais benefícios nesse aspecto estão:

- a) estímulo à prevenção: com a adoção de ferramentas de fiscalização, canais de denúncias e orientações internas bem definidas, atos fraudulentos ou corruptivos tornam-se mais difíceis de ocorrer sem que sejam detectados;
- b) mitigação de riscos: com controles internos eficientes e gestão de riscos, é possível mapear áreas críticas nas quais podem ocorrer fraudes, má administração e equívocos a fim de conferir um monitoramento mais assertivo;
- c) redução de perdas financeiras e reputacionais: ao prevenir fraudes, desvios de recursos e erros operacionais, garante-se maior eficiência fiscal e financeira,

uma vez que práticas corruptivas que podem causar rombos estrondosos nos cofres das empresas são coibidas. Ademais, em função da aplicação mais assertiva das normas e de maior observância delas, eliminam-se multas e demais penalidades que possam trazer prejuízos financeiros e reputacionais às empresas.

Assim, percebe-se que o *compliance* se apresenta enquanto importante instrumento para salvaguardar as instituições de diversas formas de irregularidades, ilicitudes e suas inevitáveis consequências penalizadoras.

4.1 Usufruto de benefícios fiscais e legais

Muitas normas têm estabelecido benefícios significativos às empresas que possuem um sistema efetivo de *compliance* implementado, e a indispensabilidade dele é justificada dado que um cenário dual se configura: evitar fraudes e sanções na medida em que se mitigam riscos e se promovem vantagens legais.

O Decreto nº 11.129/2022 (Brasil, 2022a) estabelece que a implementação do mecanismo de controle é um dos requisitos fundamentais para que a empresa possa solicitar o acordo de leniência, uma vez que tal ato demonstra seu compromisso com a conformidade legal e com a prevenção de práticas ilícitas. Esse sistema deve incluir políticas e procedimentos robustos que garantam a transparência e a ética nas operações da instituição, além de mecanismos eficazes para identificar e mitigar riscos relacionados à corrupção e a outras irregularidades.

A esse respeito, o artigo 32 do referido Decreto assevera:

O acordo de leniência é ato administrativo negocial decorrente do exercício do poder sancionador do Estado, que visa à responsabilização de pessoas jurídicas pela prática de atos lesivos contra a administração pública nacional ou estrangeira.

Parágrafo único. O **acordo de leniência buscará**, nos termos da lei:

[...]

III - o **fomento da cultura de integridade no setor privado** (Brasil, 2022a, grifo nosso).

Já o artigo 45, inciso IV, do mesmo Decreto assegura que o acordo de leniência contemplará, entre outros requisitos, cláusulas que versem sobre “a adoção, a aplicação ou o aperfeiçoamento de programa de integridade” (Brasil, 2022a).

Mais adiante, o artigo 51 trata das obrigações de implementação, aperfeiçoamento e monitoramento do programa de integridade, estabelecendo como órgão responsável a Controladoria-Geral da União. O § 1º do mesmo dispositivo define que tal supervisão deverá ser executada, dentre outras maneiras, “pela análise de relatórios, documentos e informações fornecidos pela pessoa jurídica, obtidos de forma independente ou por meio de reuniões, entrevistas, testes de sistemas e de conformidade com as políticas e visitas técnicas” (Brasil, 2022a).

No entanto, é o artigo 54 que elimina qualquer dúvida em relação à necessidade de implementação de mecanismos de controle para a concessão do benefício do acordo de leniência, como se dispõe:

Artigo 54. Excepcionalmente, as autoridades signatárias poderão deferir pedido de alteração ou de substituição de obrigações pactuadas no acordo de leniência, **desde que presentes os seguintes requisitos:**

[...]

Parágrafo único. A **análise do pedido de que trata o caput considerará** o grau de adimplência da pessoa jurídica com as demais condições pactuadas, **inclusive as de adoção ou de aperfeiçoamento do programa de integridade** (Brasil, 2022a, grifo nosso).

Ainda a respeito do documento mencionado, seu capítulo V é composto por dispositivos dedicados integralmente ao programa de integridade, dentre os quais se destaca o artigo 56, que esclarece que o referido programa, dentro da estrutura empresarial, consiste em uma gama abrangente de mecanismos e procedimentos internos de integridade, incluindo os processos de auditoria e a promoção da denúncia de irregularidades, bem como a aplicação rigorosa de códigos de ética e de conduta, juntamente com as políticas e diretrizes estabelecidas, cujo objetivo é:

I - prevenir, detectar e sanar desvios, fraudes, irregularidades e atos ilícitos praticados contra a administração pública, nacional ou estrangeira; e

II - **fomentar e manter uma cultura de integridade** no ambiente organizacional.

Parágrafo único. **O programa de integridade** deve ser estruturado, aplicado e atualizado de acordo com as características e os riscos atuais das atividades de cada pessoa jurídica, a qual, por sua vez, deve garantir o constante aprimoramento e a adaptação do referido programa, visando garantir sua efetividade (Brasil, 2022a, grifo nosso).

Observa-se, pela análise do Decreto nº 11.129/2022, que a implementação de mecanismos de controle efetivos é essencial à concessão do acordo de leniência, acordo este que se reveste de uma série de benefícios para a empresa colaboradora, dentre os quais se destacam os dispostos no artigo 16, § 2º, da Lei nº 12.846/2013 (Lei Anticorrupção): redução do valor da multa sancionatória em até dois terços; não publicação da decisão condenatória; a empresa colaboradora permanecerá habilitada a receber incentivos, subsídios, subvenções, doações ou empréstimos do Poder Público (Zimmer Júnior; Nohara, 2021).

No entanto, o artigo 53 do Decreto nº 11.129/2022 declara que a pessoa jurídica perderá os benefícios pactuados e estará impedida de celebrar novo acordo de leniência por três anos em caso de descumprimento injustificado (Brasil, 2022a). Tem-se, dessa forma, mais uma razão para as empresas manterem as ferramentas de controle eficazes e operantes em sua estrutura interna, pois, a partir da não continuidade das práticas e dos mecanismos adotados, as vantagens serão interrompidas e as sanções, restabelecidas.

Ressalta-se que a adoção de um sistema de *compliance* não apenas facilita o acesso ao acordo de leniência e suas benesses, mas também contribui para a construção de uma cultura organizacional voltada à integridade e à responsabilidade.

Normativamente, outras leis proporcionam vantagens às empresas que possuem o sistema de controle implementado, de modo a revelar uma tendência legislativa em balizar a aplicação da multa com base em tal implantação. Evidencia-se, a esse respeito, a Lei nº 13.709/2018 (Lei Geral de Proteção de Dados), que, em seu artigo 52, § 1º, considera, como um dos parâmetros e critérios para a aplicação das sanções, a adoção reiterada e demonstrada de mecanismos e procedimentos internos capazes de minimizar o dano e, ainda, a admissão de política de boas práticas e governança (Brasil, 2018).

Nota-se, desse modo, a presença expressa do *compliance* como dosador da penalidade monetária, evidenciando que a Lei Geral de Proteção de Dados (LGDP) fora insculpida nos pilares do método, uma vez que, além de possibilitar redução da multa imposta, ao dispor sobre o tratamento de dados pessoais, estabeleceu um conjunto de novos processos, procedimentos e regras aos quais os controladores dos dados devem obediência, o que se alcança por meio da via necessária e imprescindível dos mecanismos de controle, instrumentos capazes de estruturar os dados de modo a atender a todos estes novos regramentos jurídicos.

Nesse mesmo sentido, Konder e Fajngold (2022) afirmam que a LGPD se destaca por sua orientação voltada não apenas aos direitos dos titulares de dados pessoais, mas também à gestão de riscos, inclusive no que diz respeito à segurança da informação, ao fazer com que os programas de governança, imbuídos em seu artigo 50, transcendam a proteção de dados pessoais, projetando seus efeitos sobre os programas de conformidade (Konder; Fajngold, 2022).

Ainda de acordo com Konder e Fajngold (2022), a necessidade de mecanismos de controle em relação ao tratamento dos dados pessoais trazida pela LGPD, que transborda as habituais ferramentas internas de integridade já existentes, acarretará grandes transformações no seio das organizações sobre os programas de cumprimento de normas.

No cenário estadual paulista, a Lei Complementar nº 1.320/18, denominada “Nos Conformes”, como o próprio nome indica, trata da conformidade tributária, atribuindo classificação aos contribuintes, que pode ir de E até A+. Sendo assim, as empresas com boa qualificação, tal como A+, possuem uma série de benefícios no âmbito tributário, a exemplo de apropriação e restituição de créditos tributários de forma simplificada, renovação de regimes especiais de forma simplificada, entre muitos outros favorecimentos (São Paulo, 2018).

Em contrapartida, para que o contribuinte consiga atender aos requisitos que o levem a uma qualificação satisfatória e suficiente para o usufruto dos benefícios ali previstos, ele deverá contar com ferramentas de controle internos extremamente eficientes, uma vez que, a título exemplificativo, uma das condições para obtenção de boa qualificação, retratada no artigo 9º, § 1º, é que, no mínimo, “70% do valor total de suas entradas sejam provenientes de fornecedores classificados nas categorias ‘A+’ ou ‘A’, e no máximo 5% (cinco por cento) na categoria ‘D’ (São Paulo, 2018).

De forma um pouco mais clara, o artigo 4º, § 1º, da mesma norma legal, ao tratar de projetos a serem desenvolvidos pela Secretaria da Fazenda em conjunto com contribuintes e instituições de ensino ou centros de pesquisa com a proposta de trazerem soluções aos problemas tributários, estabelece, entre outros, a implementação de medidas de estímulo à conformidade tributária (São Paulo, 2018). Dessa forma, mais uma vez denota-se a necessidade de ferramentas aptas à gestão de riscos.

Outro importante benefício trazido pela Lei “Nos Conformes” foi a possibilidade de o fisco realizar uma espécie de fiscalização prévia, conforme dispõe o artigo 14, § 1º do documento, de modo que o contribuinte poderá ser notificado acerca da constatação

de indícios de irregularidades e, desde que ditas irregularidades sejam sanadas no prazo indicado na notificação, ficará a salvo das penalidades previstas na legislação (São Paulo, 2018).

Assis (2023) salienta que o *compliance* é imprescindível para prevenir a perda de vantagens ao orientar que “a conformidade tributária é essencial para aproveitar benefícios fiscais legítimos. Empresas que não estão em conformidade podem perder oportunidades de reduzir a carga tributária”.

Por sua vez, os autores Konder e Fajngold (2022), utilizando-se como exemplo a LGPD, entendem que o adequado *compliance* pode operar como excludente de responsabilidade civil em caso de danos causados em função da divulgação ou da utilização indevida de dados, uma vez que o mecanismo de controle pode servir de auxílio na descaracterização da violação à norma, de maneira a afastar a irregularidade do tratamento, considerando a correta utilização das técnicas de tratamento disponíveis. De outro lado, a falta ou a inadequação do sistema pode atribuir conduta culposa, servindo de amparo à responsabilização e, logo, à necessária indenização pelos danos causados. (Konder; Fajngold, 2022).

Voltando ao âmbito federal, a nova Lei de Licitações nº 14.133/2021, igualmente, institui vantagens para as empresas que possuem sistema de *compliance*. Seu artigo 25, §4º, dispõe que, “nas contratações de obras, serviços e fornecimentos de grande vulto, o edital deverá prever a obrigatoriedade de implantação de programa de integridade pelo licitante vencedor”. Já o artigo 60, IV, estabelece que tal ferramenta servirá como critério de desempate nas licitações. Ainda, o parágrafo único do artigo 163 impõe a mesma implementação ou o aperfeiçoamento do mecanismo como condição à reabilitação de licitantes que tenham cometido infrações e, portanto, que tenham sido sancionados pela Administração Pública (Brasil, 2021).

Por sua vez, a Lei nº 9.613/1998, denominada “Lei de lavagem de dinheiro”, determina a implementação de sólidos mecanismos de controle às instituições financeiras e demais organizações submetidas à regulação, de maneira a adotarem políticas e procedimentos compatíveis com seu porte e volume de operações (Brasil, 1998).

Nesse mesmo compasso, a Lei das Estatais (Lei nº 13.303/2016) estabelece regras para a governança e o controle em empresas públicas e sociedades de economia mista, de modo a instituir a necessária adoção de ferramentas de conformidade e código de conduta. Além disso, tal como se infere do artigo 18, inciso II, o documento atribui ao conselho

diretivo das instituições a obrigatoriedade de implementar e supervisionar os sistemas de gestão de riscos e de controle interno, capazes de prevenir e mitigar as principais fragilidades às quais se encontram expostas, essencialmente, os riscos relacionados à integridade das informações contábeis e financeiras e os associados à ocorrência de corrupção e fraude (Brasil, 2016).

Fernando Passos (2024, *slide 15*, tradução nossa)³ destaca que o conceito de governança corporativa está intrinsecamente ligado ao movimento *Environmental, Social, Governance* (ESG), o qual oferece uma perspectiva mais abrangente sobre a sustentabilidade das organizações, ultrapassando o cumprimento das leis. Companhias com práticas ESG inadequadas ou deficitárias estão cada vez mais sujeitas a penalidades, tanto do mercado quanto da legislação, tal como se infere da Lei de resíduos sólidos, Lei nº 12.305/2010.

Ainda nessa esteira, Lambert (2020) pontua que “estar em conformidade apenas com as leis não garante um ambiente totalmente em *compliance*”. O arcabouço normativo em geral é suporte que auxilia a obtenção de maior controle e transparência, mas é necessária a implementação de políticas, controles e diretrizes, bem como que todos os empregados atuem com ética e idoneidade em suas atividades e, ainda, que a alta administração apoie a difusão da cultura em *compliance*.

4.2 *Compliance* como mecanismo de solução extrajudicial de conflitos

A desjudicialização consiste na transferência da solução de litígios para instâncias extrajudiciais, o que promove maior agilidade e eficiência no tratamento dos conflitos empresariais. Nos últimos anos, a adoção de programas de *compliance* tem se destacado como estratégia para reduzir a litigiosidade corporativa, prevenindo disputas e incentivando a autocomposição de conflitos (Ferreira; Ribeiro; Koehler, 2022). Saavedra, Sarlet e Fensterseifer (2021) ressaltam que tais ferramentas permitem a internalização de mecanismos de controle capazes de possibilitar que eventuais demandas sejam resolvidas antes que se transformem em processos judiciais.

³ Todas as citações que envolvem o professor Fernando Passos foram retiradas das aulas ministradas por ele na disciplina “Governança e Gestão de Conflitos. Programa de integridade como instrumentos de prevenção de ilícitos e de obtenção de leniência”, do Programa de Mestrado em Direito e Gestão de Conflitos, da Universidade de Araraquara (Uniar), em Araraquara, entre outubro e novembro de 2024.

A resolução extrajudicial de conflitos está perfeitamente alinhada com a base principiológica (normas fundamentais) estabelecida pelo Novo Código de Processo Civil (NCPC) de 2015, conforme evidenciado no seu artigo 3º, § 2º. Além disso, o § 3º do mesmo artigo destaca que juízes, advogados, defensores públicos e outros profissionais devem incentivar todas as formas de resolução consensual de conflitos (Saavedra; Sarlet; Fensterseifer, 2021).

Nesse mesmo sentido, Lopes (2010 *apud* Melhen; Zanini, 2021) pontua que o Direito tem buscado e se aproximado cada vez mais de métodos preventivos e precaucionais, uma vez que não seria razoável manter a aplicação dos instrumentos da racionalidade jurídica convencional, liberal-individualista, para lidar com as novas demandas provenientes da sociedade de risco, de modo a enfatizarem sua necessária adequação frente às diversas transformações. Nas palavras de Lopes:

Considerando que nas últimas décadas as transformações sociais, econômicas e tecnológicas têm ocorrido de maneira extremamente rápida e intensa, o Direito tenta acompanhar essas transformações sempre alguns passos atrás, para continuar a missão que lhe foi confiada pela sociedade, qual seja a de organizá-la de forma segura e justa (Lopes, 2010 *apud* Melhen; Zanini, 2021).

Assim, os métodos adequados de gestão e solução de conflitos têm sido cada vez mais utilizados como alternativas eficazes em detrimento do processo judicial tradicional. Essa tendência reflete uma busca por desfechos mais rápidos, menos onerosos e menos burocráticos que permitam às partes envolvidas alcançarem acordos mutuamente satisfatórios de maneira mais ágil e eficiente. A crescente adoção dessas práticas é indicativa de uma mudança cultural significativa, a qual valoriza a resolução consensual de disputas e a desjudicialização dos conflitos, proporcionando maior celeridade e eficácia na administração da justiça. Ademais, contribui-se para o desafogamento do judiciário, de maneira a permitir que seus membros atribuam maior atenção e dedicação às causas não passíveis de acordos extrajudiciais.

A esse respeito, remonta-se ao Superior Tribunal de Justiça (STJ), no Recurso Especial 1362038 SP 2013/0012239-2, o qual destaca que “o colapso do sistema Jurisdicional, seja por inaptidão para enfrentar a hiperjudicialização ou pela inadequação para o julgamento de lides, vem impondo, no Brasil, a emergência de uma Nova Jurisdição, baseada em desjudicialização da solução dos conflitos” (Brasil, 2022b).

A cultura demandista brasileira vem, freneticamente, perdendo espaço para um novo método de resolução de conflitos, qual seja, o extrajudicial. Um papel de grande relevância a ser exercido pelos Estados e, essencialmente, pelas instituições que atuam no sistema de justiça é estimular e promover esse novo meio, oportunizando, sempre que possível, que as instituições públicas e privadas possam ajustar as suas condutas aos preceitos legais por meio dos diversos mecanismos de solução extrajudicial de conflitos (Saavedra; Sarlet; Fensterseifer, 2021).

A mesma linha de defesa tem-se em Ferreira, Ribeiro e Koehler (2022): “não há dúvidas de que os meios alternativos de resolução de demandas constituem ferramentas indispensáveis à resolução de conflitos privados de forma efetiva e em tempo razoável, nos termos constitucionalmente estabelecidos pelo art. 5º, XXXV e LXXVIII, da CF/88”.

Os meios alternativos de solução de conflitos têm contribuído de forma significativa para diminuir a demanda de processos litigiosos e desobstruir o Judiciário, que enfrenta inúmeros desafios, como a sobrecarga de processos que deságua na morosidade. Sendo assim, a desjudicialização tem sido um tema cada vez mais relevante, dado que sua prática traz alternativas ao processo judicial para solucionar controvérsias de forma mais eficiente e ágil (Reis, 2023).

Considerando que a resolução de conflitos não pode se limitar apenas ao Judiciário, devendo, sempre que admitido, buscar a via extrajudicial, é nessa seara que se insere o *compliance* como um instituto jurídico amplo de um processo de desjudicialização das contendas, inclusive sob a perspectiva da prevenção de futuros litígios judiciais. Na visão de Saavedra, Sarlet e Fensterseifer (2021), a ferramenta, “além de oportunizar maior celeridade na adequação de condutas ilícitas, pode também contribuir para a prevenção e precaução de danos”. Isso porque sua prática possibilita que riscos sejam identificados antes de serem materializados ou em tempo para remediação ou mitigação, de modo que muitas contendas possam ser resolvidas administrativamente no âmbito empresarial sem que se convertam em litígios judiciais. Tal oportunidade é resultado dos diversos meios de controle operados no método, a exemplo daqueles realizados pelos canais de denúncia que, no mais das vezes, tratam e solucionam internamente os impasses. O mesmo ocorre em relação à gestão de riscos, que atua de forma proativa no problema, evitando que ele se torne uma demanda judicial. Essas são apenas algumas entre muitas outras formas de contenção de conflitos que o *compliance* proporciona.

Além disso, os litígios materializados contra a Administração Pública podem ser igualmente solucionados no âmbito administrativo, caso a empresa possua programa de integridade implementado, uma vez que adotá-lo é requisito necessário para a celebração do acordo de leniência – como já discutido –, tal como dispõe o artigo 45, inciso IV, do Decreto nº 11.129/2022:

Art. 45. O acordo de leniência conterá, entre outras disposições, cláusulas que versem sobre:

[...]

IV - a adoção, a aplicação ou o aperfeiçoamento de programa de integridade, conforme os parâmetros estabelecidos no Capítulo V, bem como o prazo e as condições de monitoramento (Brasil, 2022a).

O artigo 56 do mesmo dispositivo legal define o programa de integridade e seus objetivos, como se observa:

Art. 56. Para fins do disposto neste Decreto, programa de integridade consiste, no âmbito de uma pessoa jurídica, no conjunto de mecanismos e procedimentos internos de integridade, auditoria e incentivo à denúncia de irregularidades e na aplicação efetiva de códigos de ética e de conduta, políticas e diretrizes, com objetivo de:

I - prevenir, detectar e sanar desvios, fraudes, irregularidades e atos ilícitos praticados contra a administração pública, nacional ou estrangeira; e

II - fomentar e manter uma cultura de integridade no ambiente organizacional.

Parágrafo único. O programa de integridade deve ser estruturado, aplicado e atualizado de acordo com as características e os riscos atuais das atividades de cada pessoa jurídica, a qual, por sua vez, deve garantir o constante aprimoramento e a adaptação do referido programa, visando garantir sua efetividade (Brasil, 2022a).

O acordo de leniência, que deve ser pactuado mediante a adoção de mecanismos de controle, se traduz em benefícios para as empresas ao oportunizar que elas se furem do peso dos longos processos judiciais e seus infestos efeitos, além de proporcionar penalidades menos gravosas.

Dessa forma, percebe-se que a gestão de riscos e conflitos promovida pelos programas de integridade contribui diretamente para a redução de litígios e, conseqüentemente, coopera para o desafogamento do Judiciário, uma vez que muitas demandas são sanadas administrativamente por meio de seus controles internos.

4.3 Instrumento de redução de riscos operacionais e ilicitudes

O estabelecimento de programas de conformidade dentro das organizações tem se tornado cada vez mais crucial como meio de promover a conduta ética e prevenir a corrupção. A incorporação dos controles internos não apenas se alinha aos requisitos legais, mas também promove uma cultura de integridade que pode melhorar a reputação e a eficiência operacional de uma empresa. No entanto, a eficácia de tais medidas geralmente depende da participação ativa dos funcionários em todos os níveis, o que ressalta a importância de iniciativas de treinamento e conscientização para cultivar um ambiente resistente às práticas corruptas.

Fernando Passos (2024, *slides* 47 e 48, tradução nossa) pontua que, considerando que os conflitos são inevitáveis no universo dos negócios, o *compliance* possibilita transformá-los em oportunidades, na medida em que auxilia na identificação proativa de potenciais desacordos, de modo a permitir intervenções precoces.

O professor (Passos, 2024, *slides* 49, 50 e 51, tradução nossa) ainda menciona que as ferramentas utilizadas nos mecanismos de controle, tais como auditorias internas e monitoramento, são fundamentais para a detecção de eventuais desvios e discrepâncias, e, assim, os conflitos, quando tratados sob a perspectiva do *compliance*, se convertem em fontes ricas de aprendizado organizacional, auxiliando no aperfeiçoamento das políticas e dos procedimentos, melhorando a efetividade do programa de conformidade e atuando em planos de ação para prevenção de riscos futuros, de maneira a evitar a reincidência dos erros. Ademais, “a gestão estratégica de conflitos minimiza potenciais litígios e sanções regulatórias, protegendo a reputação e a integridade da empresa” (Passos, 2024, *slide* 51).

O artigo 421 do Código Civil estabelece que “a liberdade de contratar será exercida em razão e nos limites da função social do contrato” (Brasil, 2002), o que implica que as empresas devem agir com transparência e responsabilidade ao estabelecerem relações comerciais, garantindo que seus parceiros atendam aos padrões éticos e legais exigidos. Salienta-se que a falta de regulamentação explícita não isenta as organizações da necessidade de implementarem práticas que possam mitigar riscos e assegurar a conformidade com as normas vigentes. Dessa forma, a adoção de políticas claras e de mecanismos de monitoramento contínuo permite que elas identifiquem rapidamente

quaisquer desvios éticos ou legais, de modo a promover uma cultura organizacional capaz de valorizar a integridade e a responsabilidade social.

Nesse sentido, Coutinho (2018 *apud* Durães; Ribeiro, 2020) destaca que a empresa deve conhecer seu setor de atuação e os riscos de sua atividade, além de considerar a sua governança e os seus procedimentos internos na tomada de decisões. Ademais, ela precisa igualmente estar inteirada a respeito de seus *stakeholders*, tais como parceiros comerciais, sociedade civil, acionistas, empregados, entre outros, a fim de avaliar também os níveis de interação deles com os entes estatais, tendo em vista as ações que se constituem como atos lesivos mencionadas no artigo 5º da Lei Anticorrupção (Brasil, 2013).

Uma vez que os principais pilares do programa de integridade são prevenção, detecção e remediação de riscos e irregularidades, enfatiza-se que, para que tais vigas possam de fato ser eficazes, é necessária a implantação de políticas e controles adequados a fim de mitigar e desestimular a ocorrência de ilicitudes. Com tais medidas, a empresa estará guarnecida de eventuais intercorrências e protegida contra atos corruptivos (Pereira; Carvalho; Giron, 2021). Além disso, como já observado, as pessoas jurídicas possuem vantagens diretamente relacionadas ao investimento em *compliance*: se, por um lado, empreendem em políticas, processos e procedimentos para o cerceamento de erros, irregularidades e ilicitudes, por outro, deixam de correr riscos por sanções desnecessárias, as quais são capazes de as sujeitar a vultuosos impactos financeiros e reputacionais.

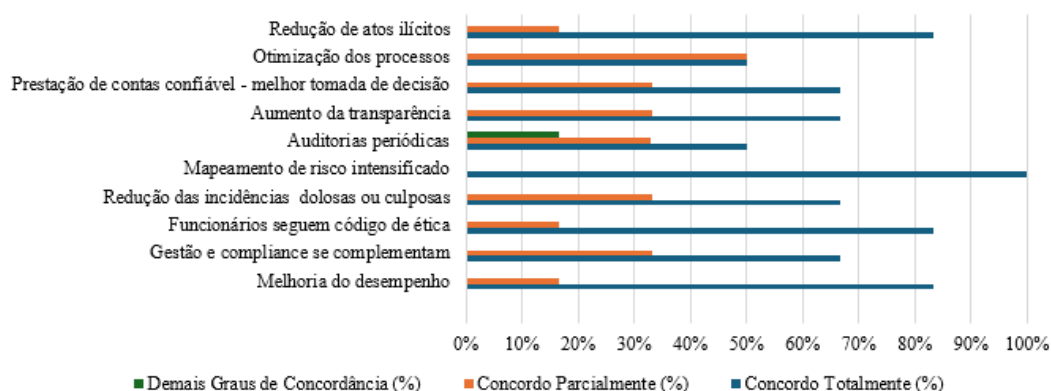
As políticas rigorosas no combate ao conflito de interesses, estabelecidas e elaboradas de acordo com as necessidades do negócio e que integram a estrutura do *compliance*, constituem importantes mecanismos de gestão e prevenção de riscos, na medida em que limitam a atuação de empregados e gestores, fazendo com que estes operem de forma vinculada às normas internas. A esse respeito, Pereira, Carvalho e Giron (2021) trazem como exemplo os casos de aceite de presentes que podem ter o condão de influenciar o agente que está sendo cortejado. Assim, a implementação dos métodos de controle revela-se fundamental na prevenção, na gestão e na redução de riscos, uma vez que protege as empresas de irregularidade e ilicitudes.

De igual forma, Silva (2021) rememora que falar sobre os benefícios de tal mecanismo importa em apresentar os conceitos inerentes a ele e igualmente abordar os perigos aos quais as empresas se expõem quando não o implementam, que incluem diversos tipos de fraudes, corrupção, lavagem de dinheiro, manipulação de informações

internas e/ou práticas de funcionários que podem prejudicar a reputação da organização, resultando até mesmo em perdas financeiras. Assim, torna-se evidente que os programas de integridade buscam proteger as entidades por diversos ângulos, de modo a impedir que sua boa reputação e solidez sejam afetadas.

Os sistemas de *compliance* produzem resultados tangíveis ao identificar e tratar riscos, otimizar processos e proteger a organização contra atos ilícitos, violações e demais vulnerabilidades. Esses elementos não apenas asseguram a conformidade com normas e regulamentos, mas também impulsionam o sucesso organizacional em longo prazo. Nesse sentido, Louzada, Leal, Silva e Rodrigues (2020) destacam as seguintes informações contidas na Figura 1:

Figura 1 - Efetividade do Sistema de *Compliance*



Fonte: elaboração própria, com base em Louzada, Leal, Silva e Rodrigues (2020).

De igual forma, a pesquisa *Panorama dos Programas de Compliance em Empresas de Capital Fechado*, elaborada pelo IBGC em 2021, destaca os riscos mapeados pelas empresas entrevistadas, as quais possuem mecanismo de controle implementado, como pode ser observado no gráfico da Figura 2:

Figura 2 - Categoria de Riscos Mapeados



Fonte: elaboração própria, com base em IBGC (2021).

Apesar da baixa adesão ao *compliance* no Brasil e da limitada efetividade de muitos sistemas já implementados, os dados indicam que os mecanismos de controle não apenas reduzem riscos, mas também proporcionam diversos benefícios às empresas. Esses mecanismos transitam por toda a estrutura organizacional, identificando qualquer tipo de ameaças e irregularidades e atuando de forma global no ambiente corporativo, o que potencializa seus impactos positivos.

Além disso, a indispensabilidade desses mecanismos no tocante à redução de riscos no âmbito empresarial também é revelada quando se observa o artigo 173, § 5º, da Constituição Federal, o qual dispõe que a lei responsabilizará tanto os dirigentes empresariais individualmente quanto a pessoa jurídica, subjugando-os às punições de acordo com sua natureza em função de ações praticadas contra a ordem econômica, financeira e da economia popular (Brasil, 1988). Nota-se, dessa forma, que as instituições estão sujeitas às sanções no exercício de suas atividades e que tal exposição precisa ser restringida.

As fragilidades inerentes à atividade empresarial são também discutidas por Assi (2013 *apud* Costa, 2023):

A organização sempre corre o risco de sanções legais ou regulatórias, de perdas financeiras ou perda de reputação/imagem, e que infelizmente pode ocorrer como resultado de uma falha, ignorância ou por descuido no cumprimento/aplicabilidade de leis vigentes, regulamentos, código de conduta e ética que norteiam boa parte das atividades das organizações.

A partir do apontamento de Assi, salienta-se que, muitas vezes, a empresa deixa de cumprir com as normas ou as cumpre de forma inadequada/deficitária por não as interpretar corretamente e, por consequência, não as aplicar assertivamente, incorrendo em irregularidades de forma despretensiosa, sem que haja má-fé. Dado que o emaranhado de normas somado à complexidade e às constantes atualizações delas acarretam dificuldades em sua execução por parte das organizações, de modo a deixá-las vulneráveis às sanções, a implementação de um bom sistema de *compliance* é capaz de evitar transtornos decorrentes desse cenário.

A inexistência de tal mecanismo pode adicionalmente propiciar condutas corruptivas, pois muitas vezes as fraudes ocorrem pela oportunidade de não punição da

conduta delituosa. Nesse contexto, métodos de controle são de fundamental importância, já que atuam na estruturação e no mapeamento das rotinas existentes, implementando processos e procedimentos que demarcam os conflitos de interesses e difundindo a cultura ética nas corporações (Campos; Pereira; Cartaxo, 2021).

O *compliance* se traveste de ferramenta crucial para proteger as empresas de várias irregularidades e suas consequências, as quais incluem perdas financeiras e danos à reputação, uma vez que ele é extremamente eficaz na identificação e no gerenciamento de possíveis fraudes e erros operacionais, de maneira a garantir assim a eficiência fiscal e a conformidade legal.

Ademais, a estrutura dual do sistema de integridade ratifica sua essencialidade, dado que ele ajuda a evitar sanções e, ao mesmo tempo, promove benefícios legais às organizações, como vantagens fiscais e acesso a acordos de leniência, os quais, além de reduzirem as penalidades e promoverem uma cultura de integridade, propiciam a solução de conflitos no âmbito administrativo.

Depreende-se, dessa forma, que a implantação de controles internos robustos é necessária para que as empresas lidem com regulamentações complexas e mantenham padrões éticos em suas operações. Além disso, a necessidade de programas de conformidade é ressaltada por várias leis e regulamentações, vinculando-os à governança corporativa e à conduta ética. As empresas que investem em *compliance* não apenas se protegem das repercussões legais, mas também aprimoram sua eficiência operacional e sua reputação no mercado.

Por fim, enfatiza-se que os mecanismos de controle devem ser abrangentes, de modo a tanto incorporarem estratégias de prevenção, gestão e detecção de riscos e planos de ação para mitigá-los ou exauri-los efetivamente quanto desencorajarem atividades ilícitas. Essa abordagem proativa permite que as empresas transformem possíveis conflitos em oportunidades de melhoria e crescimento.

5 BAIXO ÍNDICE DE EMPRESAS COM IMPLEMENTAÇÃO EFETIVA DO COMPLIANCE

A problemática da pesquisa gira em torno do grande percentual de empresas que não contam com o sistema de *compliance* implementado numa era de normatizações de conformidade, o que as leva a um cenário negativo caracterizado por diferentes fatores: exposição a riscos desnecessários e evitáveis, com implicação em autuações por descumprimentos legais; vulnerabilidade a fraudes e corrupções; e impossibilidade de obtenção de benefícios. O contexto é confirmado por meio da observação de uma série de estudos feitos por diferentes órgãos, como se expõe.

Segundo a pesquisa realizada pelo Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), *Panorama dos Programas de Compliance em Empresas de Capital Fechado*, cujo objetivo foi avaliar as práticas referentes aos mecanismos de controle implementados por empresas de capital fechado e, igualmente, entender as tendências e os desafios enfrentados com relação à temática, apenas 35,6% das instituições avaliadas possuíam uma área de sistema de integridade dedicada. Esse percentual só aumentou para 56% nas companhias com faturamento acima de R\$ 1 bilhão (IBGC, 2021).

Por seu turno, a 6ª *Pesquisa de maturidade do compliance no Brasil*, elaborada pela KPMG em 2024, embora tenha reconhecido que nos últimos anos houve avanço em relação ao tema, afirmou que 75% das organizações enfrentavam dificuldades em identificar, avaliar e monitorar riscos de conformidade inerentes ao negócio, evidenciando que ainda há muitos desafios mesmo para as empresas que já adotaram o programa, uma vez que grande parte delas ainda não alcançou sua plena implementação (KPMG, 2024).

A baixa porcentagem exibida nos estudos é igualmente revelada por meio do elevado e crescente nível de corrupção existente no país. Segundo a *Pesquisa Global sobre Fraudes e Crimes Econômicos 2022*, da PwC, “pouco menos da metade das organizações globais (46%) relatou ter sofrido alguma forma de fraude ou outro crime econômico nos últimos 24 meses, enquanto, no Brasil, o percentual passou de 46% em 2020 para 62% neste ano [2022]” (PwC, 2022). Trata-se de um dado assustador que aponta o total descontrole da corrupção e da fraude no mundo, mas ainda mais estarrecedor no Brasil.

Mais recentemente, a *Pesquisa Global de Crimes Econômicos* de 2024, também realizada pela PwC, demonstrou o quão avassaladoras prosseguem sendo a fraude e a corrupção ao revelar que:

55% dos entrevistados afirmam que fraudes em aquisições relatadas são uma preocupação em seus países, mas apenas uma minoria adota as ferramentas disponíveis no mercado para identificá-la ou combatê-la. 42% não têm programas de gestão de riscos de terceiros ou não realizam nenhuma forma de pontuação de risco (risk scoring) como parte deles (PwC, 2024).

Ainda, o já mencionado estudo realizado pela KPMG igualmente indicou o quanto os sistemas de *compliance* já instituídos nas empresas estão longe de alcançarem sua plena efetividade. No quesito nível de maturidade da área, mesmo que 36% dos respondentes tenham afirmado que o sistema estava integrado, apenas 12% dos entrevistados responderam que ele era avançado, demonstrando que ainda há um longo caminho a ser percorrido. Esse dado é ratificado ao se examinar que 56% das organizações declararam que as metas do programa não preveem a avaliação de desempenho de funcionários, executivos e terceiros (KPMG, 2024).

A partir dos dados apresentados, observa-se que o cenário é preocupante, caracterizado por: baixo índice de empresas que possuem programas de *compliance* implementados, e, entre as que dispõem deles, muitas vezes não os têm de maneira eficaz nem plenamente instituídos, sendo, por isso, incapazes de produzirem os efeitos esperados; grande percentual de organizações que contam com sistemas de integridade, mas em fase incipiente, de modo a não refletirem os benefícios e a segurança almejados. Segundo Murphy (2024 *apud* PwC, 2024), as organizações têm a oportunidade de criar mecanismos de integridade que apoiem a manutenção e a construção da confiança para transformar, investir e crescer. Em suas palavras, “com os dados e *insights* certos, os riscos podem ser assumidos com confiança”.

Outra fonte que destacou a ausência de um programa efetivo foi a 4ª edição da Pesquisa de Maturidade do *Compliance* no Brasil de 2019, realizada pela KPMG. Na avaliação de riscos de integridade, 85% das companhias entrevistadas afirmaram que os maiores desafios são identificar, avaliar e monitorar seus elementos. Apesar disso, apenas 55% asseguram possuir um inventário regulatório monitorado, enquanto 52%

confirmaram não dispor de um processo eficiente de *due diligence* para terceiros (KPMG, 2019).

Considerando ainda os obstáculos verificados com relação à temática, a pesquisa elaborada em 2023 pela Aliant e Protiviti apurou que 61% dos setores de *compliance* no Brasil eram compostos por duas a cinco pessoas, sendo que 11% possuíam apenas um único responsável – com a tendência de se manter o mesmo número de integrantes nos próximos anos (Oliveira, 2023). Além disso, somente 28% dos entrevistados compreenderam o sistema como escopo principal e único das suas atribuições (Oliveira, 2023). Ressaltam-se, desse modo, a partir do exame dos dados expostos, o baixo percentual de empresas que possuem programa de integridade efetivo e plenamente implementado e a estrutura profissional insuficiente para geri-lo.

Por sua vez, o levantamento *Corrupção e Integridade no Mercado Brasileiro*, realizado pela Quaest a pedido da Transparência Internacional – Brasil em novembro de 2024, apontou dados ainda mais assustadores, os quais revelaram que os sistemas de integridade no âmbito empresarial brasileiro estão muito longe de alcançarem a conformidade necessária, uma vez que apenas 5% deles estavam maduros e balizavam comportamentos, enquanto outros 5% se encontravam imaturos e não balizavam comportamentos, e 90% estavam imaturos e às vezes balizavam comportamentos (Transparência Internacional – Brasil; Quaest, 2024).

A mesma sondagem ainda demonstrou:

Para 95% dos entrevistados, os sistemas de integridade no ambiente empresarial brasileiro ainda são imaturos, para 52% dos entrevistados o ambiente de integridade no ambiente de negócios no Brasil não está melhor que há dois anos. A avaliação de 94% dos ouvidos é que micro e pequenas empresas ainda não adotam práticas adequadas. Já para 95% dos entrevistados, empresas de atuação internacional, sujeitas às legislações anticorrupção estrangeiras, têm sistemas de integridade mais robustos e eficientes que empresas exclusivamente nacionais (Transparência Internacional – Brasil, 2024).

Considerando tais resultados, a coordenadora de governança e integridade da Transparência Internacional – Brasil, Janaína Pavan, pontuou que “é muito preocupante que os maiores especialistas de *compliance* no Brasil sejam praticamente unânimes ao considerar imaturos os sistemas de integridade das empresas no país” (Pavan, 2024 *apud* Transparência Internacional – Brasil, 2024).

A pesquisa destacou, igualmente, que muitas áreas no Brasil possuem setor de *compliance* pouco desenvolvido: o financeiro se apresentou como o mais avançado, com 26%, seguido do farmacêutico e cosméticos, com 23%. Já os demais apresentam percentuais baixíssimos, tais como: agronegócio, com 5%, bioenergia, com 3%, metalurgia e siderurgia, com 3%, construção e engenharia, com 2%, e serviços médicos, com 2% (Transparência Internacional – Brasil; Quaest, 2024).

A coordenadora Janaína Pavan manifestou preocupação com relação a esses índices, especialmente no tocante ao agronegócio, ao asseverar que “é ainda mais alarmante que o setor mais dinâmico da economia brasileira, o agronegócio, seja considerado o menos desenvolvido em padrões de *compliance*” (Pavan, 2024 *apud* Transparência Internacional – Brasil, 2024).

No rol das dificuldades, a apuração da Quaest ainda demonstrou que os programas de integridade já existentes necessitam de forte aprimoramento, especialmente relacionado a *due diligence* em fornecedores, prestadores de serviços, parceiros e empregados, dimensão escolhida por 54% dos entrevistados. Já para 41% dos participantes, matriz de riscos e estabelecimento de controles internos é o ponto mais crítico, enquanto 24% disseram que a melhoria do sistema em suas empresas precisa ser no âmbito de independência, autonomia e não retaliação do *compliance officer* (Transparência Internacional – Brasil; Quaest, 2024).

O aprimoramento dos métodos de controle foi, da mesma forma, ressaltado na pesquisa anteriormente mencionada da KPMG:

Está na hora de investir em gerenciamento de riscos de terceiros e mitigar potenciais situações indesejadas nos negócios. Como exemplo, vale mencionar que 31% das organizações afirmaram que riscos não monitorados foram materializados nos últimos 12 meses, sinalizando uma necessidade latente de revisão, atualização, monitoramento e gestão na matriz de riscos de *compliance* (KPMG, 2024).

Desse modo, observa-se que os quesitos expostos refletem o cerne do sistema de *compliance*, sem os quais não se pode considerar que há um mecanismo de controle eficaz. Ele somente atinge a plena eficiência se toda a sua estrutura estiver bem alicerçada, amadurecida, aperfeiçoada e, principalmente, se as pessoas que estiverem na linha de frente de sua operação possuírem autonomia e voz ativa para que possam dar a “palavra final”, de modo que não podem se sentir coagidas, limitadas ou mesmo retaliadas, como

evidenciou as pesquisas. Assim, para que o mecanismo de controle possa alcançar sua máxima aplicabilidade e efetividade, é necessário, acima de sua implementação, que a empresa adote uma cultura de integridade, pois ela será a válvula motriz para o funcionamento e o sucesso do programa.

Salienta-se, no entanto, que tão importante quanto a cultura de integridade é o apoio da alta administração para que a área de *compliance* possa executar com êxito suas funções a fim de cumprir seu papel na salvaguarda da empresa. Nesse sentido, a pesquisa da Aliant e da Protiviti de 2023 destacou que os líderes do setor entrevistados apontaram, no topo da lista, preocupações mais humanas. “De acordo com as respostas, conscientizar e buscar o apoio da alta liderança da empresa é considerada a atividade mais importante da área. Isso reforça a necessidade de engajamento dos líderes para garantir a eficácia do programa de compliance” (Oliveira, 2023). Fica claro, desse modo, que a cultura ética e o suporte da alta gestão são as bases para o sucesso do programa, de modo que de nada adianta investir em alta tecnologia e em boas ferramentas de controle se as pessoas não estiverem profundamente envolvidas com ele.

Carvalho e Alves (2020) dissertam acerca da ausência do *compliance*, pontuando que a gestão sem ele torna a administração da empresa temerária e desacreditada, pondo em risco seu próprio capital, uma vez que a falta de controle e a ausência de planejamento gerencial levam as companhias ao insucesso. Nessa mesma direção, Ribeiro (2019) destaca “que a falta de compliance é uma das razões para o fechamento de empresas no país, por atos ilícitos, pela falta de controles internos ou pela ineficiência na gestão”. Assim, torna-se evidente que tal inexistência pode impactar abruptamente as corporações, já que a exposição delas a riscos operacionais, fraudulentos e corruptivos é capaz de trazer danos irreversíveis às sociedades.

Observa-se que a baixa adesão ao efetivo *compliance* se dá por uma profusão de desentendimentos e desconhecimentos acerca do tema, dentre os quais se destacam: custo, ao ser concebido como “uma despesa desnecessária”; preconceito, entendido enquanto burocrático e responsável por atrasar a operacionalização do negócio; ignorância a respeito dos benefícios proporcionados pela sua implementação; falta de conhecimento das normas que possibilitam vantagens e estabelecem obrigações legais; questões culturais e falta de ética. Esses fatores são pontuados nos próximos subtópicos.

5.1 Visão distorcida: o *compliance* é um custo, “uma despesa desnecessária”

Quando se fala em *compliance*, muitas empresas ainda se sustentam no paradigma do alto custo para sua implementação e manutenção e o entendem como uma despesa desnecessária. Não se trata de falar de despesas, mas sim de direcionar o olhar para outro ângulo: a contenção de gastos que pode ser proporcionada ao se reduzirem riscos de sanções desnecessárias e evitáveis e a salvaguarda da empresa sobre possíveis fraudes e corrupções, sem contar a possibilidade de usufruto de benefícios fiscais e legais, o que, além de gerar economia pela correta observância normativa, ainda pode favorecer a companhia financeiramente na medida em que ela se aproveita das vantagens outorgadas.

Nesse sentido, Sampaio (2021) destaca que, “mais que um custo, ele precisa ser visto como uma oportunidade de gerar confiança”. As relações empresariais vêm, cada vez mais, exigindo transparência, fator esse que pode ser crucial para o sucesso do negócio. Ademais, processos manuais ou ineficientes têm o potencial de impactarem negativamente a organização, afetando seus custos, propósitos os valores. O autor ainda pontua que, “obviamente, uma mudança de mentalidade não pode ser alcançada da noite para o dia. Manter um comportamento consistente começa com a construção dos valores da organização em todos os estágios do processo” (Sampaio, 2021).

Reitera-se, desse modo, que, acima de uma despesa, o *compliance* deve ser visto como investimento indispensável às organizações. Embora muitos autores chamem a atenção para o “custo” de sua implementação, direciona-se o foco, no presente estudo, para outra perspectiva, baseada nos resultados que um sistema efetivo proporciona às empresas, culminando, certamente, em retornos financeiros muito maiores do que os gastos investidos para sua aplicação, além dos ganhos não monetários, tais como os reputacionais, que são igualmente valiosos.

Ocorre, no entanto, que ainda há um grande estigma em relação a esses valores, o que contribui para que muitas empresas continuem a não dispor da ferramenta, de modo a corroborarem o baixo índice de implementação discutido anteriormente.

Na mesma esteira, Martins, I. e Martins, R. (2021) além de destacar desafios como administração tributária e questões de políticas públicas em relação à execução dos métodos de controle, apontam que se trata de tema caro às organizações. Contudo, para que as empresas não deixem de se valer deles, os autores, ao avaliarem a Teoria do Custo de Transação, destacam diversos métodos mais econômicos para concretizá-los, os quais

são igualmente eficazes e ponderam as particularidades das organizações. Dessa forma, seguindo a dita teoria, a companhia deve analisar as operações da área de *compliance* tributária sob três aspectos: “(i) frequência, (ii) grau de complexidade/incerteza e (iii) especificidade de ativos” (Martins, I.; Martins, R., 2021). Combinando estes três fatores, tem-se a capacidade de aferir o grau de exposição das partes às incertezas e às complexidades e, a depender do resultado, é “possível decidir-se sobre recorrer ao mercado para aquisição de produtos/serviços ou internalizá-los ou, ainda, utilizar sistema híbrido de governança” (Martins, I.; Martins, R., 2021).

Vale ressaltar que “estrutura de governança é o modelo escolhido pelas organizações, a partir de análises das transações das empresas, para a execução de determinadas operações, considerando os melhores custos e/ou necessidades específicas” (Martins, I.; Martins, R., 2021).

Ademais, é possível ter um sistema de *compliance* que reflita a realidade e a estrutura organizacionais ao se amoldarem os gastos de acordo com valores, demanda, segmento e tamanho da empresa, uma vez que ele não possui um padrão, ao contrário, suas diretrizes devem ser direcionadas de modo que atendam especificamente às necessidades e aos objetivos do negócio. Assim, o investimento, alto ou baixo, vai depender das expectativas e da realidade de cada corporação. Empresas maiores, com operações e estruturas mais complexas, requerem método de controle mais robusto, capaz de satisfazer meticulosamente suas especificidades e peculiaridades; já empresas menores, com poucos SKUs (*Stock Keeping Unit*) e menor exposição, podem se valer de mecanismos mais enxutos e simplificados que igualmente lhes proporcionarão bons resultados.

Corroborar tal entendimento o Conselho Administrativo de Defesa Econômica (Cade), o qual dispõe “que pequenas e médias entidades podem implementar programas de *compliance*, ainda que eles sejam mais modestos e contem com orçamentos muito reduzidos em face dos programas de grandes companhias” (Cade, 2016, p. 6).

Reforça-se que os custos associados às políticas de conformidade têm um retorno marginal que superam aqueles incorridos em sua implementação. Dessa forma, investir em conformidade não é apenas uma ação benéfica para a adesão legal, mas também economicamente vantajosa para as empresas, uma vez que, ao adotarem políticas internas claras e diretrizes éticas, as sociedades podem reduzir incertezas e possíveis disputas, o que resulta em operações mais tranquilas e menores custos associados a questões legais.

Tem-se ainda a melhora do desempenho econômico da organização, na medida em que se diminuem riscos e, ao mesmo tempo, se promove o comportamento ético. Compreende-se, então, que o mecanismo de controle não é apenas uma necessidade legal: é um investimento estratégico capaz de trazer inúmeros benefícios e retornos financeiros, como destaca Cardoso (2020):

Assim, com o Compliance, pode-se dizer, que se gasta pouco para depois não precisar gastar muito, relativamente [...], por conseguinte, tem-se que economicamente é mais viável investir na estruturação das políticas de Compliance, que irão trazer lucros (apesar de marginais na maioria das vezes) do que esperar para remediar.

Os valores investidos na estruturação do sistema em questão possuem significativo retorno financeiro pela diminuição dos custos de transação, dado que o mecanismo aumenta a confiança, e a confiança reduz as despesas transacionais. “Os ganhos advindos dessas práticas às empresas serão maiores, por conseguinte, do que os custos, ao se somarem os benefícios auferidos em matéria de responsabilidade civil, criminal e administrativa e a diminuição dos custos de transação” (Cardoso, 2020).

Sendo assim, observa-se que as organizações precisam voltar os holofotes para os retornos e as vantagens que o sistema de *compliance* pode proporcionar, e não mais aos eventuais gastos para sua implementação, paradigma este que não se sustenta ante a necessária conformidade estabelecida no universo empresarial frente aos riscos aos quais a empresa se encontra exposta pela ausência do programa e, sobretudo, pelos benefícios que ele lhe proporciona.

Coimbra e Manzi (2010 *apud* Terra; Bianchi, 2018) mencionam que “as ações relacionadas à gestão do *compliance* apresentam custos como qualquer outra atividade organizacional”, divididos em:

custo de manutenção (pessoal alocado nesta função na organização), custo de não conformidade (custo incorrido no caso de estar não conforme, ex: multas e penalidades) e custos de governança (comitês internos, auditores externos, custos legais e jurídicos, comunicação com o mercado e investidores). De qualquer forma, no mundo atual, a própria gestão desses custos, bem como a manutenção da reputação empresarial deve fazer parte da governança de qualquer organização (Coimbra; Manzi, 2010 *apud* Terra; Bianchi, 2018).

Mesmo que seja intrínseco ao negócio, mesmo que os benefícios do sistema superem os gastos de sua implementação, muitas empresas ainda o veem como despesa.

A dificuldade que os profissionais do *compliance* enfrentam para obter orçamento direcionado aos mecanismos de controle é descortinada na pesquisa realizada pela Aliant e pela Protiviti em 2023, a qual revelou que “48% dos participantes consideram esse orçamento insuficiente para suprir as demandas da área, evidenciando restrições financeiras que podem afetar a implementação efetiva dos Programas” (Oliveira, 2023).

Trata-se do reflexo da ausência de percepção sobre a relevância estratégica da conformidade, uma vez que a falta de clareza acerca dos seus benefícios e retornos é fator que contribui para esse pensamento insipiente. Empresas que já fazem uso do sistema de maneira eficaz certamente já colhem os frutos advindos dele.

Acerca desse entendimento, Rosa e Costa (2022) asseveram que organizações que possuem um olhar antidiscriminatório do *compliance* aumentam seu valor no futuro por meio de um efeito positivo na eficiência, o qual se torna ainda mais intenso em tempos de recessão econômica, quando os investidores, os mercados financeiros e a economia como um todo enfrentam crises de confiança. Os autores igualmente chamam a atenção para aspectos favoráveis mais amplos às instituições ao apontarem que “inclusão e diversidade, independente da dimensão de justiça social envolvida, são fonte de vantagem competitiva e, até mesmo, no dizer da McKinsey, ‘uma alavanca’ essencial de crescimento para as empresas” (Rosa; Costa, 2022). Contudo, elas precisam entender que os benefícios da diversidade não serão alcançados sem políticas reais implementadas por meio de ferramentas de controle, capazes de fomentar um sólido senso de equipe, respeito e percepção, de modo a preparar o ambiente e sensibilizar o time sobre “todas as estratégias essenciais para que o processo seja autêntico e não meras manobras de diversity washing” (Rosa; Costa, 2022).

Constata-se a extensão das vantagens do *compliance* – sem a intenção de exaurir o tema –, que vão além daquelas, objetos do presente estudo, convertidas, resumidamente, em benefícios legais, fiscais e na possibilidade de as empresas não estarem vulneráveis a equívocos operacionais, tampouco sujeitas a eventos corruptivos e fraudulentos. Há um rol imensurável de tantos outros privilégios que só favorecem as companhias no mercado dos negócios. No exemplo de Rosa e Costa (2022), temas como inclusão e diversidade, os quais precisam ser igualmente instituídos por meio de mecanismos de controle, são alavancas fundamentais para o desenvolvimento das sociedades.

Dessa forma, o paradigma em relação ao entendimento de que o *compliance* é um custo ou uma despesa desnecessária precisa ser imediatamente rompido. É fundamental que as empresas direcionem o olhar para os retornos benéficos que os programas de controle proporcionam, entendam que é um investimento necessário e salutar para as companhias e que, com a implantação deles, elas estarão protegidas de erros operacionais, fraudes, corrupções, além de usufruírem dos benefícios normativos e mercadológicos. Todos esses aspectos trazem retornos financeiros importantes para as corporações, sem contar os reputacionais, cujos valores são imensuráveis.

5.2 Cultura corruptiva e falta de ética obstaculizam a implementação do *compliance*

A ética e a moral são bases fundamentais para o ambiente corporativo e se constituem enquanto eixo central para a prevenção de fraudes e corrupções empresariais. Sistemas robustos são capazes de evitar ou prevenir atos ilícitos, contudo, a falta de ética deflagrada pela cultura corruptiva que permeia o âmbito organizacional faz com que, muitas vezes, os próprios líderes sabotem a necessária implementação ou efetividade do *compliance*, convencendo a alta direção de que ele seria desnecessário, de tal modo a não o implementar ou a torná-lo inoperante. Outras vezes, a própria direção, por falta de ética ou na ilusão de ganhos fáceis, se enreda em fraudes e crimes corporativos.

Muitos empregados, essencialmente da alta liderança, se beneficiam com a falta de controle interno, uma vez que veem uma oportunidade para lesar a companhia sem que seja evidenciada sua conduta. Esses oportunismos convertem-se em obstáculos para a implementação de mecanismo de controle empresarial.

Nesse sentido, Veríssimo (2017 *apud* Tavares, 2020) afirma que a efetividade do sistema é matéria complexa e desafiadora, dado que sua existência, “não raras vezes, não consegue impedir a ocorrência de ilícitos. Normas internas ou padrões podem ser desrespeitados para operacionalizar a lavagem de dinheiro ou a corrupção”.

De igual forma, Oliveira (2019) destaca que, por vários fatores, entre eles o cultural, “as organizações são uma arma para cometer crimes corporativos, e, ainda, organizações colaboram entre si para cometer crimes corporativos, seja por meio de *joint ventures* ou outras alianças estratégicas”.

Considerando que os dirigentes exercem relevante papel na cultura ética da empresa, Oliveira (2019) pontua que se deve levar em conta a conduta desses atores

responsáveis pela tomada de decisões que resultam em crimes corporativos. Em suas palavras, “motivações relacionadas a fatores econômicos, às decisões dos gestores/executivos e às relações estabelecidas com o Estado atuam de maneira interligada para que as organizações cometam crimes e, posteriormente, sejam reincidentes” (Oliveira, 2019).

Assim, apesar de muitas empresas, representadas pela alta gestão, pela liderança e pelos dirigentes, estarem empenhadas em implementarem, acima de mecanismos de controle, uma cultura ética, algumas, ainda pautadas na imoralidade corrupta, cometem deliberadamente atos ilícitos no âmbito corporativo. Acerca disso, Dias (2024) declara:

A busca incessante pelo lucro, em alguns casos, pode levar a práticas questionáveis e até mesmo ilegais. Nos últimos anos, temos presenciado inúmeros escândalos envolvendo empresas de diversos setores, revelando um lado obscuro do mundo corporativo: corrupção, crimes ambientais, fraudes fiscais, violação de direitos do consumidor e desrespeito às leis trabalhistas. Essas ações, além de causarem prejuízos financeiros e sociais imensuráveis, minam a confiança na livre iniciativa e mancham a imagem do empresariado como um todo.

Ao contrário da criminalidade convencional, os delitos econômicos são realizados por indivíduos que possuem posição social e *status* superiores. São ações habituais frequentemente realizadas por funcionários, gestores ou pelos próprios proprietários de empresas no desempenho de suas funções, as quais prejudicam interesses individuais (ou coletivos) no âmbito econômico (Lima, 2023).

Muitas vezes, quando as fraudes financeiras e contábeis são identificadas, elas já causaram danos significativos às organizações, mas poderiam ser detectadas por meio de uma auditoria rigorosa. As irregularidades no setor ocorrem devido a práticas prejudiciais, como a realização de registros contábeis para “superestimar dívidas, superestimar ativos, subestimar despesas e custos, e superestimar as receitas” (Silva, 2007 *apud* Lima, 2023). Sendo assim, tais ações demonstram a presença de comportamentos imorais de alguns líderes e/ou funcionários envolvidos na produção e na análise dos documentos da contabilidade, induzindo a administração a erros (Martins; Wisniewski, 2019 *apud* Lima, 2023).

Como forma de trazer luz ao enfrentamento de fraudes e corrupções, Dias (2024) afirma que:

A resposta para este dilema reside na construção de uma cultura empresarial sólida, baseada na ética, na transparência e no cumprimento das leis. E é nesse ponto que o Compliance Empresarial se torna um ativo estratégico. Mais do que uma simples obrigação legal, o Compliance se apresenta como um guia para a tomada de decisões responsáveis, garantindo que as empresas atuem de forma íntegra e sustentável, contribuindo para um ambiente de negócios mais justo e ético para todos.

O autor ainda declara que “a liderança da empresa precisa demonstrar, por meio de ações e exemplos concretos, seu compromisso inabalável com a ética e a integridade. Afinal, o Compliance não se impõe, se inspira” (Dias, 2024).

Dessa forma, a ética empresarial, fundada no respeito à legislação e aos bons costumes, se revela na fórmula que conduz aos reais e assertivos resultados. O estabelecimento de normas éticas para manter um direcionamento harmônico na instituição, em que todos compartilhem da mesma visão profissional, certamente se traduzirá na verdadeira serendipidade do *compliance* (Medeiros, 2020).

A mesma visão é evidenciada por Araújo (2024), que declara que “a ética e a integridade são elementos essenciais para a sustentação das organizações em um cenário globalizado, marcado pela transparência e pela crescente exigência de conformidade regulatória”.

No âmbito corporativo, a ética vai além de princípios morais abstratos, estando ligada a ações práticas que favoreçam o bem coletivo (Cortina, 2011 *apud* Araújo, 2024). Em contrapartida, a integridade representa a consistência entre os valores proclamados e as ações executadas, de modo a ser princípio crucial para o reforço da confiança entre os *stakeholders* e para a manutenção da reputação empresarial. No entanto, ela não se limita à prevenção de atos corruptos, mas também estabelece uma cultura organizacional fundamentada no respeito e na responsabilidade (Treviño; Nelson, 2011 *apud* Araújo, 2024).

Como forma de punir e conter ações ilícitas no âmbito empresarial, a Lei nº 12.846/2013, denominada Lei Anticorrupção, representa grande avanço no combate desta mácula, uma vez que estabelece a responsabilidade objetiva de pessoas jurídicas pela prática de atos lesivos à administração pública, salientando a necessidade de programas de integridade como mecanismo de redução de riscos e prevenção de práticas corruptas. Essa lei está assentada em princípios globais, tais como os previstos no *Foreign Corrupt Practices Act* (FCPA), legislação norte-americana que criminaliza a subornoção de

funcionários públicos estrangeiros e exige controles internos robustos e relatórios financeiros transparentes” (Araújo; 2024).

Escândalos corporativos despertaram nos legisladores a necessidade urgente de se criarem leis que regulamentassem a liberdade empresarial e abordassem questões econômicas e sociais, de modo a atribuir responsabilidades e obrigações aos administradores e prever penalidades severas. Nesse cenário, outras medidas de controle social do negócio foram aprovadas nos Estados Unidos, entre elas, as leis *Sarbane-Oxley Act* (SOx) e *Foreign Corruption Practice Act* (FCPA) (Pereira, 2021).

No âmbito brasileiro, a Lei Anticorrupção (Brasil, 2013), assim como as internacionais, sanciona com rigor as empresas que cometem ilegalidades. A esse respeito, o professor Fernando Passos (2024, *slide* 60, tradução nossa) pontua que “atos ilícitos podem levar a sanções severas, incluindo multas substanciais, restrições operacionais e danos à reputação”. Ele ainda destaca que os programas de integridade são cruciais para a prevenção de riscos e a atenuação das consequências legais.

Assim, a Lei Anticorrupção representa, mais do que um importante progresso no combate à corrupção, um marco na cultura ética ao impulsionar as empresas a adotarem medidas que comunguem com a ética e a moral. Nas palavras de Fernando Passos (2024, *slide* 61, tradução nossa), “essas leis refletem um esforço global para combater a corrupção e promover práticas de negócios éticas”.

Por seu turno, Carvalhosa e Kuyven (2020) reconhecem que a referida Lei Anticorrupção é fundamental para a alteração da cultura corruptiva presente nas organizações, uma vez que a implantação de sistemas de *compliance* e a adequação das normas de governança proporcionam maior independência e autonomia aos gestores administrativos e controle desconcentrado na estrutura interna da companhia, ou seja, são ações de interrupção da corrupção organizada. Desse modo, é necessário alterar, de fato, a estrutura de poder e domínio concentrado presente em sociedades corruptas a fim de afastar a excessiva soberania concedida aos controladores, uma vez que eles, na maioria das vezes, com o objetivo de auferirem vantagens ilícitas, são os grandes responsáveis pela implementação da cultura corruptiva nas empresas.

Nesse sentido, Saad-Diniz (2019) destaca:

O ambiente negocial brasileiro segue bastante refratário a mudanças substanciais de comportamento ético e falta ainda um acerto de contas histórico com o modelo de gestão centrado em captura regulatória e

acertos *quid pro quo* que se arrastam desde o regime militar. A cumplicidade com esquemas fraudulentos e tendências autoritárias deveria estar inscrita no cerne da ética negocial brasileira.

Observa-se, a partir do exposto, o quanto o estigma da corrupção encontra-se presente no âmbito corporativo. Os efeitos deletérios de fraudes e corrupções são imensuráveis e, muitas vezes, irreversíveis, pois tais práticas não afetam apenas as partes lesadas, mas todos, visto que abalam a reputação do país, o que impacta diretamente em sua economia interna. Nesse cenário, o *compliance* se revela como importante mecanismo, capaz de implementar medidas de controle hábeis a mapearem e reduzirem riscos e, acima de tudo, de concretizar uma cultura ética sólida nas companhias.

A ética e a observância às leis (no tocante ao sistema de integridade), sustentadas por uma estrutura transparente e responsável (governança corporativa), estabelecem as condições propícias para a efetivação de ações que agreguem valor à sociedade e ao próprio empreendimento (responsabilidade social). Em uma sociedade cada vez mais interligada e consciente, na qual a reputação é recurso valioso e a sustentabilidade é essencial, as organizações não podem mais negligenciar a conexão entre essas esferas (Dias, 2024).

Desse modo, o sistema de *compliance* obterá êxito quando conseguir incutir, nos gestores e colaboradores, a importância de trabalharem com moral e ética (Albuquerque *et al.*, 2020).

O referido programa exige a incorporação de comportamentos éticos e íntegros por parte dos membros das organizações, além do empenho da alta direção em criar um ambiente de trabalho saudável e favorável para os funcionários. Trata-se de um conjunto de normas, padrões e procedimentos éticos e legais que, uma vez estabelecido e implementado, servirá como guia tanto para o comportamento da organização no mercado em que opera quanto para a conduta de seus empregados. Portanto, o *compliance* vai além de ser apenas um agrupamento de regras formais ou informais para a empresa demonstrar conformidade ou simplesmente para comprovar o cumprimento de uma exigência legal a fim de obter benefícios financeiros; acima de tudo, ele estabelece um forte indicador das intenções da organização e das entidades jurídicas, nas quais o ambiente não favorece ações ilegais (Albuquerque *et al.*, 2020).

Ademais, o mecanismo de controle pode igualmente prevenir a corrupção ao estabelecer um conjunto de normas e procedimentos internos que promovam a

transparência e a ética nas operações empresariais. Incluem-se nele criação de códigos de conduta, treinamentos regulares para funcionários, ferramentas de denúncia anônima, auditorias internas e externas e implementação de inspeção interna rigorosa. Essas medidas ajudam a identificar e mitigar riscos de corrupção, de modo a garantir que as atividades da empresa estejam em conformidade com as leis e com os regulamentos aplicáveis. Além disso, a existência de um programa eficaz ainda é capaz de reduzir a probabilidade de práticas fraudulentas e corruptas ao criar uma cultura organizacional que valoriza a integridade e a responsabilidade (Marin, 2015).

Empresas insculpidas em condutas éticas fortalecem sua reputação e conquistam a confiança de investidores e consumidores. Estudos revelam que tais práticas também contribuem para a manutenção das instituições no mercado, uma vez que reduzem sua exposição a riscos legais e financeiros. A integração entre ética e governança corporativa é fundamental para a sustentabilidade das organizações. No entanto, a efetivação de práticas éticas se depara com obstáculos significativos, inclusive resistências culturais e falta de comprometimento da liderança, de maneira que “o engajamento de todos os níveis hierárquicos é apontado como essencial para a eficácia dos programas de integridade, destacando a importância de lideranças comprometidas em disseminar esses valores por toda a organização” (Araújo, 2024).

Adicionalmente, salienta-se que a implementação do *compliance* no Brasil enfrenta diversos desafios, dentre os quais se destacam a falta de cultura organizacional que valorize a ética e a transparência, o que dificulta a aceitação e a efetividade do programa, além da estrutura das empresas, nas quais a concentração de poderes está ancorada em alguns poucos gestores, de modo a possibilitar que acionistas controladores tenham grande influência, podendo criar conflitos de interesse e dificultar a implementação de controles internos eficazes. Ainda a falta de transparência financeira e a ausência de comitês internos de auditoria em muitas empresas brasileiras são, igualmente, empecilhos expressivos (Marin, 2015).

Arantes (2023) declara que “mudar a cultura de uma empresa para priorizar a ética e a conformidade é um processo demorado e complexo”.

A título de comparação, a cultura corporativa americana dá grande relevância à ética e ao cumprimento de regras. As normas de controle são orientadas por uma robusta estrutura regulatória, enquanto as empresas são estimuladas a estabelecerem programas de conformidade completos, que incluem capacitação constante dos empregados e

plataformas de denúncia eficientes. Essa cultura reduz a probabilidade de fraudes e desvios de conduta, fomentando um ambiente de negócios transparente e seguro. No Brasil, as atuais normas colocaram o país em linha com as práticas globais, contudo, suas estruturas de governança ainda se encontram em processo de consolidação (Rodrigues, 2024).

Reitera-se que a falta de ética impulsiona fraudes e corrupções nas corporações e, nesse cenário, o *compliance* pode contribuir significativamente para a cultura ética em uma organização, de maneira a corroborar a erradicação de atos ilícitos. No entanto, para superar os desafios mencionados, é necessário um esforço coordenado e contínuo e, essencialmente, comprometimento da alta administração, investimentos em treinamento e educação e criação de mecanismos eficazes de monitoramento e controle. A elaboração de códigos de conduta e o estabelecimento de políticas claras definem os padrões de comportamento esperados de todos os funcionários, de modo a promoverem a integridade e a ética. Além disso, treinamentos e reciclagens regulares ajudam a educar os funcionários sobre a importância da ética, das políticas de *compliance* e da identificação e inibição de comportamentos inadequados.

Auditorias internas e externas regulares possibilitam o reconhecimento e a correção de práticas inapropriada, garantindo que as políticas de integridade sejam seguidas. Um dos pilares de maior sustentação se funda no exemplo da alta administração, que deve demonstrar compromisso com a ética e com a conformidade a fim de estabelecer um padrão para toda a organização e incentivar os funcionários a reproduzi-lo.

Ao integrar essas práticas, o *compliance* não apenas ajuda a prevenir comportamentos antiéticos, mas também promove uma cultura organizacional baseada na integridade, na transparência e na responsabilidade.

5.3 Preconceito e discriminação: *compliance* visto como sistema atravancado e burocrático

O *compliance* é um sistema estruturado que funciona como um conjunto de práticas, procedimentos internos de integridade, auditorias internas e externas, canais de incentivo à denúncia, aplicação efetiva de códigos de ética e conduta, políticas, processos e diretrizes voltados para prevenção, detecção, mitigação e punição de desvios, fraudes e irregularidades, bem como a geração de planos de ação para que eventuais equívocos ou

atos ilícitos não voltem a ocorrer (IBGC, 2015 *apud* Soares *et al.*, 2024). Assim, o sucesso ou o insucesso do programa está diretamente consignado aos atores das companhias, que são responsáveis pelo alinhamento capaz de trazer efetividade a esse mecanismo de controle. No entanto, a literatura tem evidenciado que o entrosamento entre os órgãos diretivos das empresas não ocorre de maneira salutar, convertendo-se, muitas vezes, numa dualidade de valores e critérios, de modo a repercutir direta e negativamente na eficiência do mecanismo de gestão (Soares *et al.*, 2024).

Chief Executive Officer (CEO) ou diretor-executivo é o termo utilizado para retratar a função da pessoa que ocupa o cargo de alta direção ou a presidência da empresa, atuando no topo da hierarquia da sociedade. O CEO é o responsável pelas inovações e pelas conquistas das organizações e, não raramente, faz parte do Conselho de Administração da companhia, o que é comum em algumas empresas, especialmente nas internacionais. Todavia essa dupla função tem sido alvo constante de investigação na ação de governança corporativa, uma vez que tal profissional é considerado um dos principais pilares de governança e, como parte, integra o importante processo de transparência. Além disso, tal dualidade compromete o processo de *compliance*, dificultando a eficácia organizacional na medida em que surgem os inevitáveis conflitos entre as partes interessadas no negócio, as quais muitas vezes dão vazão ao interesse próprio e ao oportunismo ao invés de travestirem-se de altruísmo para o sucesso e o êxito da corporação (Nicholson; Kiel, 2007 *apud* Soares *et al.*, 2024).

Numa análise extensiva, esses conflitos internos deflagrados pelos gestores das companhias atravancam não apenas a eficácia do programa de integridade, mas, principalmente, a operacionalização do negócio. Desse modo, compreende-se que, para o êxito do sistema de gestão e igualmente de qualquer tomada de decisão da sociedade, é extremamente importante que os diretores confluam para o bem do empreendimento, e não para interesses particulares ou perspectivas heterogêneas que possam pôr em risco o sucesso da organização.

Afora esses conflitos internos, a visão que ainda se tem acerca do *compliance* é outro fator que obstaculiza sua implantação ou seu efetivo funcionamento nas empresas. Muitos ainda traduzem o sistema como algo burocrático que dificulta e atravanca a operacionalização do negócio. Tal preconceito precisa ser imediatamente rompido, uma vez que o universo dos negócios requer mecanismos de controle, dado que vivenciamos

uma era de normatização acerca de conformidade associada a um momento em que a globalização traz consigo o crime global da corrupção.

A respeito do estereótipo mencionado, Rosa e Costa (2022) esclarecem que não há outro caminho senão fomentar a reflexão para desmistificar os preconceitos arraigados e demonstrar como seus vieses contaminam a cultura interna, criando um cenário de baixa diversidade, transformado em espaços discriminatórios.

No mesmo sentido, Prado (2018) destaca:

Embora, aparentemente a implantação de um programa de Compliance possa parecer algo que burocratiza a instituição, ou até gerar gastos relevantes, há que se ressaltar que os custos por não conformidade – mesmo que accidental – podem ser muito maiores para uma instituição, em especial do Terceiro Setor, que além de perder recursos estatais, leva a pesadas multas monetárias, sanções legais e regulamentares, pode sofrer grande desgaste de sua reputação perante a sociedade.

O resultado dessa quebra de paradigma será um sistema que reflita as mudanças no ambiente externo e interno, capaz de traduzir para a alta gestão “os riscos inerentes e residuais a que se submeterão as empresas que não estiverem alinhadas com os novos valores observados pelo mercado no transcurso dos negócios; e que não sejam apenas contra qualquer forma imoral ou ilegal de discriminação” (Rosa; Costa, 2022).

É certo que o mecanismo, com suas métricas, processos, procedimentos, políticas e uma série de outras diretrizes, torna-se um desafio que abala a estrutura da empresa e a conduta de todos os seus integrantes, e isso implica mudança de comportamentos rumo a ações mais ajustadas aos preceitos e aos objetivos das organizações. Contudo, ao final, a ferramenta representa um ganho na medida em que incorpora uma cultura de integridade nas empresas e estabelece mecanismos de controle (Nohara, 2019). É fundamental segregar os entendimentos: de um lado, estão os desafios acerca da implementação do sistema, e eles, inegavelmente, existem; do outro, está a percepção equivocada de que se trata de algo atravancado com capacidade de obstaculizar a operacionalização da empresa e, que, portanto, não se justificaria. Um mito que não se sustenta.

Dessa forma, o preconceito que, ainda hoje, permeia os sistemas de conformidade acaba levando as empresas a não se socorrerem deles e a incorrerem em riscos de sanções por descumprimento das normas, o que poderia ser evitado se essa visão fosse erradicada. É imperioso, então, que as instituições rompam definitivamente todos os preconceitos e

mitos para que possam usufruir dos benefícios do *compliance* e seguir competitivas no universo empresarial.

Tal concepção é ratificada por Simonsen (2016) ao mencionar que “empresas que não investirem na mudança de cultura motivada pelo movimento irreversível do *compliance* estarão fora do cenário de negócios e perderão competitividade de mercado em um ambiente cada vez mais global”.

Na mesma corrente, outros autores já desmistificaram as referidas complexidade e burocracia ainda defendidas por muitos. À vista disso, Santos (2021) entende que, diferentemente de um apelo burocrático, inflexível, fiscalizador e sustentado por um amplo regramento, o programa em questão, fazendo uso das palavras de Alexandre Cunha Serpa, “não é sobre a lei, mas sim sobre querer seguir as leis”, sobre construir uma cultura de integridade, ética, com valores e princípios. Isso “implica na inserção de um processo a mais na gestão, o que poderia ser entendido como um empecilho burocrático. Entretanto, ele deve ser usado para amparar as decisões do gestor e não para engessá-las” (Serpa *apud* Santos, 2021).

Depreende-se, desse modo, que, apesar de ainda haver uma cultura distorcida acerca do *compliance*, a qual o entende como um mecanismo burocrático que obstaculiza a gestão e o curso do negócio, muitos já o visualizam de forma adequada, de modo a compreenderem os valiosos benefícios que o sistema proporciona às sociedades enquanto instrumento de apoio à tomada de decisão, à gestão de riscos e à implementação de uma cultura de integridade nas empresas. Essa visão sinaliza uma quebra de paradigma e uma mudança de postura e comportamento em relação à adoção de mecanismos de controle no universo empresarial rumo à construção de um novo conceito no que se refere à aceitação do *compliance*.

6 COMPLIANCE “DE FACHADA” OU ISOMORFISMO MIMÉTICO

Muitas empresas ainda não entendem a importância de disporem de mecanismos de controles eficazes e a seriedade da temática e, em função disso, seguem expostas a riscos e sanções desnecessárias. O universo dos negócios tem sido cada vez mais exigente e, gradualmente, busca parceiros que tenham programas de conformidade implementados. No contraponto, empresas que ainda não possuem com clareza a imprescindibilidade de concretizá-los efetivamente se utilizam de um sistema de “fachada” na tentativa de demonstrarem aos seus parceiros que atendem a tal requisito e com isso formularem acordos de mercado.

Outras vezes, o interesse é para atendimento às normas legais e fiscais a fim de tornar possível o usufruto dos benefícios outorgados aos que possuem o *compliance* implementado e, com tal objetivo, empresas simulam sua existência. Trata-se de visão distorcida, infrutífera, que não exige a organização de riscos e eventuais sanções. Enquanto uns lutam para ter conformidade, outros apenas querem se aproveitar das vantagens sem os esforços exigidos na construção dos mecanismos de controle ao instituírem um lamentável mercado de “fachada” deles, refletindo, muitas vezes, em descrédito àqueles que os possuem de forma adequada e regular.

Nesse sentido, Broeto e Melo (2020) reforçam que “adotar um sistema de *compliance* ‘fake’ é uma contradição em si mesma, porquanto vai de encontro aos objetivos precípuos do instituto, que é o agir em conformidade ao Direito e às regras éticas exigidas pela sociedade”. Essa reprovável conduta pode até produzir efeitos de conformidade aparentes, mas não possui qualquer validade legal, sendo capaz de gerar consequências ainda mais graves do que a própria ausência do programa caso as autoridades a considerem como um ato de simulação, com o objetivo de enganar clientes, reguladores, governo e sociedade (Broeto; Melo, 2020).

O tema é tão relevante que o Conselho Administrativo de Defesa Econômica (Cade), em seu guia para programas de *compliance* (Cade, 2016), dedicou um tópico inteiro acerca do assunto. O advento da Lei nº 12.529/2011, conhecida como Lei de Defesa da Concorrência (LDC), inaugurou uma nova organização do Sistema Brasileiro de Defesa da Concorrência (SBDC), do qual o Cade é integrante. Por conta dessa onda renovatória, o *compliance* tem se destacado e ganhado espaço nas agendas concorrenciais (Cade, 2016).

Segundo o que se extrai do referido guia, a implementação de programas de integridade é uma preocupação constante, dado que o desafio se traduz na execução daqueles que não constituem sistemas “de fachada”, também conhecidos como *sham programs*, uma vez que empresas simulam sua criação apenas para satisfazerem interesses próprios (Cade, 2016). O documento alerta igualmente que a simples adoção formal do *compliance* não significa que a empresa esteja efetivamente preocupada com o cumprimento da legislação, tampouco que ele seja eficaz e cumpra a finalidade esperada. Ademais, há entidades que aderem a programas superficiais sem se importarem com a concretização dos mecanismos de controle, mas apenas com o propósito de usufruírem das circunstâncias atenuantes no caso de serem condenadas. “Por esses motivos, um conjunto de medidas concretas deve complementar a implementação de um programa para que ele não seja considerado ‘de fachada’” (Cade, 2016).

A padronização de sistemas imprestáveis não reflete o eixo do *compliance*, cuja finalidade é coibir, mitigar ou até mesmo exaurir riscos operacionais ou fraudulentos, e, a partir disso, deve-se ter o real comprometimento preventivo, sem o qual se tem apenas um mero sistema *fake*. Salienta-se, ademais, que o mecanismo, acima do cumprimento das leis e guiado pelos princípios e pelos preceitos das companhias, “busca a preservação de valores éticos e de sustentabilidade corporativa, preservando a continuidade do negócio e o interesse dos *stakeholders*” (Broeto; Melo, 2020).

Nesse mesmo sentido, Nohara (2019) pontua que não basta haver implementado o método, mas é preciso que existam mecanismos que o torne concreto, uma vez que, do “ponto de vista jurídico, somente um programa de *compliance* efetivo será capaz de minimizar os impactos de uma futura responsabilização empresarial, caso seja identificada a prática de um ato contra a Administração Pública” (Nohara, 2019).

Carvalhosa e Kuyven (2020) ampliam a crítica da autora ao ressaltar que “seria pouco relevante um programa de *compliance* padrão que não leve em conta os riscos específicos inerentes aos negócios de determinada pessoa jurídica, relacionados com suas características e sua forma de interação com o Poder Público”.

Compreende-se que a adoção efetiva do sistema confere transparência às organizações, de maneira a revelar a existência de condutas éticas e colaborar com as boas práticas da governança corporativa, que é o “conjunto de processos pelos quais as empresas são administradas” (Michelotti, 2020 *apud* Silva, 2021). Além disso, ele pressupõe anuência e deferência a normas e regulamentos, e, desse modo, representa um

instrumento corporativo cuja metodologia para sua concretização está insculpida na ética empresarial e na integridade como seu valor maior (Sobreira Filho; Martins, 2019 *apud* Silva, 2021). Assim, dispor de ferramentas de controle puramente simbólicas e que não reflitam tais valores não se traduz no conceito mais amplo delas e não exime a empresa de riscos nem as habilita a tomarem benefícios.

A Portaria nº 909/2015 da Controladoria-Geral da União (CGU) estabelece, em seu artigo 5º, que, para a definição do percentual de redução das penalidades decorrentes de atos corruptivos, deverão ser levadas em consideração as informações prestadas, e sua comprovação, nos relatórios dos programas de conformidade. O § 2º do mesmo artigo dispõe que “o programa de integridade meramente formal e que se mostre absolutamente ineficaz para mitigar o risco de ocorrência de atos lesivos da Lei nº 12.846, de 2013, não será considerado para fins de aplicação do percentual de redução de que trata o **caput**” (CGU, 2015). Por meio desse dispositivo, observa-se que a Portaria determina que, para a concessão do benefício de redução da penalidade imposta, deve-se comprovar a necessária implementação de sistema de *compliance* que seja de fato efetivo, de modo a delimitar e coibir a existência de mecanismos “de fachada”.

Na pesquisa *Corrupção e Integridade no Mercado Brasileiro*, realizada pela Quaest a pedido da Transparência Internacional – Brasil em novembro de 2024, 56% dos entrevistados afirmaram que as empresas estão mais preocupadas com a aparência do que com a essência da integridade (Transparência Internacional – Brasil; Quaest, 2024). Os dados, implicitamente, reafirmam a existência de sistemas *fake*.

O professor Fernando Passos (2024, *slide* 37, tradução nossa) aborda a relevância da distinção entre *paper compliance* (programas existentes apenas no papel) e *compliance* eficaz, o qual de fato reflete a cultura organizacional. Muitas empresas adotam sistemas apenas para cumprirem requisitos legais sem o intuito de promoverem uma verdadeira mudança em seu terreno. Nas palavras de Costa (2019 *apud* Passos, 2024, *slide* 80), “ações de *compliance* devem refletir uma cultura íntegra e ética, estabelecendo não apenas um sistema de regras, mas um compromisso com valores fundamentais”.

Reitera-se, dessa forma, que não adianta ter um mecanismo de controle simulado com a mera pretensão de utilização dos benefícios, uma vez que isso não isenta a empresa dos inúmeros riscos e impactos aos quais se expõe, inclusive sanções de cunho financeiro altamente vultuosas e problemas reputacionais muitas vezes irreversíveis. A finalidade

precípua do sistema está em proteger e preservar as sociedades das vulnerabilidades, e as vantagens obtidas são meros exaurimentos dele.

Ao buscar uma implementação efetiva, com olhar direcionado à sua atividade e às suas eventuais debilidades, as sociedades estão se revestindo de barreiras quase intransponíveis à corrupção e a erros operacionais que possam trazer consequências cruciais para a continuidade do negócio. Nesse sentido, Sampaio (2021) esclarece que “um Compliance ineficiente pode afetar a saúde da empresa e gerar problemas como incidentes que afetam significativamente a reputação de uma organização ou a capacidade de fazer negócios”. O meio de controle precisa, então, ser uma prioridade e estar em linha com as estratégias da companhia para que possa de fato produzir os resultados esperados.

Numa tentativa de coibir as práticas simuladas de mercado em que o mecanismo de “controle” existe apenas no papel, o artigo 57 do Decreto 11.129/2022 impõe uma série de parâmetros cuja finalidade é frear tais ações, dentre os quais se destacam:

- a) comprometimento da alta direção, demonstrado pelo suporte visível e inequívoco ao mecanismo bem como pela destinação de recursos adequados, pela implementação de código de ética, políticas e procedimentos aplicáveis a todos os empregados, independentemente do cargo ou da função exercida, e, quando necessário, estendidos a terceiros, tais como fornecedores, prestadores de serviço, clientes e associados;
- b) reciclagens e treinamentos e gestão adequada de riscos, inclusive análises periódicas com vistas às adaptações necessárias;
- c) registros contábeis completos e precisos das transações da empresa;
- d) controles internos capazes de assegurar a imediata elaboração e a confiabilidade dos relatórios e das demonstrações financeiras;
- e) procedimentos específicos para prevenção de fraudes e ilícitos em processos licitatórios ou em qualquer interação com a esfera pública;
- f) canais de denúncia abertos e amplamente divulgados;
- g) medidas disciplinares em caso de afronta ao programa de integridade;
- h) planos de ação que assegurem a imediata interrupção de irregularidades ou infrações detectadas e a tempestiva remediação dos danos gerados;
- i) monitoramento contínuo do programa de integridade buscando aperfeiçoamento na prevenção, na detecção e no combate à ocorrência dos atos corruptivos (Brasil, 2022a).

Assim, é necessário que as empresas no geral estejam atentas a eventuais práticas simulatórias, visto que os parâmetros estabelecidos na legislação estão, cada vez mais, delimitando tais condutas, as quais são capazes até de produzirem efeitos infestos, pois as autoridades podem entender como ato de simulação com o objetivo de enganar o mercado, seus parceiros, a sociedade e o governo para a obtenção de vantagens indevidas, gerando consequências ainda mais graves do que a ausência do *compliance* (Broeto; Melo, 2020).

Além da legislação, os parceiros comerciais, preocupados em não deixarem respingar em si eventuais ilícitos e não serem igualmente por eles responsabilizados, estão buscando paulatinamente medidas que possam de fato validar a existência do método de controle efetivo. A esse respeito, Fernando Passos (2024, *slide 77*, tradução nossa) destaca a importância de as organizações avaliarem previamente os parceiros com os quais se relacionam no âmbito empresarial para assegurarem a conformidade ética e minimizarem riscos legais.

Nessa busca pela ratificação da real existência dos mecanismos em questão antes de firmar qualquer contrato ou compromisso comercial, empresas têm cada vez mais se valido de *due diligence*, que, por meio de processos investigatórios e de análise, consegue aferir a concreta e eficaz implementação do *compliance*, de maneira a reduzirem os riscos de se relacionarem com companhias que não estejam em plena conformidade e a tomarem decisões estratégicas mais assertivas. Sobre esse procedimento, Souza e Moreira (2021 *apud* Passos, 2024, *slide 77*, tradução nossa) enfatizam que ele garante que as transações comerciais estejam em consonância com os princípios da organização. Por sua vez, Almeida e Venturini (2021) destacam a importância da referida prática na confirmação da existência do efetivo sistema de controle, ressaltando que ela está imbuída de conceitos de precauções, investigações, cautelas ou auditorias realizadas antes da execução de um determinado negócio jurídico. Isso contrasta com as noções mais abrangentes de negligência, descuido e desinformação, cuja falta pode resultar na responsabilidade civil, na obrigação de indenizar, na anulação de um negócio jurídico e até mesmo em consequências criminais.

Dessa forma, a eventual ameaça identificada na *due diligence* pode ser determinante para a continuidade das negociações, caso seja constatada a inobservância dos mecanismos de controle interno. Tal ferramenta pode servir, igualmente, apenas para

a detecção dos riscos passíveis de mitigação ou eliminação, descortinando a necessidade de aprimoramento dos referidos mecanismos (Almeida; Venturini, 2021).

Nota-se que as empresas que se preocupam com conformidade buscam meios, tais como a *due diligence*, para avaliarem seus parceiros comerciais e não incorrerem em acordos que possam pôr em risco sua operação e reputação. Assim, o *compliance* “de fachada” vem, paulatinamente, perdendo espaço à medida que o universo empresarial, preocupado com sua integridade, vem se valendo de mecanismos para a validação da efetividade de um programa concreto e verdadeiro em suas relações comerciais.

Contudo, apesar de algumas empresas estarem progressivamente preocupadas com a implementação do sistema de integridade, muitas ainda não se valem de tal mecanismo nem sequer possuem conhecimento suficiente acerca de sua importância, dos riscos que deixam de correr, dos benefícios concedidos e de tantas outras vantagens que ele pode proporcionar ao negócio. Isso faz com que, interessadas em apenas atenderem às regras atuais de mercado ou se aproveitarem de benefícios legais e fiscais, elas adotem o *compliance* de papel.

A partir desse entendimento e diante desse ambiente de desconhecimento, constrói-se um “mercado” de *compliance* cuja estrutura baseia-se no isomorfismo mimético, em outras palavras, institui-se um “mercado” de cópias no qual uma instituição toma a outra como modelo, copiando e imitando suas regras, sem que estas de fato reflitam as necessidades de seu ramo de atuação, de seu negócio (Silva; Brunozi Júnior, 2024).

Além disso, a imitação é encorajada pela força poderosa da incerteza. Quando não há entendimento suficiente, quando os objetivos e os problemas são ambíguos, as organizações podem se valer de outras como modelo, deflagrando um comportamento mimético em relação ao *compliance* (Silva; Brunozi Júnior, 2024).

De igual maneira já entendiam o contexto os autores Cyert e March (1963 *apud* DiMaggio; Powell, 2005) ao declararem que “quando uma organização se vê frente a um problema com causas ambíguas e soluções pouco nítidas, uma abordagem problemística pode render uma solução viável com poucos gastos”.

Por outro lado, muitas vezes as organizações não têm conhecimento de que estão sendo imitadas, tampouco autorizariam essa prática, mas elas simplesmente são fontes de proveito das organizações copiadoras. Seus modelos podem ser divulgados indiretamente

por meio dos meios de transferência ou rotatividade de empregados ou, ainda, diretamente por instituições como empresas de consultoria ou associações (DiMaggio; Powell, 2005).

Ao passo que determinadas empresas se preocupam em desenvolver seus mecanismos de controle, outras, despreocupadas com a proteção do negócio, se convencem da conveniência de copiá-los, entendimento reafirmado por Alchian (1950 *apud* DiMaggio; Powell, 2005):

Enquanto certamente há aqueles que inovam conscientemente, há aqueles que, em suas tentativas imperfeitas de imitar os outros, inovam inconscientemente por meio da aquisição involuntária de atributos únicos inesperados ou não procurados, os quais, sob as circunstâncias correntes, se provam parcialmente responsáveis pelo sucesso. Outros, por sua vez, procurarão copiar as singularidades, e o processo de inovação-imitação prossegue.

Ressalta-se que a existência da ocorrência do isomorfismo mimético na institucionalização do *compliance*, além de não revestir as pessoas jurídicas de direito privado das funções atribuídas ao sistema, pode, muitas vezes, levá-las a incorrerem em riscos e sanções ainda maiores do que a sua ausência, sendo penalizadas pelos entes públicos.

Apreende-se, desse modo, que, seja por desconhecimento, por falta de clareza, por entenderem como custo ou mesmo por oportunismo, muitas empresas se utilizam de mecanismos de controle *fake*, apenas no papel, e imitam as que investiram em robustos e reais sistemas de conformidade direcionados ao seu negócio, o que mantém aquelas vulneráveis aos riscos e às suas inevitáveis consequências, além de não as legitimar para usufruir dos benefícios.

Assim, difundir a importância do *compliance*, seus benefícios, os riscos de sanções desnecessárias a que as empresas se expõem por não o terem implementado e, ao mesmo tempo, desmistificar a burocracia que o permeia são os objetivos centrais deste trabalho, de maneira que, por meio do Guia de Sistema de *Compliance*, seja possível trazer mais clareza para as organizações a fim de que possam ser encorajadas a implementarem seus reais e efetivos sistemas de controle, desfazendo-se daqueles “de fachada”, de papel, miméticos (imitações) ou seja qual for a denominação que se queira atribuir. Espera-se que o Guia seja capaz de difundir conhecimento para que possa contribuir não apenas com melhores esclarecimentos, mas, igualmente, promover a

mudança de cultura em relação ao *compliance*, impulsionando sua implementação e trazendo maior proteção às corporações.

7 DESCONHECIMENTO DO *COMPLIANCE*, CONSEQUENTE PROXIMIDADE DOS RISCOS E DISTANCIAMENTO DOS BENEFÍCIOS

Embora os termos *compliance*, conformidade ou mecanismos de controle tenham sido amplamente debatidos nos últimos anos, apesar de muitas leis terem promovido incentivos e benefícios para as organizações que tenham implementado tal sistema de forma eficaz, a despeito de o universo empresarial requerê-lo por diversas razões, sejam elas regulatórias, usufruto de benefícios, redução de riscos operacionais, reputacionais, fraudulentos, corruptivos, sancionatórios, entre tantas outras, é fato que muitas empresas ainda o desconhecem absolutamente. Assunção (2023) assevera tal cenário:

Não é que as empresas não queiram implementar ou não tenham interesse em estarem conforme. O que acontece é que as empresas desconhecem completamente e não há muito boa vontade por parte dos profissionais em traduzir os complicados termos em linguagem clara e acessível ao público-alvo.

Logo, o primeiro passo para despertar o interesse, essencialmente, do pequeno e médio empresário em relação ao *compliance* é elucidar o que ele é, de forma que ele possa compreendê-lo (Assunção, 2023). A autora aponta “ausência de orientações acerca das normas e leis aplicáveis ao negócio; descumprimento das legislações aplicáveis, muitas vezes por desconhecimento” enquanto fatores que levam a grandes e geralmente irreversíveis impactos (Assunção, 2023). Se a alta direção não observar estes elementos, a empresa caminhará “no escuro” e, a qualquer momento, poderá ser surpreendida negativamente. Quando a organização opera continuamente sem um sistema de controle, ela não compreende as razões de seu insucesso nem onde encontram-se inculpidas as falhas, os riscos e os problemas internos existentes na empresa, o que certamente irá pôr em risco a continuidade do negócio, que possivelmente fora idealizado por anos (Assunção, 2023). “Porém, se se desconhece o que pode ser um problema, ele não pode ser enxergado. A ignorância, aqui, é um pecado que não pode ser cometido” (Assunção, 2023).

Sendo assim, ao trazer luz sobre o *compliance*, os riscos e as possibilidades de resolução de questões que podem estar atravancando o desenvolvimento do negócio serão imediatamente revelados. Com normas de controle interno, tudo o que acontece nas

dependências da empresa é observado e identificado, sejam aspectos legais ou comportamentais (Assunção, 2023).

Campos, Pereira e Cartaxo (2021) concordam que a ausência de mecanismos de controle, além de expor as organizações a riscos desnecessários, importa no desconhecimento das normas e um consequente distanciamento dos benefícios outorgados.

Por sua vez, a KPMG, em seu *Guia Prático do Compliance* (KPMG, 2020), destaca que um dos maiores desafios no âmbito organizacional é fazer com que todos respeitem e sigam as leis e as normas internas, uma vez que, na maioria das vezes, os riscos se materializam em razão do desconhecimento delas e em função de falhas operacionais, de modo a causar impactos devastadores para o negócio. Trata-se de “riscos desconhecidos e não gerenciados e que podem afetar a reputação, a imagem, os resultados e até a continuidade da empresa” (KPMG, 2020).

Para que o sistema de integridade tenha mais capilaridade, algumas empresas amparam-se em uma rede de representantes do programa com a finalidade de difundirem políticas, práticas e conectarem os negócios com essa área (KPMG, 2020). Com a referenciada estratégia, consegue-se distribuir conhecimento para o maior número possível de corporações, de modo que o método de controle possa, paulatinamente, ter ascensão organizacional.

A isenção da conformidade no Brasil pode ser atribuída a vários fatores inter-relacionados, tais como uma cultura generalizada de corrupção e suborno responsável por criar um cenário no qual as empresas entendem que a conformidade é desnecessária ou pode ser contornada por meios ilegais. Tanto a complexidade quanto a natureza, muitas vezes, contraditória do ambiente regulatório brasileiro dificultam os esforços de integridade, de maneira a deixarem muitas organizações inseguras sobre como operar nesse sistema. Além disso, há uma falta significativa de conscientização e educação sobre a importância do *compliance*, pois muitas empresas desconhecem seus objetivos e benefícios. Recursos insuficientes, especialmente entre pequenas e médias empresas, igualmente são aspectos que impedem a implementação prática de tal programa, exacerbando o problema da ignorância. Juntos, esses fatores criam um cenário desafiador para a conformidade no Brasil.

Os autores Ramos Filho *et al.* (2018) reforçam que é válido lembrar que a ausência do *compliance* acarreta uma série de fatores que potencializam os riscos para as empresas, dentre eles:

- a) violação, imprecisão, omissão ou interpretação equivocada da legislação e das normas internas;
- b) desconhecimento ou inobservância de legislação/normas internas;
- c) pressões corporativas tanto verticais como horizontais;
- d) falta ou insuficiência na alimentação de sistemas informatizados;
- e) ingerência e gestão incorreta de documentos e processos;
- f) interferências externas;
- g) ausência ou insuficiência de controles hierárquicos;
- h) inexistência ou deficiência de mecanismos de controle interno;
- i) falta de planejamento estratégico, orçamentário e operacional eficiente;
- j) escassez de segregação de funções sensíveis, gerando conflitos de interesses e consequente fragilidade para atos corruptivos;
- k) desconhecimento de normas e procedimentos pelos empregados;
- l) desconhecimento e ingerência de normas e procedimentos pelos parceiros comerciais;
- m) ausência ou deficiência de políticas de transparência e canais de denúncia;
- n) falta de processos administrativos para apuração e eventual punição do infrator, ensejando maus precedentes entre os empregados.

Ao deixarem de adotar mecanismos de controle interno em seus processos organizacionais, as sociedades sujeitam-se à ocorrência de diferentes ilícitos, essencialmente, as fraudes, que são os mais recorrentes nas instituições, trazendo reflexos reputacionais e sancionatórios (Gonsales, 2016 *apud* Silva, 2021).

A inexistência de diretrizes normativas, o desrespeito às normas, a falta de instrumentos de prevenção de conflitos e de riscos e a ingerência de processos ou processos deficitários são causas que trazem consigo fortes impactos econômicos e reputacionais para as empresas, de modo a implicarem em riscos de sanções evitáveis caso tivessem estruturado o programa de *compliance* (Silva, 2021).

A teoria da fraude desenvolvida por Donald R. Cressey, em 1953, conhecida como Triângulo da Fraude de Cressey, se configura por três elementos-chave: pressão, oportunidade e racionalização, da maneira como são dispostos na Figura 3.

Figura 3 - Triângulo da fraude de Cressey

Fonte: Brasil (2017, p. 14).

No triângulo da fraude, a pressão, disposta em uma de suas arestas, pode ser entendida como incentivo ou motivação e é oriunda de circunstâncias pessoais que levam o fraudador a cometer o ato corruptivo. Na maioria das vezes, a ação criminosa decorre da confiança financeira, em que o infrator, por diversos motivos, entre eles a necessidade de *status* ou a manutenção dele, comete o ato infracional (Machado, 2018).

A oportunidade, assentada na outra aresta, infere que os fraudadores possuem conhecimento e condição para cometerem a fraude. A premissa é que o indivíduo cometerá o ilícito assim que alcançar uma posição de confiança, identificar as falhas nos controles internos e adquirir conhecimento adequado para realizar o delito com êxito (Singleton; Singleton, 2010 *apud* Machado, 2018).

Por fim, na base, encontra-se a racionalização, “um processo cognitivo de autojustificação” (Markin *et al.*, 1979 *apud* Machado, 2018). Os infratores entendem que a conduta de violação da confiança é aceitável e justificável pela aspiração de resolução de determinado problema não compartilhável. Assim, a racionalização é o método em que um empregado define mentalmente que o comportamento ilícito é uma atitude adequada, considerando que a empresa pode absorver as consequências do ato ou que nenhum acionista ou parceiro será impactado materialmente pela execução da fraude (Coenen, 2008; Singleton; Singleton, 2010 *apud* Machado, 2018).

Desse modo, o Triângulo da Fraude de Cressey demonstra como a oportunidade gera oportunismo, uma vez que as pessoas se valem das falhas ou da ausência dos mecanismos de controle e, usurpando da confiança que possuem ou a exacerbando, cometem os atos fraudulentos. Mais que isso, a representação mostra quão necessários e

imprescindíveis são os sistemas de *compliance* para as empresas e o quanto elas se encontram expostas a riscos por se basearem em “confiança”, e não em conformidade.

Dentre as razões para a não implementação do método de controle, aponta-se o desconhecimento de seus objetivos por parte das pessoas envolvidas, que não visualizam um propósito no que estão desenvolvendo, de modo a repercutirem no insucesso da estruturação (Souza, 2018).

Outro fator que ainda está impregnado no universo empresarial é a ignorância em relação às normas legais inerentes ao negócio e a quanto o sistema de integridade pode servir de mecanismo de prevenção para que as instituições não deixem de cumprir com as obrigações legais e fiscais e, por consequência, não se tornem vulneráveis aos frutos de seus erros. Nesse sentido, a OAB/MG (2016) pontua que é de fundamental importância que as empresas adotem boas práticas de governança corporativa e *compliance* de modo preventivo para que o desconhecimento das normas legais não afete sua reputação e o seu valor econômico. Ressalta-se que o referido sistema deve ser implementado de acordo com as normas e os padrões internacionais e seguindo os parâmetros e os preceitos da organização.

O desconhecimento das normas e de eventuais atos infracionais não exime as empresas de suas responsabilidades, de maneira que elas sejam punidas ainda que tenham cometido ilícitos de modo involuntário ou que tais ocorrências tenham sido praticadas sem o conhecimento da pessoa jurídica. Seguindo esse entendimento, Gorga (2021) esclarece que, ainda que a empresa desconheça o ato delituoso de seus líderes, não poderá alegar ignorância tampouco se isentar de seus encargos, assim, investir em cultura ética e moral pode servir de valioso instrumento na prevenção dos ilícitos e de suas consequências evitáveis. Nas palavras da autora:

Ocorre que o desconhecimento da lei (e, assim, do caráter de ilícito criminal da conduta) não é exculpante. O que se pode fazer é tratar a cultura que cerca os profissionais para ancorá-los à realidade e à moralidade, já que a prevenção a práticas antiéticas perpassa, obrigatoriamente, pela prevenção de ilícitos (Gorga, 2021).

Percebe-se, então, que o desenvolvimento de uma cultura de transparência é essencial para a redução de riscos relacionados a condutas ilícitas, uma vez que possibilita maior segurança por meio do cultivo à ética e da reprimenda de condutas indesejadas na “medida em que está umbilicalmente ligada à instilação de confiança e da noção de que

existe uma linha divisória entre condutas escusáveis e culpáveis, sem arbitrariedades punitivas” (Gorga, 2021).

Dessa forma, espera-se balancear a liberdade do profissional com a proteção dos mecanismos internos, distanciando tais indivíduos de posições de controle, potencialmente facilitadoras de práticas ilícitas tais como a corrupção (Gorga, 2021).

Por seu turno, Prado (2018) alerta para o desconhecimento que as empresas possuem acerca das leis que propiciam benefícios quando da implementação do efetivo *compliance*. Nesse contexto, destaca que, apesar de a Lei Anticorrupção ser do ano de 2013, boa parte das organizações brasileiras sequer a conhecem, o que pode ensejar graves problemas institucionais. O autor ainda pontua que muitas igualmente não estão a par do sistema de integridade: “Pesquisa Maturidade do Compliance no Brasil, 2ª Edição da KPMG, mostra que dentre 250 empresas pesquisadas, apenas 58% possuem mecanismos de gestão de riscos, enquanto 42% desconhecem esses mecanismos” (Prado, 2018). Ou seja, há uma ignorância generalizada: das leis que proporcionam benefícios e do próprio sistema de *compliance*.

Além disso, um estudo realizado pela Deloitte em parceria com o Pacto Global da ONU no Brasil em 2022 averiguou que, no período entre 2022 e 2024, os principais desafios relacionados ao mecanismo de controle para as empresas brasileiras seriam: “monitoramento de terceiros, em primeiro lugar; a integração do *compliance* com as demais áreas da companhia, em segundo; e a ampliação do escopo da área de *compliance*” (Ideal H+K Strategies, 2023).

Observa-se que mesmo as empresas que já possuem sistema de *compliance* implementado ainda carecem de conhecimentos básicos em relação à sua aplicação e funcionalidades. Uma das preocupações apontadas pelo estudo refere-se à integração do programa com as demais áreas da organização e ainda a ampliação de seu escopo, ambos requisitos básicos para que ele seja eficaz e operante. Mais do que os avanços, a pesquisa descortina a falta de entendimento e o desconhecimento da estruturação efetiva dos mecanismos de controle, que insistem em marcar presença no universo empresarial (Ideal H+K Strategies, 2023).

A mesma pesquisa ainda reafirma que a falta de conhecimento sobre integridade pela alta administração e liderança leva ao seu não cumprimento pelos demais empregados ou a não implementação de mecanismos essenciais de controle e monitoramento, o que resulta em vulnerabilidades, como fraudes, corrupção e outros

problemas legais. Portanto, é fundamental que as organizações procurem compreender e adotar programas adequados, adaptados às suas realidades e riscos específicos. Na visão de Camila Araújo, diretora de Governança, Riscos e Conformidade da Eletrobras e Coordenadora da Plataforma Anticorrupção do Pacto Global da ONU no Brasil:

A conformidade tem que ser fortalecida e entendida pela alta administração das organizações. Se a liderança não entende o papel do compliance, é difícil que ele seja praticado pela companhia como um todo. A pesquisa revela que as organizações estão evoluindo, mas a alta administração precisa entender, de fato, a relevância e a função principal do compliance como um mitigador de riscos que pode impactar na continuidade do negócio (Araújo, 2023 *apud* Ideal H+K Strategies, 2023).

Em que pesem os avanços, “ainda há uma jornada para que as empresas estruturem e integrem seus programas de *compliance* de forma a estar alinhado a estratégia, o uso de tecnologias na busca de maior eficácia e atender às principais regulamentações, de maneira robusta” (Borges, 2023 *apud* Ideal H+K Strategies, 2023).

Numa era de conformidade, é de suma importância que as empresas tenham clareza tanto das normas que promovem benefícios quanto de como o sistema de integridade se converge em mecanismo essencial para a redução de riscos operacionais, fraudulentos e corruptivos. Visto que falta conhecimento para romper os paradigmas e que os preconceitos e a ignorância ainda permeiam o universo empresarial acerca do assunto, difundir o Guia de Sistema de *Compliance*, que é o objeto do presente estudo, contribuirá para que as organizações possam ter acesso a informações a fim de, de modo simplificado, orientá-las e fazê-las com que tenham um melhor entendimento sobre o programa e seus benefícios.

Martins, I. e Martins, R. (2021) apresentam um olhar mais direcionado em relação às razões que podem levar o contribuinte a cumprir a legislação, sobretudo a tributária, ao abordarem uma metodologia mais próxima de perspectivas que examinam os padrões comportamentais das empresas, avaliando o quanto o conjunto de incentivos fiscais pode “alterar o comportamento dos contribuintes rumo à elevação do cumprimento da legislação tributária, de modo a reduzir o non-compliance (tax gap)” (Martins, I.; Martins, R., 2021).

Segundo os autores, os incentivos fiscais, dado que proporcionam benefícios aos contribuintes que estejam em pleno cumprimento das suas obrigações, são válvulas

propulsoras para que as empresas passem a ser mais criteriosas em atenderem ao aparato tributário, levando-as a se socorrerem dos mecanismos de controle para o aludido atendimento às normas e, por consequência, reduzindo o que os autores denominam de *non-compliance*, ou não conformidade (Martins, I.; Martins, R., 2021). Assim, as normas fiscais que proporcionam benefícios para as organizações que possuem tal sistema implementado contribuem indiretamente para a cultura de conformidade, uma vez que todos querem se valer dos incentivos outorgados.

Vale salientar que o programa, além da prevenção de riscos e do monitoramento do cumprimento das obrigações, auxilia substancialmente a redução da carga fiscal suportada pela empresa, “uma vez que com um maior controle sobre os procedimentos tributários é possível identificar benefícios e vantagens que antes eram desconhecidos, além de também possibilitar a tomada de decisões que antecedem a incidência do fato gerador do tributo” (Siciliana; Faria, 2020).

Contudo, não obstante a importância do *compliance*, sua implementação efetiva ainda representa um desafio para muitas organizações, dado que a falta de entendimento em relação à sua relevância, associada à ausência de cultura ética, fazem com que a atuação do profissional ou da área de controle interno produza os efeitos esperados, e, conseqüentemente, as empresas “têm experimentado um histórico de alto volume de investigações que acabam sendo inconclusivas ou prejudicadas” (Eslar, 2020).

Normalmente o *non-compliance* é oriundo de decisões deturpadas, sem correlação com os riscos de penalidades decorrentes delas. Portanto, mesmo que os propósitos e as razões para a busca incessante pela conformidade fiscal sejam evidentes, os métodos não monetários para atingir as alterações comportamentais dos contribuintes são igualmente importantes para a obtenção desses resultados (Martins, I.; Martins, R., 2021).

Apesar de as empresas estarem cada vez mais preocupadas em estabelecerem um ambiente de conformidade, muitas ainda não conhecem o *compliance* a fluxo, cenário confirmado por dados os quais demonstram que cerca de 43% das organizações em diferentes níveis não dispõem de um departamento da área. Ribeiro (2019) amplia a discussão ao apontar que, “inclusive, poucas contam com políticas mais rígidas anticorrupção”.

Outro problema que leva ao insucesso dos sistemas de controle é a falta de autonomia, de voz ativa e de liberdade para interagir com todos os departamentos da empresa, fazendo com que muitas vezes fiquem distantes e alheios aos acontecimentos

internos. Assim, vale ressaltar que, “em grande parte das estruturas dos programas, o *compliance officer* não tem sequer conhecimento, quem dirá impacto, nas decisões tomadas pela alta direção da organização, não possuindo, portanto, poder de veto à estas”. (Ferraz Júnior, 2021 *apud* Corneau, 2024).

Desse modo, observa-se que difundir o *compliance* e romper os paradigmas e os estereótipos acerca da “confusa” visão que se tem dele dentro do universo corporativo são ações de grande valia para que as organizações possam conhecê-lo a fundo e usufruam da segurança e dos benefícios que ele proporciona. Infelizmente, ainda hoje, falta *expertise*, uma vez que “nem todas as empresas têm o conhecimento técnico necessário para implementar e manter um programa de *compliance*” (Arantes, 2023).

Sendo assim, a falta de tal programa leva ao desconhecimento das normas e de suas obrigações, equívocos que podem resultar em vultuosas penalidades ou impossibilitar aproveitamentos fiscais. Muitas contingências só são descobertas depois de sua implementação, visto que ele é capaz de constatar procedimentos que foram adotados em desconformidade com a legislação ou que seguem considerando uma normativa já desatualizada, tornando capaz a correção desses problemas. Além disso, uma vez que a falta de controle não possibilita o acompanhamento das normas e o usufruto de seus benefícios, o sistema de conformidade pode identificar “oportunidades”, como pagamentos realizados a maior ou procedimentos adotados por “superconservadores” decorrentes do medo que é impulsionado pelo desconhecimento ou por se assentarem em normas que já estão em desuso, ações que são igualmente reflexo da ignorância e da ausência desse mecanismo (Ferreira, 2020).

O desconhecimento ou as incertezas em relação aos objetivos e às características do *compliance* fazem com que muitas instituições acabem adotando sistemas de conformidade “de fachada”, imitando deliberadamente outras organizações, sem que tais réplicas possam refletir as necessidades do negócio ou que estejam minimamente implementadas. A esse respeito, March e Olsen (1976 *apud* DiMaggio; Powell, 2005) destacam que:

A incerteza também constitui uma força poderosa que encoraja a imitação. Quando as tecnologias organizacionais são insuficientemente compreendidas, quando as metas são ambíguas ou o ambiente cria uma incerteza simbólica, as organizações podem vir a tomar outras organizações como modelo. [...] Tomar outras organizações como modelo, como denominamos, constitui uma resposta à incerteza.

Constatam-se, desse modo, as distorções ocasionadas em função do desconhecimento acerca do sistema de integridade, uma vez que adotar um “faz de conta” apenas para demonstrar ao mercado uma possível conformidade ou, ainda, para eventualmente usufruir dos benefícios pode levar as companhias a problemas sancionatórios ainda maiores do que a ausência do mecanismo de controle.

Saavedra e Rotsch (2022) declaram que há dois mundos estabelecidos do *compliance*, um na teoria e outro na prática, sendo que este último ainda parece não reconhecer suficientemente as oportunidades e as dificuldades da internacionalidade e da interdisciplinaridade do tema, ainda que muitas vezes não se trate de questões totalmente novas ou desconhecidas.

Ainda acerca da falta de clareza e da necessária difusão do conhecimento em relação ao sistema de controle, Sangalli (2023) aponta que “estabelecer uma cultura de conformidade dentro da empresa é um desafio significativo. É essencial educar e conscientizar os funcionários sobre as políticas de *compliance* e sua importância para o sucesso do negócio”.

Para Butler e O’Brien (2019 *apud* Susan, 2021), as organizações enfrentam outros desafios imperativos em relação ao assunto, tais como conhecer consumidores e parceiros comerciais, dificuldades associadas à gestão e à proteção de dados pessoais, desenvolvimento e seguimento de políticas e procedimentos da empresa, conhecimento dos riscos do próprio modelo de atividade e impacto das regulações na operacionalização e nos processos negociais.

Os obstáculos são igualmente considerados pela KPMG, em sua 6ª Pesquisa de *Maturidade de Compliance no Brasil*, realizada no ano de 2024:

Apesar dos avanços conquistados, ainda há desafios a serem enfrentados no cenário de compliance no Brasil. A cultura de conformidade e integridade precisa ser disseminada de forma ampla, envolvendo todo ecossistema em que a organização está inserida. A conscientização sobre a importância de ética nos negócios e o papel do compliance como aliado estratégico ainda demandam aprimoramento contínuo, assim como o olhar mais atento aos riscos emergentes (KPMG, 2024).

É válido apontar que o desconhecimento da legislação induz à inobservância das normas. As regras não são claras, nem quanto aos direitos, nem quanto às obrigações que

carregam. O excesso delas, a falta de clareza e a sua complexidade produzem um ambiente deletério ao setor regulado, aos usuários e ao próprio Estado de Direito.

No entanto, a base material da ignorância no tocante às normas, a ausência de entendimento em relação aos direitos e às obrigações, a exposição aos riscos desnecessários e evitáveis bem como às suas inevitáveis consequências são aspectos que repousam no desconhecimento do sistema de *compliance*. Ainda que, nos últimos anos, muito tenha se falado em conformidade, mesmo que haja uma tendência das normas em outorgar benefícios àquelas empresas que possuem mecanismos de controle eficazes implementados, ainda que tudo isso represente um avanço, muitas organizações desconhecem os objetivos e a sistemática dessas ferramentas, não estão a par de como elas podem servir de forte mecanismo na prevenção de erros operacionais, atos fraudulentos e corruptivos e o quanto podem contribuir para a reputação e o sucesso do negócio.

Ademais, as normas que trazem benefícios em função da implementação do referido mecanismo, a despeito de representarem um progresso, são pouco conhecidas, de modo que as empresas não estão fazendo uso das vantagens às quais teriam direito. Por outro lado, falta maior entendimento acerca da relevância dos riscos desnecessários de fraudes, corrupção, erros operacionais e de autuação por descumprimento de normas. Todos esses riscos podem ser mitigados pelo sistema de conformidade.

Portanto, depreende-se do exposto que o desconhecimento é o ponto central do problema: desconhecem-se os benefícios de um bom sistema de *compliance*, capaz de melhorar o desempenho, reduzir riscos e possibilitar vantagens legais, desconhecem-se as normas que igualmente proporcionam benesses em decorrência de sua implementação. Por desconhecimento, as empresas perdem os benefícios previstos em lei e perdem por correrem riscos de sanções desnecessárias. O universo empresarial requer controle, essencialmente, em razão da crescente normatização acerca do *compliance* na esfera empresarial. Assim, difundir a importância desse mecanismo, a exposição aos riscos desnecessários aos quais as instituições se encontram expostas por não o implementar e ainda os benefícios que a legislação proporciona àquelas que o possuam instituído será de grande relevância para o universo empresarial, que se vê cada vez mais cercado por todo o aparato fiscal, regulatório e legal, por sua necessidade de obter benefícios e por estar vulnerável à ocorrência de atos ilícitos.

Muitas empresas deixam de instituir o programa de integridade por desconhecimento e sofrem os impetuosos efeitos dessa ação. Dessa forma, o Guia de *Compliance* busca, como sua maior premissa, propagar conhecimento para que as corporações possam ser encorajadas a romperem os paradigmas e implementá-lo, o que lhes trará inúmeros benefícios e as levará a tomarem decisões mais assertivas, protegendo-as de riscos operacionais e de atos fraudulentos e corruptivos.

8 ENFRENTAMENTO DA CORRUPÇÃO POR MEIO DO *COMPLIANCE*

A corrupção não é um problema enfrentado apenas no Brasil, é uma mácula que assola todos os países do globo, em alguns com maior e em outros com menor intensidade, mas todos compartilham do mesmo dilema.

Os impactos que a corrupção causa são nefastos e refletem diretamente na manutenção das desigualdades sociais, na saúde, na segurança, na educação e em tantas outras áreas de cuidado da federação. Nesse cenário, o G20 ou Grupo dos Vinte, que é um fórum de cooperação econômica internacional cujo objetivo é debater temas de grande relevância para o fortalecimento da economia internacional e o desenvolvimento socioeconômico global, desempenha papel importante no enfrentamento da corrupção.

Dessa forma, com a finalidade de obter senso nas ações globais contra a corrupção, o Grupo de Trabalho Anticorrupção (GTAC) do G20, durante reunião ministerial ocorrida no Brasil no ano de 2024, por meio do advogado-geral da União substituto, Flávio Roman, evidenciou a conexão intrínseca entre o combate à corrupção e o desenvolvimento sustentável, destacando a relevância de promover a integridade não só no setor público, mas também no privado (AGU, 2024). Em suas palavras:

Combater práticas corruptas é um dos principais caminhos para garantir a eficácia de políticas públicas que possibilitem mudanças positivas para a sociedade, especialmente aquelas que têm por objetivo a redução das desigualdades e a promoção do desenvolvimento econômico, social e ambiental (Roman, 2024 *apud* AGU, 2024).

A partir desse panorama, destaca-se que o sistema de *compliance* se revela como importante mecanismo de combate à corrupção. O Instituto Brasileiro de Governança Corporativa, em seu *Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa*, pontua que o programa de conformidade, com o objetivo de concretizar o princípio da integridade, deve incluir uma série de mecanismos que contenham processos, políticas, diretrizes, código de conduta, canal de reclamações e outros recursos destinados a prevenir, identificar e corrigir desvios de conduta, fraudes, atos de corrupção, lavagem de dinheiro, infrações contra a Administração Pública, entre outros ilícitos (IBGC, 2023a).

Souza e Pinto (2021) salientam a importância dos elementos preventivos do referido programa no que tange à solução de conflitos, ao enfatizarem que não se trata de combate, luta ou guerra a condutas típicas, mas sim de uma transição de perspectiva e de

política criminal, com uma abordagem racional que deflagre uma reestruturação na arquitetura organizacional e operacional das corporações, de modo que o enfrentamento da corrupção ocorra de maneira orgânica, na medida em que se previne a ocorrência de tais ilícitos.

A Organização das Nações Unidas (ONU), preocupada com o desenvolvimento sustentável, instituiu a Agenda 2030, um compromisso assumido pelos seus 193 Estados-membro constante na Resolução 70 da Assembleia Geral das Nações Unidas, de 2015, denominada “Transformando o Nosso Mundo: A Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável” (Brasil, 2024). Por meio do referido acordo, a ONU editou, ainda em 2015, os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), compostos por dezessete propósitos interligados que abordam os principais desafios de desenvolvimento enfrentados no Brasil e no mundo.

O ODS 16 – Paz, Justiça e Instituições Eficazes demonstra a clara preocupação em relação à corrupção disseminada em todo o globo, inclusive no Brasil, uma vez que seu item 16.5 trata exclusivamente desta chaga que assola e corrói a sociedade e o universo corporativo. Dessa forma, dispõe como foco: “Reduzir substancialmente a corrupção e o suborno em todas as suas formas” (Nações Unidas Brasil, [2024]).

Os itens seguintes do mesmo ODS, quais sejam 16.6 e 16.7, expõem a indispensabilidade do desenvolvimento de instituições eficazes, responsáveis e transparentes e a garantia de tomada de decisão responsiva, inclusiva, participativa e representativa (Nações Unidas Brasil, [2024]). Tais metas sugerem claramente a necessidade de implementação de mecanismos de controle para que sejam alcançadas.

Ainda no que tange ao enfrentamento da corrupção, vale salientar que o Brasil é signatário de três convenções internacionais de prevenção e combate a ela, incluindo a Convenção das Nações Unidas contra a Corrupção, inserida no ordenamento jurídico brasileiro por meio do Decreto nº 5.687/2006 e considerada o principal instrumento internacional a respeito do tema, tanto em razão do número de signatários quanto pela abrangência de matérias abarcadas. Dentre os temas por ela abordados, destaca-se a gestão dos assuntos e dos bens públicos que se materializam por meio do instituto da governança (Beraldo; Rister; Passos, 2020).

Fazendo valer os temas abordados na Convenção mencionada e buscando medidas para o combate efetivo à corrupção, o artigo 9, item 2, do Decreto nº 5.687/2006 determina que cada estado, em conformidade com os princípios fundamentais de seu

ordenamento jurídico, adotará medidas que, entre outras, visam promover a transparência na gestão da fazenda pública. A letra “d” do mesmo dispositivo estabelece a necessidade de implementação de “sistemas eficazes e eficientes de gestão de riscos e controle interno” (Brasil, 2006), de modo a evidenciar a importância do sistema de *compliance* como mecanismo de prevenção e combate à corrupção.

É fundamental entender que a corrupção não impacta apenas as empresas afetadas, mas toda a sociedade, todo o país, de diversas e imensuráveis formas, a exemplo dos fortes efeitos negativos, tanto econômicos quanto reputacionais a nível internacional, advindos da Operação Lava Jato, entre eles, os movimentos acionários. No período, quedas desenfreadas das ações afetaram a economia e a reputação do país e repercutiram negativamente na sociedade e no mundo: as ações de emissão da JBS tiveram uma desvalorização de mais de 31% em um único dia após a delação premiada de um de seus presidentes, enquanto a Petrobras chegou a ter seu valor de mercado reduzido em 85,5%. Entremente, essas ocorrências motivaram formadores de “políticas públicas, órgãos de autorregulação, empresas e segmentos da sociedade civil organizada a buscarem na governança corporativa mecanismos para evitar – ou ao menos mitigar – desvios de conduta e atos ilícitos” (IBGC, 2018).

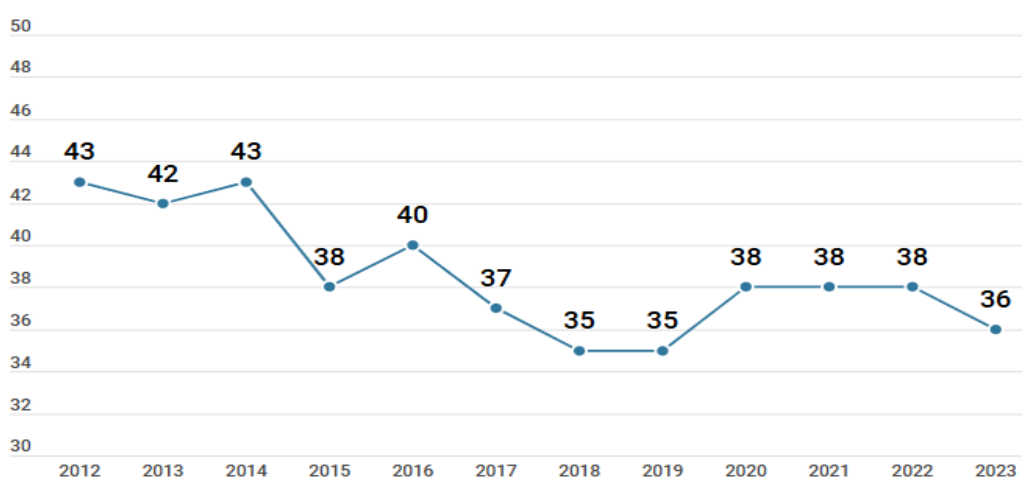
A Operação Lava Jato culminou na maior investigação de corrupção da história do Brasil, elucidando diversos casos que envolveram diferentes entes governamentais e setores da iniciativa privada. No contraponto, os escândalos corruptivos acenderam os holofotes sobre a importância da governança corporativa, em uma inegável inquietação que mobilizou a sociedade a buscar mecanismos de controle capazes de impedir ou reduzir a ocorrência de tais ilícitos. Diante desse cenário, restou incontroverso que a responsabilização de agentes e a adoção de efetivas práticas de conformidade para administração e gestão de conflitos poderiam ter reduzido significativamente o risco de práticas ilegais e a magnitude dos prejuízos (IBGC, 2018).

A International Organization for Standardization (ISO) – em português, Organização Internacional para Padronização (OIP) – é responsável por editar normas a respeito de diversos temas, sendo que a ISO 37001 estabelece requisitos para sistemas de gestão antissuborno. Ela integra os processos e os controles de gestão existentes e se dedica a difundir uma cultura antissuborno no âmbito organizacional ao implementar mecanismos de controle apropriados (ABNT, 2016).

Segundo o Banco Mundial, estima-se que, anualmente, cerca de US\$ 1 trilhão é pago em subornos, o que ocasiona assombrosos impactos, tais como a desestabilização política, aumentando o custo dos negócios e corroborando a pobreza, de modo que a prática de tal ato se caracteriza como uma grande barreira para o comércio internacional. Além disso, ela igualmente provoca efeitos altamente negativos dentro das organizações, como a degradação financeira da empresa e a desmotivação dos funcionários. “Suborno é um dos problemas mais destrutivos e complexos de nossa época e, apesar dos esforços em âmbito nacional e internacional para combatê-lo, ele continua disseminado” (ABNT, 2016), visão compartilhada por Tojal (2023) ao pontuar que, “apesar da corrupção estar sempre presente na história das civilizações, é compreendida como um dos maiores desafios das sociedades contemporâneas”.

O Índice de Percepção da Corrupção (IPC) é o principal indicador do problema no mundo. Produzido pela Transparência Internacional desde 1995, ele avalia 180 países e territórios, atribuindo-lhes notas em uma escala entre 0 e 100. Quanto maior a nota, maior é a percepção de integridade do país. Na última avaliação, ocorrida no ano de 2023, observa-se o quão distante da integridade se encontra o Brasil, uma vez que a nota obtida foi 36 (Transparência Internacional, 2024). A título de informação, a Figura 4 apresenta a evolução da nota do país desde 2012.

Figura 4 - Nota do Brasil no IPC (2012-2023)
Evolução da nota do Brasil desde 2012



Fonte: Transparência Internacional – Brasil (2024).

O gráfico apresentado na Figura 4 descortina o cenário deplorável da corrupção no Brasil, que impacta diretamente na evolução econômico-social do país, emergindo, desse modo, a necessidade de se implementarem mecanismos de controle capazes de frearem este mal secular.

De igual forma, a já mencionada pesquisa elaborada pela KPMG em outubro de 2024 destaca a preocupação das organizações apuradas em relação à percepção de fraude nos próximos doze meses.

Um alerta importante foi constatado na pesquisa, demonstrando que 20% das organizações afirmam que as fraudes impactaram em pelo menos 7% os seus resultados (lucro líquido); 41% das organizações afirmam que o impacto foi entre 1% e 3%; e 22% mencionaram não terem sido impactados. Isso é ainda mais alarmante quando se observa que 40% das organizações entendem que o volume de fraudes deverá aumentar, e 38%, que o volume deverá permanecer o mesmo nos próximos 12 meses (KPMG, 2024).

Uma vez que as fraudes seguem sendo um grande desafio a ser enfrentado pelas empresas, é fundamental que meios de controle sejam implementados com a finalidade de coibirem tais ações que podem pôr em risco a manutenção do negócio.

Vale salientar que a corrupção não é apenas um problema moral ou ético, mas igualmente uma ação que afeta, ao lado da fraude, o desenvolvimento econômico, resultando em ineficiência e incentivos inadequados para investimentos e implicando em altos custos sociais e políticos (Speck; Durães; Ribeiro, 2020 *apud* Paz, 2020).

No Brasil, diariamente, são divulgados escândalos de corrupção envolvendo desvio de verbas públicas. Nessa crise de legitimação política, busca-se por maior eficiência estatal, mas, “mais que isso, clama-se pela moralização do serviço público, livre de corrupção, e prestação de serviços públicos eficientes, com qualidade e transparência na alocação dos recursos” (Pereira; Perez Filho; Barboza, 2021). No entanto, esta chaga não se assenta apenas em solo nacional, ela é mundial, tanto que, na década de 1970, os Estados Unidos editavam a primeira Lei Anticorrupção e Antissuborno. O Brasil, seguindo este exemplo, iniciou, de forma tímida e paulatina, a inserção acerca do tema em alguns dispositivos esparsos da legislação e, cerca de quarenta anos depois, editou sua própria Lei Anticorrupção. Nessa ciranda, o Estado, observando o sucesso da governança corporativa, se apoderou de tais princípios e instrumentos para

a esfera pública, utilizando-se do *compliance* como ferramenta no enfrentamento da corrupção (Pereira; Perez Filho; Barboza, 2021).

A Lei Anticorrupção tem como um dos seus pilares o sistema de conformidade como mecanismo de contenção da corrupção ao estabelecer que as empresas que tenham interesse em contratar entes estatais precisam comprovar sua integridade, com vistas a demonstrarem o cumprimento das normas a que estão submetidas, de modo a prevenir riscos e sanções, fraude e corrupção (Lambert, 2020).

Ademais, a Lei Anticorrupção oportuniza a responsabilidade objetiva, que independe da prova de culpa das companhias por atos praticados por terceiros em seu interesse contra a Administração Pública. Assim, se um funcionário praticar atos de corrupção, mesmo que sem o conhecimento da alta administração da organização, esta poderá ser responsabilizada. Por outro lado, a mesma Lei possibilita a adoção de sistema de *compliance* pelas empresas como forma de mitigar riscos e eventuais penalidades pela prática de atos corruptivos (Lambert, 2020).

Vale ressaltar que a responsabilidade objetiva trazida no bojo do artigo 1º da Lei Anticorrupção refere-se às esferas civil e administrativa (Brasil, 2013). Em relação à seara penal, salvo exceções, conforme pontua Médiçi (2004), a conduta humana é o ponto de partida para a intervenção penal, concepção essa que forma a base para as principais teorias relacionadas ao conceito geral de crime. Dessa forma, no que diz respeito às pessoas jurídicas, elas não podem ser participantes ativas de delitos, uma vez que a estrutura do Direito Penal é baseada na conduta humana, incluindo dolo, culpa, imputabilidade, erro, arrependimento e outros, o que restringe a sua aplicação a entidades morais.

Entalhada nos programas de integridade, que proporcionam a faceta preventiva de atos praticados por pessoas jurídicas contra a Administração Pública, a Lei Anticorrupção é considerada uma valiosa conquista para o Sistema Brasileiro de Combate à Corrupção. Seu texto foi insculpido na necessidade de se conjugarem esforços governamentais e sobretudo empresariais a fim de levar à formação de um ambiente de integridade na comunhão entre público e particular (Nohara, 2019).

Nesse compasso, o Pacto Global, num processo colaborativo de cooperação entre diferentes *stakeholders*, elaborou as Ações Coletivas Anticorrupção, um método reconhecido internacionalmente na luta contra essa chaga, as quais aumentam a credibilidade de ações individuais, tornam as práticas de negócios mais justas e frequentes

e aproximam o alcance de organizações mais vulneráveis, por intermédio de alianças construídas entre as corporações que congregam objetivos comuns. “Estrategicamente, fazer parte de uma ação coletiva demonstra comprometimento do negócio aos princípios de responsabilidade social corporativa e a programas de compliance realmente efetivos” (Pacto Global, 2020). Observa-se que o Pacto Global referenda, igualmente, o mecanismo de controle como apoio no combate à corrupção.

Na medida em que o Brasil continua enfrentando as implicações da corrupção na governança e na confiança pública, a avaliação e o refinamento contínuos desses marcos regulatórios serão essenciais para garantir a responsabilidade e promover o engajamento da sociedade no combate a comportamentos antiéticos. Tais ações não apenas fortalecem a estrutura ética da organização, mas também criam um ciclo virtuoso que encoraja a transparência e a responsabilidade em todas as interações, construindo um compromisso com a ética e a integridade que resultará em uma cultura organizacional mais sólida, de modo a fortalecer ainda mais a reputação das organizações no mercado.

8.1 A importância e a contribuição do *compliance* para o Direito Penal no Brasil

O *compliance* tem se tornado um instrumento essencial no Direito Penal brasileiro, especialmente no combate a crimes empresariais, como corrupção, lavagem de dinheiro e fraudes corporativas. Com a crescente preocupação em responsabilizar não apenas indivíduos, mas também pessoas jurídicas por atos ilícitos, ele surge como uma ferramenta preventiva e mitigadora de riscos criminais.

O desenvolvimento de programas internos de integridade é uma exigência crescente da legislação brasileira, tal como destaca a Lei nº 12.846/2013, conhecida como Lei Anticorrupção (Brasil, 2013). Segundo Pagotto e Nakahara (2021), o referido programa “pode efetivamente servir como mecanismo de prevenção de responsabilidade penal de diretores e empregados e de preservação de reputação da pessoa jurídica”, atuando como ferramenta fundamental para que as organizações evitem ilícitos penais em suas esferas ao imporem regras internas que limitem comportamentos de risco e fortaleçam a ética empresarial.

Além disso, a Lei nº 9.613/1998, “Lei de Lavagem de Dinheiro”, exige a implementação de controles internos para se evitar a ocultação de bens e recursos ilícitos. Na visão de Pagotto e Nakahara (2021), a efetividade desses mecanismos figura como

elemento decisivo para afastar a responsabilidade penal da empresa e de seus gestores, evidenciando que medidas foram adotadas para prevenir ilícitos.

Compreende-se, dessa forma, que os programas de *compliance* se tornaram critério para mitigar ou até evitar sanções penais contra empresas, especialmente após a entrada em vigor da Lei Anticorrupção e do Decreto nº 11.129/2022.

No contexto penal, o *compliance* também auxilia a responsabilização criminal de administradores, pois uma empresa que possui um programa eficaz pode demonstrar que eventuais crimes cometidos por seus gestores não ocorreram devido à omissão institucional, mas sim por iniciativa isolada do infrator.

Outro ponto relevante é que tais sistemas, quando bem estruturados, são utilizados como elementos de defesa na esfera penal. De acordo com Pagotto e Nakahara (2021), as companhias que investem neles reduzem o risco de sanções severas, uma vez que demonstram o forte compromisso da direção e da empresa com a integridade e a ética aos órgãos julgadores.

Desse modo, como conclui Silveira (2021), “verdadeiramente, a exemplo de tantos países, pode-se afirmar que está a se viver quase que um Direito Penal da era *compliance*”.

Alinhado a esses pensamentos, o professor Sérgio de Oliveira Médici pontua que o sistema criminal tradicionalmente conflituoso está dando lugar a uma justiça consensual ao expandir a aplicação de métodos apropriados para a resolução de conflitos, inclusive no campo penal, uma onda renovatória fundada em um movimento humanístico-transformador, assentado no paradigma restaurador e na redefinição do indivíduo que, circunstancialmente, culmina na despenalização em direito criminal (Médici, 2023)⁴.

Akerman, W. e Akerman, P. (2024) complementam tal compreensão ao declararem que, “neste contexto, as soluções de conflito tradicionais devem ser reservadas às criminalidades mais graves, quando as soluções consensuais não forem possíveis ou adequadas”.

Outra contribuição importante para o Direito Penal são os acordos de leniência, insculpidos no Decreto nº 11.129/2022, instrumentos negociais celebrados entre uma pessoa jurídica e o Estado que buscam o “fomento da cultura de integridade no setor

⁴ Informações fornecidas pelo professor Sérgio de Oliveira Médici em suas aulas na disciplina “Despenalização em Direito Criminal e meios de redução ou isenção de penas”, do Programa de Mestrado em Direito e Gestão de Conflitos, da Universidade de Araraquara (Uniarara), em Araraquara, entre agosto e setembro de 2023.

privado” (Brasil, 2022a). Por meio deles, as organizações têm a possibilidade de solucionar os conflitos advindos de atos corruptivos contra a Administração Pública no âmbito administrativo, de modo a contribuir diretamente para a redução da sobrecarga existente na esfera penal (Brasil, 2022a).

Observa-se, desse modo, que a implementação do *compliance* no Brasil tem fortalecido o Direito Penal, tornando-se uma ferramenta de prevenção e mitigação de crimes empresariais e impedindo que tais ilícitos invadam e sobrecarreguem ainda mais a seara penal. Além disso, os programas de integridade são cada vez mais considerados na aplicação da lei penal, capazes de reduzir penalidades e demonstrarem a adesão da empresa a práticas éticas e transparentes (Saavedra; Rotsch, 2022).

Dessa forma, o *compliance* não apenas reforça a ética corporativa e assegura a prevenção e a gestão dos riscos, mas também atua na defesa penal da organização, sendo uma peça estratégica fundamental para evitar responsabilizações criminais e fortalecer a segurança jurídica das corporações no Brasil.

9 ERA DE NORMATIZAÇÃO EM CONFORMIDADE NO BRASIL

Vivencia-se uma era de normatização em conformidade, uma vez que diversas normas têm sido insculpidas nos programas de integridade. Essas leis, além de buscarem maior controle, muitas vezes, em contrapartida, proporcionam benefícios, incentivos e redução sancionatória. Dentre elas destacam-se:

- a) no Brasil, a implementação de mecanismos de integridade foi consolidada com a Lei Anticorrupção (Lei nº 12.846/2013) e regulamentada pelo Decreto nº 11.129/2022, que orienta sobre a estruturação de programas internos de *compliance*. A Lei Anticorrupção é um marco na legislação brasileira, estabelecendo a responsabilidade objetiva das pessoas jurídicas pela prática de atos lesivos contra a Administração Pública, nacional ou estrangeira. A lei incentiva a implementação de programas de integridade como atenuantes das sanções aplicáveis. O artigo 7º define os critérios para a aplicação de sanções, incluindo a existência de mecanismos e procedimentos internos de integridade, auditoria e incentivo à denúncia de irregularidades. Já o artigo 16, § 2º, prevê a possibilidade de redução das multas em até dois terços para empresas que celebrem acordos de leniência e implementem mecanismos de controle (Brasil, 2013);
- b) o Decreto nº 11.129/2022, que regulamenta a Lei Anticorrupção, detalha os requisitos e os procedimentos para a implementação de *compliance* nas empresas. O artigo 45, inciso IV, estabelece a obrigatoriedade de adoção, aplicação ou aperfeiçoamento dele como condição para a celebração de acordos de leniência. Já o artigo 56 descreve os componentes do programa de integridade, os quais incluem auditoria, promoção da denúncia de irregularidades e aplicação de códigos de conduta ética (Brasil, 2022a);
- c) a Lei nº 13.709/2018 (Lei Geral de Proteção de Dados - LGPD) institui normas para o tratamento de dados pessoais, exigindo que as empresas adotem medidas de segurança para protegê-los. Em seu artigo 50, o documento estimula a adoção de programas de governança com a aplicação de mecanismos de controle, como políticas, processos, procedimentos, instrumentos de supervisão e outros meios capazes de mitigarem riscos e gerarem planos de ação, salvaguardando os dados pessoais. O artigo 52, § 1º,

considera a adoção de mecanismos e procedimentos internos como um dos critérios para a aplicação de sanções, dentre os quais se incluem a política de boas práticas e governança (Brasil, 2018a);

- d) a Lei Complementar nº 1.320/2018, que institui o Programa “Nos Conformes”, visa a estimular a conformidade tributária, classificando os contribuintes em categorias que podem ir de E até A+. A norma traz benefícios e incentivos fiscais para aqueles que possuam boa pontuação, tais como renovação de regimes especiais de forma simplificada, atendimento prioritário, apropriação de créditos tributários de forma simplificada, autorização para compensação em conta gráfica de imposto sobre circulação de mercadoria e serviços – ICMS proveniente de importação e possibilidade de o fisco realizar uma espécie de fiscalização prévia, de modo a permitir que o contribuinte seja notificado sobre irregularidades e, se sanadas no prazo, ficar a salvo das penalidades (São Paulo, 2018);
- e) a Lei nº 14.133/2021 (Nova Lei de Licitações e Contratos Administrativos) estabelece regras para a contratação de obras, serviços e fornecimentos pela Administração Pública, de maneira a incentivar a adoção de programas de *compliance*. O artigo 25, § 4º, obriga a implantação de tais sistemas em contratações de grande vulto. Já o artigo 60, IV, determina a implementação deles como critério de desempate em licitações. Por fim, o artigo 163, parágrafo único, condiciona a reabilitação de licitantes sancionados à implantação ou ao aperfeiçoamento dos referidos mecanismos (Brasil, 2021);
- f) a Lei nº 9.613/1998 (Lei de Lavagem de Dinheiro) impõe obrigações de controle e monitoramento financeiro para evitar operações ilícitas. Seu artigo 10 determina que as instituições financeiras implementem políticas e procedimentos compatíveis com seu porte e volume de operações para prevenirem a lavagem de dinheiro (Brasil, 1998);
- g) a Lei nº 13.303/2016 (Lei das Estatais) estabelece normas de governança, transparência e controle para empresas públicas e sociedades de economia mista. O artigo 18, II, atribui ao conselho diretivo a responsabilidade de implementar e supervisionar sistemas de gestão de riscos e controle interno. O artigo 9º institui a necessidade de mecanismos de conformidade para

prevenir e mitigar riscos relacionados à integridade das informações contábeis e financeiras e à ocorrência de corrupção e fraude (Brasil, 2016);

- h) Mais recentemente, a Norma Regulamentadora nº 1 (NR-1) do Ministério do Trabalho e Emprego (MTE) foi alterada pela Portaria MTE nº 1.419, publicada em 27 de agosto de 2024, cujas mudanças entram em vigor em 25 de maio de 2025. Por esta norma, qualquer empresa, independentemente do tamanho, deverá implementar programa de gerenciamento de riscos ocupacionais, que deverá ser atendido por sistemas de gestão que contemplem ou estejam integrados com planos, programas e medidas de prevenção, além de adotar mecanismos, ferramentas e técnicas de avaliação, acompanhamento e controle de riscos ocupacionais (Brasil, 2024b);
- i) a Lei nº 14.457/2022, que institui o Programa Emprega + Mulheres como forma de promover um ambiente laboral mais seguro, estabelece que as empresas possuem a obrigatoriedade de implementarem a Comissão Interna de Prevenção de Acidentes e de Assédio (CIPA) e de adotarem medidas com vistas à prevenção e ao combate ao assédio sexual e às demais formas de violência no âmbito do trabalho. Entre elas, destaca-se a implementação de códigos de conduta ética e canais de denúncia, com a elaboração de processos e procedimentos “para recebimento e acompanhamento de denúncias para apuração dos fatos e, quando for o caso, para aplicação de sanções administrativas aos responsáveis diretos e indiretos” (Brasil, 2022c).

Assim como estas, muitas leis evidenciam a importância da implementação de sistemas de compliance nas empresas brasileiras. Essas regulamentações não apenas protegem as organizações contra riscos operacionais e legais, como, igualmente, incentivam a adoção de boas práticas de governança corporativa e oferecem benefícios concretos, a exemplo de redução de penalidades, acesso a incentivos legais e possibilidade de resolução extrajudicial de conflitos. A conformidade com essas normas promove um ambiente de negócios mais protegido contra riscos e atos ilícitos, mais ético. Além disso, empresas que adotam práticas sólidas de compliance estão mais bem posicionadas para crescerem de forma segura, sustentável e responsável, aproveitando as vantagens proporcionadas por um compromisso claro com a ética e a conformidade.

9.1 Obrigatoriedade normativa na implementação de sistemas de *compliance* nas empresas privadas no Brasil – uma realidade proeminente

Diferentemente da esfera pública, em que há diversas normas que tratam especificamente da conformidade em suas diversas searas, no âmbito privado, muito se fala acerca da não obrigatoriedade do *compliance*. De fato, atualmente, no Brasil, não há uma lei específica que, de forma abrangente, obrigue as empresas a implementarem sistemas de *compliance*; isso, repisa-se, de modo abrangente, porque, de forma fragmentada, o ordenamento jurídico brasileiro já dispõe de diversas normas que compelem as empresas privadas à implementação de tais mecanismos.

A título exemplo, como já apresentado na seção anterior, destacam-se a Lei nº 13.709/2018 (Lei Geral de Proteção de Dados - LGPD) (Brasil, 2018a), a qual institui diretrizes para o tratamento de dados pessoais, exigindo que as empresas adotem mecanismos de controle para assegurá-los; a Lei nº 14.457/2022 (Brasil, 2022c), que instaura o Programa Emprega + Mulheres com o objetivo de promover um ambiente de trabalho mais seguro, determina que as empresas são obrigadas a implementar os referidos mecanismos de controle, como a criação de códigos de conduta ética e a disponibilização de canais de denúncia, acompanhados da elaboração de processos e procedimentos destinados ao recebimento e acompanhamento das denúncias; a Norma Regulamentadora nº 1 (NR-1), do Ministério do Trabalho e Emprego, reformada por meio da Portaria MTE nº 1.419/2024 (Brasil, 2024b), a qual obriga as organizações a implementarem um programa de gerenciamento de riscos ocupacionais e; a Lei nº 14.133/2021 (Nova Lei de Licitações e Contratos Administrativos) (Brasil, 2021) que torna obrigatória a implementação de *compliance* para as contratações de grande vulto, além da utilização do mecanismo como critério de desempate em licitações e do condicionamento à reabilitação de licitantes sancionados à implantação ou ao aperfeiçoamento dos referidos mecanismos.

Além disso, o Decreto nº 11.129/2022 (Brasil, 2022a) institui uma série de requisitos para a implementação dos mecanismos de controle, cujos benefícios de redução sancionatória somente serão obtidos se a companhia comprovar sua efetividade. Um dos critérios refere-se à independência e à autonomia da estrutura do *compliance*, o que só pode ser alcançado com um profissional dedicado e especializado na área. Essa exigência está estabelecida no artigo 57, inciso IX, que destaca a “independência, estrutura e

autoridade da instância interna responsável pela aplicação do programa de integridade e pela fiscalização de seu cumprimento” (Brasil, 2022a) como parâmetros para avaliar sua existência e aplicação.

Essa diretriz, assim como tantas outras constituídas em diversas normas, reforça, ainda que de forma incipiente e fracionada, a crescente obrigatoriedade normativa que vem, paulatinamente, sendo instituída acerca do *compliance* no âmbito corporativo.

É importante destacar que a ciranda normativa está em constante expansão. Além das normas já estabelecidas, novos projetos normativos seguem na mesma direção. Um exemplo desse movimento é o Projeto de Lei nº 5.442/2019 que trata da implementação de sistemas de *compliance* ambiental em empresas que explorem atividades potencialmente lesivas ao meio ambiente. A proposta legislativa estabelece como parâmetro sancionador a existência de programa de conformidade ambiental no âmbito da pessoa jurídica infratora. Ademais, veda o fomento estatal a organizações que não disponham desses mecanismos de controle, proibindo o acesso a subvenções econômicas, financiamentos públicos, incentivos fiscais e doações, bem como a vedação de os entes estatais contratarem aquelas que não possuam programa de conformidade ambiental efetivo (Brasil, 2019).

Percebe-se, dessa forma, que diversas leis esparsas têm obrigado as empresas a implementarem mecanismos de controle, de modo que a obrigatoriedade do *compliance* no âmbito organizacional privado já existe, ainda que de forma apartada.

Além das normas que impõem obrigações, encontram-se também as que proporcionam benefícios para as empresas que possuem *compliance* efetivo, o que de fato não as torna coercitivas, mas leva as organizações a implementarem tais sistemas para fazer jus às vantagens.

Enquanto no setor público há uma vasta gama de normas claramente estabelecidas para assegurar a conformidade em várias áreas, no setor privado, o debate sobre a obrigatoriedade do *compliance* é mais complexo e multifacetado. No Brasil, a ausência de uma legislação única e abrangente que obrigue as empresas privadas a adotarem mecanismos de controle pode dar a impressão de que não há imposições legais nesse sentido. No entanto, isso está longe de ser verdade, pois o ordenamento jurídico brasileiro possui um emaranhado de normas que, de forma fragmentada, cumprem essa função.

Tais regulamentações mostram que, mesmo sem uma lei universal, as empresas privadas estão sujeitas a um conjunto robusto de normas que efetivamente as obriga a

adotarem práticas de *compliance*. Além dessas imposições diretas, também existem diretrizes que incentivam essa implementação ao oferecerem vantagens significativas. Apesar das referidas condições não serem coercitivas por si mesmas, elas tornam-se um motivador poderoso para as empresas, de modo a estimular a referida ação como meio de obter benefícios legais. Portanto, no contexto brasileiro, o *compliance* no setor privado é uma realidade obrigatória, ainda que de maneira dispersa e motivada tanto por exigências legais, quanto pelas vantagens decorrentes de sua adoção eficaz.

Ainda no que tange à obrigatoriedade, é importante mencionar que atualmente se encontra em tramitação o Projeto de Lei nº 1.588/2020, que versa sobre a exigência de a empresa possuir certificação independente para receber atenuante em crime de corrupção. (Brasil, 2020). Em outras palavras, a organização precisará obter uma certificação específica, concedida por uma instituição terceirizada especializada, que validará a efetividade de seus mecanismos de controle. Essa medida destaca, ainda que de forma indireta, a importância do *compliance*, consagrando-o não apenas como um sistema estratégico, mas também como uma exigência obrigatória para as empresas.

10 PRODUÇÃO TÉCNICA – ELEMENTOS TEÓRICOS E PRÁTICOS

A elaboração de um Guia de Sistema de *Compliance* Empresarial é um passo fundamental para garantir às organizações a adoção de boas práticas de governança corporativa, a prevenção de riscos, tais como operacionais, fraudulentos, corruptivos, regulatórios e reputacionais, além de proporcionar a assertiva adesão às normas vigentes e o aproveitamento de benefícios legais. O manual precisa observar as normas legais e deve ser estruturado de maneira clara, objetiva e acessível, de modo a fornecer diretrizes essenciais para a implementação e a gestão eficaz do programa dentro da empresa.

Sendo assim, esta seção detalha minuciosamente os elementos que devem compor um Guia de *Compliance* Empresarial, abordando sua estrutura, suas finalidades e seus componentes essenciais.

O objetivo deste estudo foi não apenas entender a estrutura, os mecanismos e os benefícios advindos dos sistemas de integridade, mas, igualmente, averiguar quais os principais obstáculos que colaboram para sua baixa adesão no âmbito empresarial, além de avaliar sua eficácia na prevenção, na gestão e na resolução de conflitos e riscos e ainda no usufruto de benefícios operacionais e legais em um contexto empresarial tão diversificado, cercado de complexidades e desafios. Com isso, a pesquisa responde à pergunta central – “O que impede ou obstaculiza a implementação de um sistema de *compliance* efetivo e operantes nas empresas, uma vez que o referenciado mecanismo de controle é essencial e indispensável para as corporações, não apenas para a gestão de conflitos e riscos e o usufruto dos benefícios, mas igualmente para que elas estejam alinhadas a esta era de normatizações acerca de conformidade que se instaura e que se vê cada vez mais crescente?” – e, além disso, realiza uma análise crítica dos diversos aspectos que envolvem a referida ferramenta no âmbito público e privado. Sua utilização efetiva pode ser vista nas organizações como um prisma, cujo favorecimento se estabelece de várias formas e por diferentes ângulos.

No que tange à corrupção, a Lei nº 12.846/13 (Brasil, 2013) e o Decreto nº 11.129/2022 (Brasil, 2022a) referendam uma mudança paradigmática na legislação e no modelo sancionatório brasileiro. Suas estruturas e objetivos, centrados na resolução de conflitos no âmbito administrativo, cuja penalidade pecuniária pode ser reduzida em decorrência da efetiva implementação de mecanismos de controle, refletem uma compreensão profunda dos desafios enfrentados no âmbito organizacional. Uma das

vertentes da necessidade de controle interno, no âmbito empresarial, se caracteriza justamente no enfrentamento da corrupção, mácula que assola este universo tão vulnerável e suscetível a tais ocorrências e a qual compromete não apenas a integridade e a reputação das organizações, mas também sua sustentabilidade em longo prazo, uma vez que os impactos financeiros são, no mais das vezes, vultuosos. A implementação de sistemas eficientes de *compliance* se torna, portanto, um fator essencial para mitigar riscos e atos corruptivos e fraudulentos, fortalecendo a governança corporativa e blindando a empresa de tais eventos.

De acordo com o exposto no artigo 56 do Decreto nº 11.129/2022, o programa de integridade consiste no “conjunto de mecanismos e procedimentos internos de integridade, auditoria e incentivo à denúncia de irregularidades e na aplicação efetiva de códigos de ética e de conduta, políticas e diretrizes” (Brasil, 2022a). Além disso, conforme parágrafo único do mesmo dispositivo, o instrumento deve ser estruturado “de acordo com as características e os riscos atuais das atividades de cada pessoa jurídica, a qual, por sua vez, deve garantir o constante aprimoramento e a adaptação do referido programa, visando garantir sua efetividade” (Brasil, 2022a).

Em que pese a relevância, a análise realizada no estudo demonstrou que a resistência à implementação do meio de controle muitas vezes decorre do desconhecimento, o qual gera preconceitos e estereótipos que precisam ser imediatamente rompidos. A pesquisa averiguou que, embora haja empresas que possuam tais mecanismos implementados de maneira eficaz, a maioria infelizmente ainda não dispõe deles. Esse fato aponta para a imprescindibilidade de uma abordagem mais integrada, capaz de promover o conhecimento deliberado a seu respeito.

Assim, a solução possível empreendida foi a elaboração do Guia de Sistema de *Compliance*, o qual evidencia os riscos, suas consequências sancionatórias e demonstra os benefícios operacionais e normativos com o intuito de contribuir para um melhor esclarecimento acerca do tema e, por efeito, impulsionar sua implementação. Com isso, as empresas estarão aptas a realizarem a gestão e a prevenção de conflitos e riscos, de maneira a deixarem de incorrer em custos desnecessários ocasionados por autuações evitáveis, por erros operacionais ou por atos ilícitos ocorridos no âmbito organizacional, além de estarem preparadas para o cumprimento mais assertivo das normas e, ao mesmo tempo, garantirem o usufruto dos benefícios previstos em lei. A necessidade de implementação do método de controle se assenta no baixo índice de empresas que o

possuem, dados esses demonstrados em pesquisas realizadas por profissionais da área e reafirmados pelos índices de percepção da corrupção no Brasil.

10.1 Elementos essenciais para elaboração do produto técnico: Guia de Sistema de *Compliance*

Para que a implementação do *compliance* seja bem-sucedida, é necessário, acima de tudo, o apoio da alta gestão, dado que ela precisa dar autonomia e voz ativa para a equipe multidisciplinar que irá conduzir o sistema internamente. Sem que a alta liderança esteja engajada, não há como falar em programa efetivo. (Bagnoli, 2021). Nesse sentido, o Guia é importante, porque, de forma direta, clara e concisa, demonstra os riscos da não implementação da ferramenta e os benefícios advindos dela, de maneira a trazer conhecimento e romper paradigmas, inclusive com relação à alta administração.

É fundamental enfatizar que o Guia é também de extrema relevância para o âmbito empresarial, uma vez que os mecanismos de controle ainda são, em grande parte, desconhecidos. A ausência de concretização deles acarreta para as instituições riscos desnecessários e o não aproveitamento dos benefícios normativos. Nesse contexto, a Controladoria-Geral da União lançou, em 2023, o Pacto Brasil pela Integridade Empresarial, iniciativa que estimula as empresas privadas a assumirem o compromisso público com a integridade empresarial e o qual tem como uma de suas diretrizes assegurar que operações estejam alinhadas com os princípios éticos e legais (CGU, [2025]).

Há um longo caminho a ser percorrido acerca da implementação efetiva de sistemas de integridade na esfera privada, não apenas em relação às fraudes e à corrupção, mas igualmente no tocante a outros aspectos relevantes os quais não podem mais ser mantidos na invisibilidade, tais como questões ambientais, direitos humanos, assédio, essencialmente o sexual, violação de direitos trabalhistas, exploração do trabalho infantil, violência de gênero, entre outros (CGU, [2025]). Como se vê, a extensão do *compliance* no ambiente corporativo transcende o controle de riscos e o cumprimento das normas, visto que ele está interligado com todo o fluxo empresarial, sendo, por isso, indispensável e intrínseco ao negócio.

Muito se discute acerca da obrigatoriedade do referido sistema no âmbito empresarial privado, contudo, mais que obrigatório, ele é essencial à organização, de modo que se entende que o discurso deveria ser mais direcionado a tal necessidade, a

quanto o universo empresarial requer este controle. Não há como se falar em gestão e prevenção de riscos, não há como se falar em controle empresarial, sem um efetivo sistema de *compliance* implementado.

Não obstante os diversos entendimentos acerca da obrigatoriedade ou não do programa de integridade no âmbito privado, é certo que algumas leis já estabelecem referida imposição, tal como a Lei nº 13.709/2018, Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD), a qual institui que as organizações que não o possuem, além de não usufruírem dos benefícios, ainda incorrem em descumprimentos normativos, tornando-se passíveis de serem sancionadas (Brasil, 2018). Outro exemplo é a Lei Complementar nº 1.320/2018 – “Nos Conformes”, do estado de São Paulo, que, assim como a LGPD, fora insculpida nos pilares da conformidade e igualmente estipula que, sem a mencionada implementação, a empresa não alcança os incentivos e os benefícios proporcionados por tal norma (São Paulo, 2018).

Nesse rol, inclui-se o Decreto nº 11.129/2022, que regulamenta a Lei Anticorrupção, a qual, em diversos dispositivos, requer da pessoa jurídica privada a apresentação de seu programa de integridade, programa este que, conforme definido no capítulo V da dita norma, se traduz num robusto sistema de *compliance* (Brasil, 2022a).

Ainda vale mencionar a Lei nº 14.457/2022, que institui o Programa Emprega + Mulheres, e, como forma de promover um ambiente laboral mais seguro, impõe às empresas a adoção de códigos de conduta ética e canais de denúncia com elaboração de processos e procedimentos para o recebimento e acompanhamento das denúncias a fim de investigá-las e serem aplicadas as medidas disciplinares aos responsáveis, além da realização periódica de capacitação e reciclagens (Brasil, 2022c). Tais imposições se traduzem na necessária implementação de mecanismos de controle no âmbito laboral.

De igual forma, a Lei nº 14.611/2023, que trata da igualdade salarial entre homens e mulheres, em seu artigo 4º, determina que esta garantia será assegurada por meio de diversas medidas, entre elas, tal como assevera o inciso I do mesmo dispositivo, o “estabelecimento de mecanismos de transparência”; já o inciso III trata da “disponibilização de canais específicos para denúncias de discriminação salarial”; o inciso IV estabelece a “implementação de programas de diversidade e inclusão no ambiente de trabalho que abranjam a capacitação de gestores, de lideranças e de empregados”. Por fim, o artigo 5º fixa a necessidade de as empresas publicarem relatórios de transparência salarial semestralmente, com critérios bem definidos (Brasil, 2023). Ou

seja, para que a empresa possa estar preparada para atender a todos esses requerimentos e não ser sancionada, ela deverá se valer de métodos de controle.

Mais recentemente, a Norma Regulamentadora nº 1 (NR-1) do Ministério do Trabalho e Emprego (MTE) foi alterada pela Portaria MTE nº 1.419, publicada em 27 de agosto de 2024, cujas mudanças entram em vigor em 25 de maio de 2025. Por esta norma, qualquer empresa, independentemente do tamanho, deverá implementar programa de gerenciamento de riscos ocupacionais, que deverá ser atendido por sistemas de gestão que contemplem ou estejam integrados com planos, programas e medidas de prevenção, além de adotar mecanismos, ferramentas e técnicas de avaliação e acompanhamento e controle de riscos ocupacionais (Brasil, 2024b). Trata-se, então, de mais uma norma a requerer mecanismos de controle internos.

Percebe-se, a partir do exposto, que, além da complexidade que permeia o âmbito empresarial, hoje vivencia-se uma era de normatização em conformidade, na qual muitas leis tratam do mecanismo de controle, algumas exigindo a implementação de tais mecanismos com aplicação de penalidades em caso de descumprimento e, outras, por outro lado, concedendo usufruto de benefícios, incentivos e redução sancionatória. Nessa onda, a Controladoria-Geral da União (CGU), no ano de 2024, lançou o segundo volume do *Guia Programa De Integridade: Diretrizes Para Empresas Privadas*, um guia dedicado especialmente às empresas privadas com o intuito de lhes servir como base para a implementação do sistema de integridade, insculpido em normas que o estabelecem enquanto instrumento dosador sancionatório e capaz de atribuir benefícios, de modo que as empresas possam estar alinhadas com as novas legislações e práticas de mercado (CGU, 2024a).

Ressalta-se que o referido documento elaborado pela CGU é eminentemente orientativo e não tem caráter normativo ou vinculante, contudo, assim como as leis mencionadas e as demais normas que tratam de mecanismos de controle, ele demonstra a preocupação dos entes públicos em relação à conformidade na esfera privada, uma “tendência” que certamente evoluirá no decorrer dos anos, tornando a obrigatoriedade que vem se manifestando de forma tímida e paulatina expressa e coercitiva.

10.2 Código de conduta ética e conflito de interesse

O código de conduta é um instrumento que busca difundir o comportamento ético organizacional esperado, além de orientar os empregados sobre como agir em relação a clientes, fornecedores, parceiros, entes governamentais e demais terceiros. Ele deve estar alinhado com os valores institucionais, as políticas internas, as regulamentações legais e os padrões de integridade da empresa (IBGC, 2023a). Ademais, trata-se de um procedimento que deflagra todos os demais elementos estruturais do *compliance*, uma vez que estabelece uma série de diretrizes gerais capazes de nortear colaboradores e parceiros no ambiente organizacional, assim, os demais documentos corporativos devem obediência aos seus preceitos e a eles precisam estar alinhados.

Compreende-se, dessa forma, que o código de conduta ética se traduz em um dos principais pilares do *compliance* ao orientar os empregados sobre comportamentos aceitáveis e inaceitáveis e, com base neles, prevenir atos como discriminação, assédio, suborno, fraude, corrupção ou conflitos de interesse, garantindo a conformidade com leis e regulamentos. Por isso, o documento deve ser claro, abrangente e acessível a todos os membros da organização.

Dado que ele é a base do sistema de *compliance*, dele deflagram os demais mecanismos de controle, incluindo, políticas, processos, procedimentos, monitoramentos, entre outros. Todos devem estar harmonia com suas diretrizes, e, nesse mesmo sentido, os autores Lauretti e Solé (2019) destacam:

Os códigos de conduta são o coração dos programas de compliance e integridade e é a partir dele que são definidas as principais políticas internas e as referentes aos stakeholders da empresa. [...]. Na prática, é a partir de um código de conduta que as principais políticas de relacionamento com os stakeholders são priorizadas e montadas de acordo com a dinâmica de evolução da empresa.

Dentre os principais elementos que um código de conduta empresarial deve conter, dá-se especial ênfase ao conflito de interesse, elemento tão importante que, na esfera pública, há a Lei nº 13.303/2016, conhecida como “Lei de Conflitos de Interesses”, dedicada especialmente a tratar de temas que possam colidir com os interesses do Estado (Brasil, 2016).

No âmbito privado, o mesmo assunto é abordado por diversos autores, dada a sua relevância, bem como em diversas normas, entre elas, a Lei nº 6.404/1976, Lei das Sociedades por Ações, aplicada para sociedades públicas e privadas. Na seara privada,

ela é mais direcionada às sociedades por ações de capital fechado e às limitadas, assim como determina o artigo 1.053, parágrafo único, do Código Civil, por regência supletiva (Brasil, 2002).

A Lei das Sociedades por Ações determina, em seu artigo 155, I, que é vedado ao administrador “usar, em benefício próprio ou de outrem, com ou sem prejuízo para a companhia, as oportunidades comerciais de que tenha conhecimento em razão do exercício de seu cargo”; o inciso II do mesmo dispositivo dispõe que é proibido ao administrador “omitir-se no exercício ou proteção de direitos da companhia ou, visando à obtenção de vantagens, para si ou para outrem, deixar de aproveitar oportunidades de negócio de interesse da companhia”; ainda, o inciso III veda ao administrador “adquirir, para revender com lucro, bem ou direito que sabe necessário à companhia, ou que esta tencione adquirir” (Brasil, 1976).

No entanto, é o artigo 156 da mesma norma legal que versa expressamente a respeito do conflito de interesses, como se expõe:

Art. 156. É vedado ao administrador intervir em qualquer operação social em que tiver interesse conflitante com o da companhia, bem como na deliberação que a respeito tomarem os demais administradores, cumprindo-lhe cientificá-los do seu impedimento e fazer consignar, em ata de reunião do conselho de administração ou da diretoria, a natureza e extensão do seu interesse.

§ 1º Ainda que observado o disposto neste artigo, o administrador somente pode contratar com a companhia em condições razoáveis ou equitativas, idênticas às que prevalecem no mercado ou em que a companhia contrataria com terceiros.

§ 2º O negócio contratado com infração do disposto no § 1º é anulável, e o administrador interessado será obrigado a transferir para a companhia as vantagens que dele tiver auferido (Brasil, 1976).

Observa-se que a Lei nº 6.404/1976, no artigo 155 e seus incisos, dedica-se a proteger as instituições de eventuais conflitos de interesses ocorridos entre o administrador e as sociedades, preocupação essa descortinada categoricamente em seu artigo 156, o qual impede que o gestor interfira em quaisquer operações em que seus interesses colidam com os da companhia.

Zimmer Júnior e Nohara (2021) pontuam que essa divergência é a pretensão em face de interesses que se chocam em uma relação organizacional, por exemplo, na governança corporativa, quando dirigentes colocam propósitos pessoais e subjetivos acima dos da companhia, ou quando a discordância compromete a imparcialidade na

tomada de decisões. O embate pode, então, representar riscos operacionais, financeiros, reputacionais e éticos para a organização, e mesmo a simples aparência de um é passível de ser prejudicial para a credibilidade da empresa, uma vez que se geram dúvidas sobre a integridade de seus processos e decisões. Assim, as regras de integridade objetivam operacionalizar a imparcialidade, de modo a afastar conflitos de interesses que comprometam os objetivos da organização. Ainda na visão dos autores, “o conflito de interesses pode levar a decisões inadequadas ou que não provoquem o cumprimento objetivo das responsabilidades e atribuições profissionais” (Zimmer Júnior; Nohara, 2021).

Considerando o cenário negativo que é caracterizado, as organizações adotam códigos de conduta que tratam de forma clara e objetiva as situações que caracterizam conflitos de interesses e estabelecem diretrizes para sua prevenção, identificação e resolução. Dessa forma, os referidos documentos abordam temas como: quais são as situações que podem configurar conflito de interesses, com definições e exemplos; como identificá-los e reportá-los; medidas para evitar conjunturas que comprometam a imparcialidade no âmbito organizacional; quais são as consequências para quem não cumprir as regras; e qual é a responsabilidade da liderança e do *compliance* na gestão desses casos.

A ISO 37001:2017 define conflito de interesse como “situações onde os negócios, finanças, famílias, interesses políticos ou pessoais podem interferir no julgamento de pessoas no exercício das suas obrigações para a organização” (ISO, 2017 *apud* Guido, 2023). Em complemento, “Franco Bonelli observa que a existência do conflito deve ser verificada ‘em concreto’” (Adamek, 2024).

Salienta-se que essas situações podem se manifestar de diversas formas, incluindo:

- a) contratação ou promoção de cônjuges e familiares até o segundo grau civil ou amigos próximos que sejam mantidos diretamente sob sua chefia; qualquer outra forma de colocação profissional sem o devido processo seletivo transparente; ter um superior hierárquico que tome decisões sobre remuneração, avaliação ou promoção de um parente (Lauretti; Solé, 2019);
- b) participação financeira ou empresarial em empresas parceiras ou concorrentes (Adamek, 2024); trabalhar em uma empresa que é cliente, fornecedora ou concorrente direta de um parente próximo (Guido, 2023);

- c) aproveitamento de informações privilegiadas para obter vantagem financeira pessoal;
- d) aceitação indevida de benefícios ou vantagens pessoais em troca de favorecimento comercial (Adamek, 2024), como presentes, brindes, convites, entre outros;
- e) prática de “ato de liberalidade à custa da companhia” (Brasil, 1976);
- f) divulgação de dados sigilosos da empresa para terceiros sem autorização (Adamek, 2024);
- g) utilização de conhecimentos e relacionamentos da empresa para obter vantagens indevidas em negócios particulares (Adamek, 2024);
- h) realização de atividade externa ou de empregos paralelos sem autorização do empregador, especialmente se os interesses colidirem (Adamek, 2024);
- i) outros interesses pessoais, como utilização de recursos do ambiente de trabalho (tempo, *e-mails*, tecnologias) para atividades externas.

Salienta-se que o código de conduta deve não apenas identificar os conflitos de interesses, mas também estabelecer orientações claras sobre como agir caso um empregado perceba que se encontra em situações dessa natureza. Logo, as empresas devem manter um canal específico para que os empregados tanto esclareçam dúvidas quanto reportem possíveis conflitos, sem medo de represálias, e tais comunicações devem passar por avaliação e análise por meio do *compliance* ou comitê de ética para verificar se há risco real ou se a situação pode ser resolvida com uma gestão apropriada. Caso um conflito de interesses não seja declarado e cause prejuízos à empresa, o código de conduta deve ainda prever sanções, que podem ir de advertências até demissão por justa causa.

Sendo assim, ter um código de conduta que trate dos conflitos de interesses de maneira clara e objetiva é fundamental para garantir que a empresa seja transparente, ética e confiável. Os interesses da empresa devem sempre estar acima dos individuais e, para garantir isso, é essencial que todos os empregados e líderes tenham clareza sobre as regras, saibam como identificar conflitos e sigam as diretrizes internas para preveni-los ou resolvê-los de forma adequada.

Além do conflito de interesse, outros elementos são essenciais na construção do código de conduta ética, entre os quais, destacam-se:

- a) introdução e propósito: conceito sobre a importância do código, missão, visão, valores, cultura corporativa e princípios fundamentais da empresa (Lauretti;

Solé, 2019); compromisso com a ética, respeito, transparência, integridade e responsabilidade; comprometimento com a diversidade, equidade e inclusão (IBGC, 2023a);

- b) contexto institucional: aspectos relativos ao histórico, porte da empresa, segmento de atuação e outros fatores relevantes e inerentes ao negócio (Morais, 2020);
- c) objetivos do código de conduta: estabelecimento de padrões de conduta; preservação da imagem e reputação; proposição de uma visão integrada de todas as atividades desenvolvidas pela empresa, objetivando a melhoria dos resultados gerais; aprimoramento cultural e profissional contínuo, ao incentivar o aprendizado constante; fomentar relações construtivas; administrar conflitos, definindo métodos eficazes para a gestão de todos os tipos de contendas, incluindo os de interesses, de modo a promover um ambiente de trabalho harmonioso e livre de riscos (Lauretti; Solé, 2019);
- d) aspectos legais: os princípios do código de conduta devem estar alinhados com as normas legais em geral, notadamente, as que se sujeitam (IBGC, 2023a);
- e) aplicabilidade e abrangência: quem deve seguir o código (funcionários, gestores, terceiros, fornecedores); como ele se relaciona com outras normas e políticas da empresa (IBGC, 2023a); além disso, o documento deve “ser equitativo, aplicando-se tanto a líderes, como a liderados” (Lauretti; Solé, 2019);
- f) regras de conduta no ambiente de trabalho: tratamento respeitoso e não discriminatório, por exemplo em relação a cor, raça, religião, sexo, idade, bem como não tolerância a qualquer forma de assédio moral e demais condutas assediosas; uso adequado dos recursos da empresa, tais como *e-mails*, internet e dispositivos corporativos, computadores, entre outros, utilizando-os exclusivamente ao fim que se destina; lealdade e colaboração aos interesses da empresa; zelo pelos recursos econômicos da companhia (Lauretti; Solé, 2019);
- g) corrupção, suborno e *compliance*: compromisso com normas anticorrupção; regras para prevenção e proibição de suborno, propina e vantagens indevidas; diretrizes sobre brindes e presentes corporativos; conduta ética em negociações e contratos (Lauretti; Solé, 2019);

- h) confidencialidade e proteção das informações e do conhecimento: preservação de informações sigilosas da empresa e dos clientes; conformidade com leis e normas internas; regras de uso das informações confidenciais (Lauretti; Solé, 2019);
- i) relacionamento com clientes, fornecedores e parceiros: práticas justas e honestas em negociações comerciais; prevenção de conflitos de interesse em parcerias; igualdade de tratamento entre parceiros (Azevedo, 2020);
- j) segurança no trabalho e meio ambiente: compromisso com a saúde, integridade e segurança dos empregados; diretrizes e responsabilidades que garantam um ambiente de trabalho seguro, saudável e livre de riscos aos empregados; garantia de ambiente de trabalho respeitoso, profissional e digno, a fim de estimular a cultura de excelência e o desenvolvimento profissional, livre de quaisquer tipos de discriminação e/ou assédio (Lauretti; Solé, 2019);
- k) diretrizes e responsabilidades específicas para diretores, coordenadores, líderes e empregados: a exemplo de comportamentos não tolerados, os quais destacam-se não se manifestar publicamente em nome da empresa sem autorização ou capacitação apropriada; não utilizar de modo inapropriado os recursos materiais, técnicos e financeiros corporativos; não bloquear ou dificultar a investigação de irregularidades; não manipular documentos, informações ou dados sob responsabilidade da empresa ou de terceiros; não permitir que terceiros realizem ações que causem danos ou prejuízos organizacionais (Lauretti; Solé, 2019);
- l) canais de denúncias e medidas disciplinares: disponibilização de canais seguros para denúncias; como denunciar condutas inadequadas ou violações do código; garantia de anonimato e proteção contra retaliações; consequências para quem descumprir as diretrizes do código (Azevedo, 2020); criação mecanismos de controle que possibilitem monitorar a ocorrência de eventos de desvio de conduta, de maneira a promover a cultura ética organizacional (Lauretti; Solé, 2019);
- m) violações ao código de ética: orientações sobre como reportar eventuais violações e os meios adequados para fazê-lo; sanções disciplinares e medidas corretivas aplicadas ao agente infrator (IBGC, 2023b);

- n) programas de educação continuada: treinamentos e reciclagens são formas de capacitação contínua sobre o código de conduta ética e *compliance*, com atualizações periódicas conforme mudanças legislativas e institucionais, é fator essencial para que se incorpore a cultura de ética e conformidade no ambiente empresarial (IBGC, 2023a).

Enfim, não se busca exaurir o conteúdo necessário em um código de conduta ética, apenas demonstrar sumariamente suas principais diretrizes. É importante destacar que o documento se assenta na reafirmação do compromisso da empresa com a ética e a transparência, além de servir de incentivo à adesão e à responsabilidade individual em seu cumprimento. Dessa forma, um código de conduta bem estruturado, além de servir de base para a elaboração dos demais mecanismos de controle, fortalece a cultura organizacional, protege a empresa contra riscos legais e promove um ambiente de trabalho íntegro e sustentável.

10.3 Elaboração de políticas internas

Um dos pilares fundamentais no âmbito organizacional é a elaboração das políticas internas, sendo que, para cada área/departamento, é necessário que se disponha de uma política específica, de modo que o empregado atue de forma vinculada e não tenha discricionariedade para atuar fora dos seus preceitos.

A respeito desse assunto, Crespo (2022) destaca:

O papel fundamental das políticas corporativas é proteger as corporações, seus colaboradores, terceiros e outras partes envolvidas provendo um conjunto básico de direcionamentos a serem seguidos e complementados por procedimentos internos ainda mais específicos. [...] As políticas em conjunto com outros pilares do sistema de *compliance* revelam a boa-fé objetiva e evidenciam atitudes éticas em benefício da organização.

Compreende-se, assim, que uma organização possui inúmeras políticas, todas direcionadas ao propósito do negócio e as quais devem conter, além de suas especificidades, instruções iniciais contemplando os objetivos, o alcance, as definições, as diretrizes, documentos relacionados, anexos, se ela está associada a outra, enfim, uma estrutura introdutória com orientações acerca desta norma interna, capaz de trazer esclarecimento e direcionamento aos operadores. Para que possa assegurar a

conformidade interna, a empresa deve dispor de variadas políticas, dentre as quais se destacam as que versam sobre: compras, ativo fixo, canais de denúncia, contas a pagar e a receber, conflitos de interesse, projetos e investimentos, vendas, contratação interna e de terceiros, orçamentos, segurança da informação, saúde e segurança do trabalho, folha de pagamento, contratos, uso de veículos, entre muitas outras. A título exemplificativo, demonstram-se os principais tópicos que devem estar contemplados em uma política de compras:

- a) objetivos, alcance, definições, diretrizes, documentos obrigatórios e relacionados, anexos, se a política está associada a outra (exemplo: a política de compras normalmente está associada à de contratos e, por vezes, a depender do item de compra, é igualmente associada à de ativo fixo, entre outras), além de sua estrutura inicial;
- b) processo de requisição de compras: a requisição de compras pode ser enviada por meio de um sistema integrado ou por outros meios elegidos pela empresa, com as especificações e demais aspectos relevantes para atender a sua necessidade (Silva; Gomes, 2020). Nos critérios de requisição de compras, devem estar contidas as exceções, tais como fornecedores exclusivos/críticos, aplicadas aos casos de produtos customizados ou serviços técnicos muito especializados sem possibilidade de realizar o processo padrão de compras, ou, como apontam Silva e Gomes (2020), “são os itens que na maioria das vezes só podem ser atendidos por um único fornecedor”, e compras urgentes ou emergenciais, sendo que, conforme destacam Dias e Costa (2012 *apud* Kurohava, 2020), as compras de emergência não desaparecerão das organizações, dado que normalmente são geradas devido às deficiências nos planejamentos e, nesse aspecto, o *compliance* igualmente contribui, uma vez que o mapeamento e as políticas formam diretrizes de organização e vigilância que minimizam tais descontroles. Mesmo os casos de exceção devem seguir todos os preceitos da política e, inclusive, ser suportados por autorização da alta gestão;
- c) processo padrão de compras: os processos de compras são normalmente estabelecidos com um mínimo de cotações (que podem ser, por exemplo, de três a cinco orçamentos) para assegurar imparcialidade, melhor preço, melhor qualidade, melhor prazo de entrega e outras vantagens conferidas à empresa.

Ervilha (2014 *apud* Kurohava, 2020) esclarece que uma das formas de se obter boas negociações se dá por meio do mapa comparativo ou também denominado cotação, mecanismo que torna os processos confiáveis e econômicos para a companhia. “A cotação é a transcrição do preço ofertado por diversos fornecedores para o material solicitado” (Dias, 1993 *apud* Bastos *et al.*, 2022), é um documento que não pode conter rasuras e o qual deve ser mantido em local de fácil acesso para consultas e auditorias (Dias, 1995 *apud* Bastos *et al.*, 2022);

- d) processo de seleção e avaliação dos fornecedores: esta etapa busca complementar o item anterior em diversas análises, essencialmente, se não há conflitos de interesse e se o fornecedor possui boa reputação no mercado e condição, estrutura e capacidade para entregar o produto/serviço no volume, prazo, qualidade e demais condições estabelecidas. Em seguida, analisam-se as propostas e negocia-se com o fornecedor para contratação (Heizer; Souza; Oliveira, 2022);
- e) contratos, caução e demais garantias: compras vultuosas, assim estabelecidas expressamente por estarem acima de um valor determinado ou serem de bens e serviços que possam trazer grandes impactos à sociedade, devem obrigatoriamente ser suportadas por contratos bem definidos, elaborados e/ou validados por área jurídica especializada (esse item normalmente está associado à política de contratos) (Viana, 2009 *apud* Heizer; Souza; Oliveira, 2022). Nesse mesmo sentido, Ranhel (2015 *apud* Silva; Gomes, 2020) pontua que itens estratégicos normalmente são escassos e possuem uma logística que dificulta o processo de compras, assim, estabelecer contratos assegura o abastecimento e evita impactos negativos. Além disso, há contratos em que o fornecedor exige um percentual em adiantamento, e, nesses casos, quando o adiantamento compuser monta relevante, além do contrato, é necessário determinar alguma garantia em contrapartida para assegurar a organização em eventual descumprimento contratual. Assim, deve-se instituir contratos formais com garantias de abastecimento e outros mecanismos que gerem compromissos para as partes (Ranhel, 2015 *apud* Silva; Gomes, 2020). As garantias, inclusive a caução, em conformidade com o disposto no art. 784 do CPC, em seus incisos V e VII, são títulos executivos extrajudiciais e ensejam

o processo de execução, uma segurança maior no cumprimento das relações contratuais (Dinamarco, 2022);

- f) gestão dos contratos de compras: todos os contratos devem ser religiosamente monitorados para garantir que este instrumento de garantia não se converta num passivo futuro: por exemplo, em caso de descontinuidade do produto ou serviço contratado, é de suma importância que se elabore um distrato minucioso de modo a assegurar que a empresa não se exponha a nenhuma fragilidade futura. Os contratos são títulos executivos, assim, o eventual descumprimento deles “torna possível a prática de atos executivos em relação ao direito a que se refere” (Dinamarco, 2022);
- g) controle do recebimento da mercadoria: o material ou serviço contratado deve estar sempre vinculado a uma ordem de compra, de forma que nenhum empregado pode receber qualquer mercadoria sem que esta esteja devidamente suportada e documentada e, do mesmo modo, “quando o produto é recebido, passa por uma inspeção a fim de garantir que foram enviados de forma correta, na quantidade certa e que não foram danificados no transporte” (Silva; Gomes, 2020);
- h) apenas o departamento de compras está autorizado a realizar aquisições em nome da empresa: todos os demais devem lhe encaminhar suas requisições a fim de que ele se encarregue de realizá-las. Conforme afirma Dias (2009 *apud* Heizer; Souza; Oliveira, 2022), “é tarefa do comprador estudar as solicitações, verificar as requisições de compras, coordenar a coleta de preços, e estabelecer uma comunicação com os fornecedores e setores de produção da empresa”;
- i) níveis de autorizações e responsáveis: a política de compras deve estabelecer os níveis de aprovação seguindo alguns critérios específicos do negócio, tais como valor e criticidade, e, de igual forma, deve prever quem são os responsáveis por essas autorizações e a ordem cronológica das aprovações. Nesse sentido, Arnold (2011 *apud* Bastos *et al.*, 2022) enfatiza que a requisição de compras possui vários elementos indispensáveis para validade, entre eles o consentimento formal pelos responsáveis, e, além disso, “qualquer modificação realizada após o envio do pedido ao fornecedor deve ser informada ao comprador para prévia aprovação; e, mercadorias entregues sem

emissão e aprovação de compra formal não serão aceitas pela empresa compradora”;

- j) outras diretrizes de controle: neste tópico, busca-se abordar todas as demais necessidades abrangidas pela política, a exemplo de reforçar e associar o código de conduta ao conflito de interesses, mencionando que nenhum empregado deve receber dos fornecedores nenhum tipo de “lembrancinha”, presente, brinde ou qualquer favorecimento ou benefício. A esse respeito, o Instituto Brasileiro Direito e Ética Empresarial (IBDEE) proíbe expressamente o recebimento de propinas, presentes ou qualquer tipo de vantagem (IBDEE, 2017). Além disso, a política de compras deve tratar dos responsáveis e seus contatos em caso de melhores esclarecimentos; tratar dos documentos relacionados, dado que normalmente ela vem acompanhada dos processos e procedimentos de compras os quais estão associados a diversas outras políticas, entre elas a de contratos, de projetos e investimentos e de pagamentos.

Ressalta-se que não se busca aqui elaborar uma política, mas apenas pontuar, de forma macro, os principais tópicos que ela deve conter. Sendo assim, é fundamental que ela, para abranger todas as necessidades e as especificidades do negócio e ainda proteger a companhia de qualquer fragilidade, seja bem estruturada, detalhada e clara, de modo que possa ser operacionalizada e produzir os efeitos esperados.

Por fim, salienta-se que, após a elaboração das políticas, estas devem passar por processo de aprovação da alta gestão e, tão logo aprovadas, inicia-se a fase de implementação, que sumariamente deve contemplar treinamentos os quais abordem detalhadamente os objetivos, o alcance, as definições, as diretrizes e as especificidades de cada uma delas, além de conter esclarecimentos sobre a importância e a profunda conscientização acerca de sua concretização.

10.4 Mapeamento de processos, procedimentos e elaboração de manuais

O mapeamento de processos e procedimentos referenda uma das principais etapas de implementação do sistema de *compliance*, pois ele estrutura, organiza e padroniza as atividades exercidas por cada setor ou departamento, assegurando que os trabalhos sejam executados de forma vinculada aos interesses da organização e evitando riscos

relacionados a erros operacionais, atos corruptivos e fraudulentos, além de ajudar a melhorar a eficiência, a qualidade e o desempenho geral. Constitui-se, desse modo, de verdadeira diretriz que orienta o comportamento da empresa e de seus empregados, de maneira a garantir que todos saibam como agir para cumprir os requisitos de integridade e que haja uniformidade na atuação da organização.

Destaca-se que o mapeamento de processos e procedimentos deve obediência às normas legais e às internas (políticas, código de ética, conflito de interesse, entre outras), sendo essencial para garantir que uma organização opere em conformidade com a ética, as leis, os regulamentos e as normas externas e internas, de modo a mitigar riscos operacionais, financeiros e reputacionais. Para que essa implementação seja eficaz e sustentável, é fundamental estabelecer processos e procedimentos bem definidos, os quais abarquem etapas com fluxos de aprovações em diferentes níveis e com funções que não colidam com conflitos de interesses.

Nesse contexto, o plano em questão permite analisar “com maior clareza sobre como as atividades fluem e interagem com cada um de seus participantes, sendo utilizado para análises de indicadores e comunicação quanto às diferentes metodologias, que podem ser aplicadas dentro de uma mesma organização” (Vieira *et al.*, 2022).

Assim, os processos e os procedimentos poderão proporcionar um caminho estruturado para gerenciar riscos, aplicar controles internos e garantir transparência dentro da organização. A título informativo, expõe-se que processos são fluxos estruturados que mostram como diferentes atividades dentro do *compliance* devem ocorrer, como, por exemplo, processo para requisição de mercadorias, compras, pagamentos, vendas, entre outros. Já os procedimentos são etapas detalhadas de como executar cada parte do processo, como o realizado para efetuar auditorias internas ou conduzir investigações internas em caso de denúncias.

Uma das formas de mapeamento de processos mais conhecidas no âmbito corporativo é a metodologia BPM (*Business Process Management* ou, em português, Gestão por Processos de Negócios), que abrange estratégias, objetivos, cultura organizacional, estruturas, papéis e políticas, além do gerenciamento de desempenho, transformação e estabelecimento da governança de processos. Essa metodologia administrativa é aplicável a organizações tanto públicas quanto privadas. O BPM tem como objetivo principal otimizar, de forma contínua, o uso de recursos e atividades essenciais ao negócio, visando melhorias sucessivas (Bueno; Maculan; Aganette, 2023).

O mapeamento de processos e procedimentos, além de melhorar a performance, identificar riscos, falhas, violações e demais ameaças, ao final, culmina na elaboração de manuais por departamento (Brasil, 2024a). Na prática, esses documentos são de fundamental importância, uma vez que documentar as etapas de trabalho de forma analítica faz com que, em eventual ausência do funcionário responsável pela atividade, seja por férias, desligamento da empresa ou qualquer outra intercorrência, seu substituto tenha em mãos um passo a passo de como executar tais funções, o que reflete em redução de riscos por não cumprimento de etapas relevantes do trabalho.

Na perspectiva da estratégia empresarial, a administração de processos e procedimentos é essencial para que a organização alcance o sucesso. Assim, a padronização dos processos com vistas à eficiência constitui a base para atingir os objetivos, dado que contribui para a redução de riscos e custos e para o aumento de produtividade de todo o sistema (Vieira *et al.*, 2022).

Nas palavras de Vieira *et al.* (2022), “nesse contexto, o mapeamento de processos proporciona maior clareza sobre como as atividades fluem e interagem com cada um de seus participantes”.

Desse modo, a sistematização de processos e procedimentos no *compliance*, desde que seja feita de modo claro e bem definido, traz diversas vantagens para a organização, tais como:

- a) redução de riscos e não conformidades: prevenção e detecção de desvios de conduta e fraudes, diminuindo riscos operacionais, regulatórios, normativos, fraudulentos, corruptivos, entre outros, os quais, muitas vezes, trazem grandes prejuízos financeiros e reputacionais às empresas; possibilidade de o gestor obter uma visão mais ampla e clara dos perigos existentes e suas eventuais consequências (Dias, 2019);
- b) aumento da eficiência e uniformidade: o desenho do processo envolve a definição de objetivos e entregas, organizando atividades em um fluxo lógico baseado em suas relações e identificando áreas de oportunidades e suportes necessários para execução. Seu principal objetivo é criar um modelo seguro e otimizado do processo (TO BE), alinhado com as premissas e as metas da organização, de modo a evitar retrabalho e redundâncias e promover segurança e eficiência operacional (Brasil, 2024a). Quando procedimentos são padronizados, independentemente da região ou da unidade da empresa,

garante-se maior consistência na aplicação do *compliance*, além de ser facilitado o atendimento a auditorias internas e externas, demonstrando transparência nos registros e nas decisões corporativas (Louzada; Leal; Silva; Rodrigues, 2020);

- c) cultura empresarial baseada na ética e na conformidade: reforço da valorização da integridade e da transparência por parte da empresa; estabelecimento de padrões claros de comportamento e decisão, capazes de promoverem uma cultura de *compliance* em todos os níveis organizacionais; demonstração de comprometimento da liderança em sustentar práticas éticas e responsáveis (Martins, I.; Martins, R., 2021);
- d) conformidade com regulamentos e legislação: possibilidade de a empresa mostrar evidências de sua consonância com as normas, como a Lei Anticorrupção (12.846/2013), o Decreto nº 11.129/2022, a LGPD e regulações internacionais, a exemplo da Foreign Corrupt Practices Act (FPCA) e da ISO 37001 (norma de gestão antissuborno), entre tantas outras, constituindo-se de importante ferramenta comprobatória para fazer jus aos benefícios estabelecidos normativamente em decorrência da implementação efetiva de mecanismos de controle;
- e) melhorias na gestão de denúncias e investigações: com processos bem estruturados para lidar com denúncias e irregularidades, a empresa pode agir mais rapidamente em casos de fraudes, assédio moral, corrupção, lavagem de dinheiro e outras violações éticas. Procedimentos claros garantem sigilo e proteção ao denunciante, incentivando os funcionários a se manifestarem sem medo de retaliação;
- f) identificação de riscos e oportunidades: a gestão de riscos está associada ao planejamento estratégico institucional ao buscar identificar, selecionar, avaliar, controlar, monitorar e administrar potenciais eventos ou situações capazes de impactar o desempenho da instituição, objetivando estabelecer uma garantia razoável quanto ao cumprimento de seus objetivos. É importante destacar também que o mapeamento do processo possibilita a identificação, além dos riscos, de oportunidades não aproveitadas e que podem se converter em valiosas fontes que se relacionam com a capacidade da instituição em gerar valores e cumprir com sua missão organizacional (Lauretti; Solé, 2019).

Ademais, conforme pontua Fernando Passos (2024, *slides* 47, 48, 49, 50 e 51, tradução nossa), os conflitos são inerentes ao âmbito dos negócios, e, nesse contexto, o *compliance* possibilita transformá-los em oportunidades, uma vez que auxilia na identificação proativa de potenciais ameaças, de modo a permitir intervenções precoces, convertendo-se em fontes ricas de aprendizado e auxiliando no aperfeiçoamento organizacional.

Sendo assim, a implementação do *compliance* empresarial só será eficaz e sustentável se for pautada em processos e procedimentos bem estruturados. Eles garantem que a organização funcione de forma transparente, ética e em conformidade com a legislação vigente e as normas internas, além de contribuírem para uma cultura corporativa baseada na integridade.

Algumas ferramentas são utilizadas para o mapeamento dos processos, entre elas as diversas formas de fluxograma, pois ele fornece clareza, padronização e facilita a identificação de melhorias, além de permitir a otimização de recursos, a redução de falhas e a integração de setores, de modo a resultar em mais produtividade e maior eficiência operacional. Outro dispositivo utilizado é o Mapeamento do Fluxo do Valor (VMS), que se utiliza de um relatório gráfico para determinar quais fases do processo estão contribuindo ou atravancando a atividade. De acordo com Pinto (2014 *apud* Vieira *et al.*, 2022), “este método deve cobrir todo o processo produtivo de uma organização: do início de uma cadeia (fornecedores de insumos) à distribuição do produto (ou serviço) final”.

Entende-se então que as ferramentas utilizadas nos mapeamentos de processos viabilizam melhorias contínuas, de modo a possibilitarem o desenvolvimento de novas estruturas processuais ainda mais alinhadas aos objetivos da organização. Assim, elas permitem melhor avaliação das atividades e oportunizam o aperfeiçoamento dos processos, proporcionando redução de riscos, falhas e custos (Vieira *et al.*, 2022).

Após o mapeamento dos processos e dos procedimentos, deve-se realizar treinamentos para que todos os funcionários saibam com detalhes todas as fases, as responsabilidades e as obrigações das atividades que executam, além de eventuais inserções das etapas mapeadas nos sistemas (*Enterprise Resource Planning* - ERP) da empresa: por exemplo, num mapeamento, identificou-se uma etapa vulnerável a violações que requeira travas ou aprovações superiores; nesse caso, adapta-se o sistema para que ele reflita tais necessidades.

Para melhor elucidação, apresenta-se abaixo, na Figura 5, um simples e macro mapeamento de processo de compras, sintetizando, de forma sumária, algumas de suas principais etapas. É importante mencionar que um processo dessa natureza é imensamente maior e mais detalhado, bem como que o objetivo que se pretende alcançar com o esboço trazido aqui é apenas demonstrar algumas fases que o envolvem e a segregação de funções entre quem exerce uma atividade e outra de modo a evidenciar a necessária ausência de conflito de interesse.

Assim, no processo, pode-se observar que a pessoa que requisita não é a mesma que possui poderes em seu departamento para aprovar, e, do mesmo modo, quem aprova não pode ser o requisitante. Ato seguinte, na ilustração, destaca-se que a pessoa de compras é diferente da que é responsável por requisitar a mercadoria, bem como que aquela, antes de proceder com sua função, deve obediência ao orçamento da empresa, avaliando se o produto está inserido no planejamento orçamentário da organização e se o departamento possui recurso disponível para a compra, para somente depois realizar o processo de compras, que segue de acordo com as políticas internas do grupo.

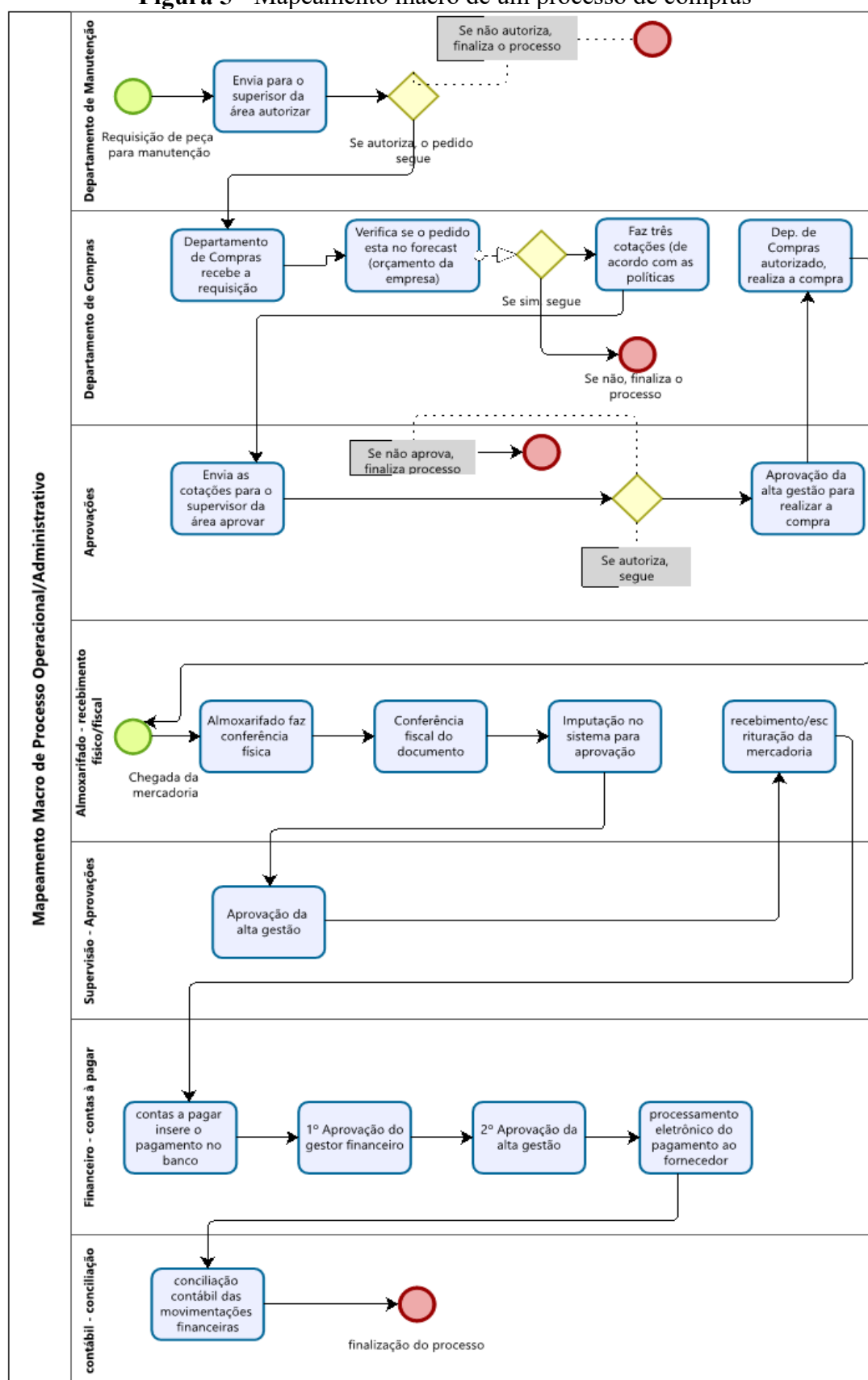
Verifica-se que, no decorrer do procedimento, há vários níveis de autorizações e que todos os figurantes que o compõem não possuem autonomia para participarem nem das etapas anteriores nem das posteriores, fator determinante para impedir o conflito de interesses. Dessa forma, o fluxo segue com responsáveis diferentes em cada fase: por exemplo, quem recebe e faz a conferência física da mercadoria é diferente de quem faz a análise fiscal do documento; de igual forma, outra área é responsável por aprovar o ingresso do produto no sistema, outra para imputar o pagamento, outras para aprovar este pagamento e, por fim, um setor diverso elabora a conciliação contábil de tais movimentações. A padronização dos processos demonstra que os departamentos atuam de forma restrita às suas funções e vinculada às políticas da empresa, o que assegura a prevenção e a gestão dos riscos no âmbito organizacional.

Ratificando a importância do fluxograma nos mapeamentos de processo, Brassard (2012 *apud* Vieira *et al.*, 2022) destaca:

Uma ferramenta bastante utilizada na gestão de processo de uma empresa é o fluxograma, que apresenta graficamente detalhes do funcionamento de um processo qualquer. Esta ferramenta proporciona um amplo entendimento do funcionamento de um processo, atividade ou uma simples tarefa.

Assim, conforme abordado, apresenta-se a seguir um simples e macro mapeamento de processo de compras, desenvolvido por meio de um fluxograma e sintetizado de forma sumária, simbolizando algumas de suas principais etapas.

Figura 5 - Mapeamento macro de um processo de compras



Fonte: elaboração própria.

Observa-se que o fluxograma possibilita montar uma estrutura visual capaz de identificar melhor as vulnerabilidades, os pontos críticos, os possíveis conflitos de interesses, entre outras fragilidades que precisam ser diagnosticadas e tratadas.

O hermetismo que permeia o universo empresarial requer normas de controle estabelecidas por meio de processos e procedimentos bem definidos. Nesse sentido, Pagotto e Nakahara (2021) pontuam que, “com a crescente complexidade, quer seja das normas emanadas pelo Estado, quer seja pelo tamanho das pessoas jurídicas, apenas a cabeça do ‘dono’ se tornou insuficiente para cumprir as regras”.

Sendo assim, ao estabelecer processos bem definidos, a empresa reduz riscos, melhora sua eficiência e governança, transmite credibilidade aos *stakeholders* e garante que o *compliance* não seja apenas um conceito, mas sim uma prática efetiva dentro da organização. Em outras palavras, ele não é somente um documento, mas uma atitude empresarial sistemática e contínua, que só se torna realidade por meio de processos e procedimentos sólidos e bem definidos.

10.5 Gestão dos riscos

Assim como a melhoria contínua, a gestão de riscos é um processo essencial para prevenir, identificar e gerar planos de ação para que as ameaças possam ser mitigadas ou exauridas. Nessa fase, realiza-se uma espécie de auditoria nos processos e nos procedimentos da empresa com a finalidade de identificar possíveis falhas ou vulnerabilidades capazes de afetar os objetivos estratégicos da organização. Isso porque, mesmo a empresa dispondo de ferramentas de controle, falhas e violações podem existir ou atualizações podem ser necessárias, assim, o monitoramento e a revisão são fundamentais para a efetividade de tais mecanismos. A esse respeito, Pagotto e Nakahara (2021) pontuam que:

Numa perspectiva de análise de riscos, é realista prever que uma pessoa jurídica, por mais bem intencionada que sua alta direção seja, violará as regras em algum momento. O risco de violação, intencional ou não, deve sempre ser considerado. Mesmo que bem-intencionadas, o que nem sempre é o caso, as pessoas detrás das organizações podem desconhecer as regras ou fazer cálculos sobre a chance de punição – posso desconhecer as regras sobre presentes para agentes públicos e, sem qualquer intenção dolosa, violar legislações anticorrupção. O ponto é justamente controlar esse risco de violação das regras, colocando-o

dentro de uma peia que limite a ação dos indivíduos infratores e diminua as chances de que a pessoa jurídica viole as regras.

Dentro de um contexto de alterações e transformações, a gestão de riscos torna-se instrumento crucial para avaliar o quanto a organização está seguindo suas políticas previamente definidas, se essas políticas estão sendo revistas com a frequência requerida e o nível de conformidade com as decisões preliminarmente tomadas pelas áreas de negócio, prevenindo, assim, surpresas desnecessárias (Meyrer, 2022).

Ainda, a gestão de riscos se traduz em um conjunto de atividades coordenadas de direção e controle de uma companhia, apresentada em um modelo tridimensional, de modo a proporcionar uma visão completa de toda a estrutura organizacional e possibilitar a realização de uma avaliação de perigos eficiente e, conseqüentemente, a tomada de decisões sólidas e assertivas em benefício dos objetivos corporativos (Coso, 2004 *apud* Moura *et al.*, 2022).

Assim como o mapeamento, a gestão dessas ameaças é uma etapa fundamental na manutenção do *compliance*, pois ele permite reconhecê-las e categorizá-las, de maneira a possibilitar a adoção de medidas preventivas para se minimizarem impactos negativos. Logo, sem um planejamento eficaz para identificar e mitigar riscos, a empresa fica vulnerável a crises, perdas financeiras e danos à reputação.

Os riscos não estão apenas restritos a erros, falhas, fraudes ou corrupções. Dado que sua amplitude é imensamente maior, eles podem surgir em função de uma sucessão de variáveis, desde riscos relacionados:

- a) ao segmento, como, por exemplo, as empresas do agronegócio que dependem muito do clima para obter bons resultados;
- b) a mudanças climáticas e políticas de regulamentação de sustentabilidade (Protiviti, 2024);
- c) a erros estratégicos, tais como decisões inadequadas da alta gestão;
- d) a condições econômicas: economia, incluindo pressões inflacionárias, oscilações cambiais, escassez de recursos e alta taxas de juros são reflexos que podem impactar diretamente nos custos, nas despesas e na receita da organização, capazes de ocasionar perdas financeiras relevantes (Protiviti, 2024);
- e) à mudança de mercado e ao aumento da concorrência (Protiviti, 2024);

- f) à velocidade das inovações disruptivas derivadas das tecnologias avançadas (Protiviti, 2024);
- g) aos impactos financeiros, que podem ser deflagrados por multas, erros, fraudes, corrupções e subornos (Siciliana; Faria, 2020), além da má gestão interna, como em compras, vendas, custos e fluxo de caixa, gerando um segundo risco causado pela materialização de um antecedente que é o superendividamento;
- h) aos erros operacionais decorrentes de falhas em processos internos ou má gestão (ON TOP, 2024);
- i) ao descumprimento de legislações e normas do setor e as consequentes penalidades por não se seguirem tais regulamentações (Pereira; Carvalho; Giron, 2021);
- j) à exposição a problemas jurídicos e demais contingências (Pereira; Carvalho; Giron, 2021);
- k) a problemas ambientais e sociais, a exemplo de impactos causados por desastres naturais e problemas com sustentabilidade (Protiviti, 2024);
- l) a riscos de terceiros (Protiviti, 2024);
- m) a conflitos trabalhistas e sociais, entre muitos outros;
- n) a riscos relacionados a cibersegurança, vazamento de dados e ataques cibernéticos (ON TOP, 2024);
- o) a riscos reputacionais que possam comprometer a imagem da empresa perante clientes, investidores e parceiros (Pereira; Carvalho; Giron, 2021).

Por isso, a gestão de riscos é uma etapa de fundamental importância na estruturação do sistema de *compliance*: seus holofotes estarão em rotatividade acelerada na busca preventiva da ameaça e em seu consequente desmonte. Essa fase muitas vezes é determinante para a manutenção do negócio, uma vez que um risco diagnosticado previamente e tratado de modo adequado pode impedir verdadeiras catástrofes organizacionais. Nessa seara, Meyrer (2022) aponta que:

Como regra geral, a gestão de riscos compreende a identificação, análise e resposta aos fatores de risco de uma determinada operação – trabalha-se no controle dos potenciais riscos e em atividades mitigadoras, focando uma abordagem proativa em vez de reativa. Assim, uma correta gestão de riscos versa tanto em atividades que visem a redução de probabilidade de que um risco se materialize quanto

em formas de potencialmente reduzir o impacto que possa ser causado por referido risco caso efetivamente ocorra sua materialização.

A gestão de riscos empresarial consiste na identificação, na avaliação, no monitoramento e no controle de ameaças que possam comprometer o funcionamento da organização. Uma vez detectados os riscos, estes são classificados conforme seu nível de impacto e sua probabilidade de ocorrência, para, num passo seguinte, seguindo a ordem cronológica de prioridades, serem analisados em sua causa raiz e tratados por meio de planos de ação capazes de corrigir as possíveis falhas e *gaps* com o objetivo de minimizá-los, remediá-los ou até mesmo eliminá-los.

O gerenciamento eficaz de riscos ocorre por meio de um ciclo contínuo de monitoramento e ação, em que, ao serem identificados, faz-se o diagnóstico detalhado de ameaças internas e externas, e, na sequência, com a adoção de metodologias, como a Matriz de Riscos, que os categoriza em níveis de criticidade, definem-se as estratégias a serem tomadas para cada um, gerando ações para minimizá-lo ou eliminá-lo. Posteriormente, como expõem Saavedra e Rotsch (2022):

Uma vez finalizada a avaliação de riscos, a organização deverá realizar um plano de ação para implantação das medidas mitigatórias dos riscos. Para realização desse planejamento, a organização deverá considerar: a) “seus objetivos de compliance”; b) “as obrigações de compliance identificadas” e c) “os resultados da avaliação de riscos de compliance”. A organização deverá determinar e prever o apoio e os recursos necessários para garantir a implementação adequada do Sistema de Gestão de Compliance de maneira a viabilizar os treinamentos, a conscientização e a concretização das políticas, dos procedimentos e dos controles internos do sistema. Deverá ser instalado também um plano de comunicação interna, para dar publicidade às ações de compliance. Por fim, deverá ser estruturada a gestão do compliance, sendo definidos os indicadores de performance, o planejamento operacional e de controle do sistema, bem como as formas de documentação das iniciativas do Sistema de Gestão de Compliance.

Como forma de evitar ou eliminar o risco, investiga-se sua causa raiz, pois, ao tratar a base, a ameaça será extinta ou minimizada, e, igualmente, pode-se explorar medidas preventivas capazes de reduzir seus impactos. Ainda, a depender da ameaça, é possível buscar parcerias estratégicas ou seguros como forma de contê-la. Visto que uma companhia sempre estará sujeita a vulnerabilidades, uma metodologia aplicada é a análise do risco, e, em casos de baixo impacto, a empresa poderá aceitá-lo, servindo-se de monitoramento sem emprego de ação direta.

Ressalta-se que algumas ferramentas e técnicas são utilizadas para tornar a gestão de riscos mais eficientes, entre as quais, destacam-se:

- a) matriz SWOT (forças, fraquezas, oportunidades e ameaças): auxilia no mapeamento do ambiente interno e externo da empresa, de modo que seja possível avaliar pontos fortes e fracos por meio de uma visão global da organização (Diamantino, 2024);
- b) matriz GUT (gravidade, urgência e tendência): é utilizada para priorizar problemas, ações ou riscos com base em três critérios que originam seu nome, a saber gravidade, urgência e tendência. Ela é amplamente empregada para ajudar na tomada de decisão de forma eficiente, dado que classifica os riscos e facilita a priorização de ações (Diamantino, 2024);
- c) norma ISO 31000: fornece diretrizes internacionais para a gestão de riscos;
- d) norma ISO 31010: “um verdadeiro catálogo de ferramentas de gestão de riscos” (Maria, 2024), “essa norma fornece orientação sobre a seleção e aplicação de técnicas para avaliação de risco em uma ampla variedade de situações” (ISO, 2019 *apud* Maria, 2024);
- e) sistema KANBAN: “visa o aperfeiçoamento de um processo específico, sendo conhecido como um sistema que melhora a produtividade e satisfaz o cliente” (Anderson, 2011 *apud* Vieira *et al.*, 2022);
- f) sistema KAIZEN: “a ferramenta é baseada em ações, onde o desenvolvimento é desencadeado de maneira prática e o avanço acontece a partir da inovação de processos tradicionais dentro das organizações” (Vieira *et al.*, 2022).

Salienta-se que a gestão de riscos é um fator crucial para que o sistema de *compliance*, uma vez implementado, seja efetivo. Isso porque muitas empresas, de forma equivocada, entendem que, após serem elaboradas as políticas e as demais normas internas, bem como mapeados os processos e os procedimentos, dispõem de total controle dos riscos. No entanto, tal cenário não reflete a realidade, pois, como destacado neste tópico, falhas, violações e erros, mesmo com mecanismos de controle, podem ocorrer ou ainda atualizações podem ser necessárias. Sendo assim, a gestão de riscos, a qual se presta ao monitoramento e à revisão constante, é fundamental para a efetividade de referido mecanismo.

Adotar um processo estruturado de gestão de riscos não apenas protege a empresa contra eventos negativos, mas também viabiliza decisões estratégicas mais seguras.

10.6 Canais de denúncia, investigações internas, não retaliação e medidas disciplinares

O canal de denúncias é um valioso termômetro para se avaliar o funcionamento do sistema de *compliance*, dado que torna possível a aferição de como empregados e terceiros estão reagindo às iniciativas do programa. Longo período sem denúncias pode revelar insegurança, falta de credibilidade e confiabilidade em relação ao sigilo, à isonomia e à integridade na apuração delas. Receber muitas denúncias não deve ser visto como algo totalmente negativo, pois, por um lado, pode revelar que há muito o que ser feito em relação à conformidade, e, por outro, demonstra que funcionários e terceiros se sentem seguros para reportarem irregularidades e entendem que os relatos recebidos são tratados com imparcialidade e apurados de maneira adequada, o que os incentiva a denunciar (Pereira; Carvalho; Giron, 2021).

A Association of Certified Fraud Examiners (ACFE), por meio do seu boletim *Occupational Fraud 2024: a Report to the Nations* (“Fraude Ocupacional 2024: um Relatório para as Nações”, em tradução livre), aponta que, dos 1.921 casos apurados, distribuídos em 138 países e causadores de perdas totais acima de 3,1 milhões de dólares, os canais de denúncia foram responsáveis por detectarem 43% das fraudes (ACFE, 2024).

Ressalta-se que o instrumento deve ser aplicado a toda a administração e aos empregados, independentemente de sua posição hierárquica, como também abarcar terceiros que atuem em interesse ou benefício da empresa (Pereira; Carvalho; Giron, 2021).

Franco (2020) destaca a importância do referido mecanismo na estrutura do sistema de integridade, ao afirmar:

Sobre os canais de ética ou denúncia, a empresa deve ter um programa de compliance e um ambiente em que seus colaboradores se sintam à vontade para apontar suspeitas e tenham a percepção de que a organização leva a sério suas denúncias. Isso é vital para a credibilidade da corporação perante os seus próprios membros. Um canal de comunicação sério, independente e eficaz deve ser elemento indispensável em um programa efetivo de compliance. Políticas quanto à utilização desse canal devem garantir aos colaboradores a não retaliação em caso de denúncias.

Uma vez que muitos empregados não fazem uso do canal de denúncias por temerem retaliações, é muito importante que este meio de controle seja levado com grande seriedade. Assim, mesmo que, após instaurado o ato comunicado, a veracidade não seja confirmada ou que ele resulte em fatos irrelevantes, a integridade e o anonimato do delator devem ser preservados e sua segurança, garantida. Na visão de Pereira, Carvalho e Giron (2021), é preciso “ressaltar a importância do canal de denúncias e o compromisso com a não retaliação aos denunciante de boa-fé”.

Tem-se, então, um dos fatores fundamentais para o sucesso da ferramenta: a garantia antirretaliação, de modo que não seja permitido que as pessoas que fazem uso dela sofram com “despedida, rebaixamento, promoção ou negação de benefícios, intimidação, ‘lista negra’, remanejamento para uma posição menos desejável ou mesmo redução de pagamento ou horas” (Goldschmid; Prado; Rocha, 2024).

Ter um canal de denúncias bem estruturado e uma política que trate de sua utilização é imprescindível para o êxito tanto deste mecanismo quanto do sistema de *compliance*. Sendo assim, entender seu funcionamento e ter ciência de como se proceder ao realizar uma denúncia podem ser aspectos cruciais para que o mecanismo de gestão de riscos não se converta num passivo latente para a corporação. Empresas que não possuem mecanismos de controle implementados costumam dar voz às “fofocas” ou ao que se denomina no meio empresarial de “rádio peão” – conversas paralelas deflagradas no interior da companhia, sem fundamento, sem fatos e dados, que muitas vezes são tratadas pela área de recursos humanos equivocadamente, como se fossem possíveis riscos. Além disso, em não raras vezes, o alvo das “conversinhas” acaba sendo exposto a todos os empregados, cenário em que, caso se sinta lesado, perseguido, humilhado, certamente buscará meios legais de reaver os danos que lhe foram causados.

Ademais, nesta onda em que se vivencia acerca da normatização em conformidade, a Lei nº 14.457/2022, que institui o Programa Emprega + Mulheres como forma de promover um ambiente laboral mais seguro, estabeleceu que as empresas possuem a obrigatoriedade de implementarem a Comissão Interna de Prevenção de Acidentes e de Assédio (CIPA) e de adotarem medidas, com vistas à prevenção e ao combate ao assédio sexual e às demais formas de violência no âmbito do trabalho. Entre elas, destacam-se a implementação de códigos de conduta ética e canais de denúncia, com a elaboração de processos e procedimentos “para recebimento e acompanhamento de denúncias para apuração dos fatos e, quando for o caso, para aplicação de sanções

administrativas aos responsáveis diretos e indiretos” (Brasil, 2022c), além da realização anual de capacitação e reciclagens (Brasil, 2022c). Observa-se, dessa forma, que a norma impõe a necessária concretização de robustos mecanismos de controle no ambiente laboral.

Assim, é de extrema importância que os canais de denúncia sejam suportados por políticas que determinem as etapas de seu funcionamento. Uma vez recebida a denúncia, “é fundamental que a investigação transcorra de forma justa e objetiva, sem prejudicar os resultados, mas considerando o rigor e a imparcialidade necessários para analisar os fatos, documentos e as entrevistas” (Loria; Kalansky, 2020). Se mal executada, a averiguação não só será ineficiente, mas também danosa para a reputação e o funcionamento da companhia, que precisa contar com a credibilidade de um processo que demonstre lisura e celeridade (Loria; Kalansky, 2020).

Feitas as apurações, os resultados obtidos devem ser examinados de forma crítica, com o objetivo de se identificarem possíveis defesas para as várias alegações formuladas com base no material recolhido. Caso as provas sejam suficientes para que seja dado prosseguimento, a investigação será aprimorada por meio de entrevistas com os custodiantes, além de análise dos documentos encontrados e das observações apuradas (Saavedra; Rotsch, 2022).

Finalizadas as investigações e se confirmando a denúncia, a organização deverá aplicar as medidas disciplinares, previamente previstas em suas políticas internas e em seu código de conduta, sem prejuízo de, a depender do caso, acionar as autoridades competentes para que possam deliberar os procedimentos jurídicos cabíveis. A respeito desse último aspecto, Saavedra e Rotsch (2022) declaram:

Uma investigação pode chegar à conclusão de que um ilícito foi perpetrado por funcionários ou por terceiros agindo em seu interesse ou benefício. Nesse caso, as melhores práticas de compliance exigem que esse fato seja reportado às autoridades competentes e que a empresa colabore com as investigações que venham a ser realizadas por esse órgão. [...] Nesse contexto, a segurança jurídica é fundamental para que haja uma relação adequada entre autoridade pública e a empresa que vai ao seu encontro apresentar os resultados da investigação interna.

Aplicar na dose certa e justa as medidas disciplinares de acordo com o código de conduta ética e as políticas internas e acionar as autoridades competentes sempre que for o caso são ações que demonstram seriedade para com as denúncias recebidas e impedem

que haja precedentes da mesma natureza, uma vez que os empregados entenderão que não há espaço na organização para condutas que não reflitam seus valores e crenças. Na concepção de Goldschmid, Prado e Rocha (2024), “as medidas disciplinares, ou punições/sanções, devem ser previamente estabelecidas e proporcionais ao agravo cometido, sempre após realizadas as investigações, de forma transparente, e mediante o contraditório e ampla defesa”.

Por outro lado, não punir um ato declaradamente evidenciado pode colocar todo o sistema de integridade em descrédito, de modo a se abrirem precedentes para que atos semelhantes sejam praticados e a se desestimulem as denúncias, as boas práticas e o comportamento ético organizacional.

A criação e a administração de um canal de denúncia eficaz envolvem várias etapas fundamentais para garantir que ele seja seguro, acessível e confiável. A fase inicial deve ser a elaboração de política específica, tanto para a comunicação de irregularidades quanto para as investigações internas, que demonstre os objetivos, o alcance, as definições, as diretrizes, os meios de comunicação, quais canais estarão disponíveis para a denúncia, como esta se projetará internamente, quem serão os responsáveis e como serão tratadas as informações recebidas, as penalidades, entre outros aspectos pertinentes à ferramenta.

Uma vez elaborada e implementada a política, desenvolvem-se as etapas e os mecanismos de denúncia, que incluem:

- a) definição dos propósitos do canal: demonstrar sua serventia, a exemplo de queixas relacionadas à violação das leis ou das políticas internas, combate a fraudes, corrupção, má conduta dentro da organização, assédio, discriminação, irregularidades, entre outras;
- b) estabelecimento da gestão: quem serão os responsáveis por gerenciar o canal; se ele será interno ou terceirizado (Franco, 2020);
- c) escolha das ferramentas de comunicação: canal telefônico, *e-mail*, *site* ou aplicativo especializado (Saavedra; Rotsch, 2022);
- d) garantia de anonimato e confidencialidade: fundamental para proteger denunciante contra retaliações e promover segurança (Goldschmid; Prado; Rocha, 2024);

- e) definição do fluxo de recebimento e triagem das denúncias: esclarecer quem são os responsáveis por receberem os relatos e quais as etapas de análise (Saavedra; Rotsch, 2022);
- f) divulgação do canal e treinamento: divulgar e proporcionar treinamentos e reciclagens acerca do mecanismo é essencial para seu bom funcionamento. Funcionários e terceiros precisam saber como acessá-lo e como confiarem nele (Saavedra; Rotsch, 2022);
- g) oferecimento de treinamentos internos: treinamentos sobre ética e conformidade fazem com que os funcionários tenham mais entendimento do que é certo ou errado, incentivando relatos responsáveis;
- h) recebimento e registro das denúncias: quando uma denúncia é feita, o canal deve registrá-la imediatamente, seja num sistema eletrônico ou em um banco de dados seguro; coletar detalhes essenciais, que envolvam o que ocorreu, quando, quem estava envolvido e se há evidências do ato; classificar a gravidade do caso, determinando se é uma infração grave ou um problema menor; proteger dados pessoais e identidade do denunciante (caso não seja uma denúncia anônima) (Saavedra; Rotsch, 2022);
- i) investigação e apuração das denúncias: nesse estágio, é necessário que o comitê responsável identifique e anule denúncias falsas ou de má-fé para focar nas legítimas; colete evidências, como depoimentos, *e-mails*, documentos ou outras provas relevantes, e/ou entreviste os envolvidos, se necessário, sempre respeitando o sigilo; garanta a imparcialidade e a transparência durante a investigação (Loria; Kalansky, 2020);
- j) tomada de decisão e ações corretivas: com base nas investigações, cabe à organização determinar as consequências para os envolvidos, caso a denúncia seja confirmada; implementar medidas corretivas para evitar precedentes e problemas futuros; comunicar a decisão ao denunciante, dentro dos limites legais e da confidencialidade (Goldschmid; Prado; Rocha, 2024);
- k) monitoramento e melhoria contínua: para garantir a eficácia do canal, é essencial monitorar o número de denúncias recebidas e tratadas (estatísticas de conformidade); realizar auditorias periódicas para verificar se os protocolos estão sendo seguidos corretamente; ajustar processos com base nas denúncias recorrentes para prevenir fraudes ou novas infrações; fazer campanhas de

conscientização contínuas para manter a confiança dos empregados no canal de denúncias (Sousa *et al.*, 2024).

Reitera-se, desse modo, que o canal de denúncias figura como um dos principais pilares do sistema de *compliance*, uma vez que, por ele, casos que poderiam se materializar em danos financeiros ou reputacionais à organização são identificados e interrompidos. Assim, como forma de estimular a delação consciente, muitas empresas adotam incentivos aos denunciante de boa-fé sempre que se evidencie ou se confirme o ato apontado. Esses benefícios podem ser, por exemplo, dias extras de férias, dias de folga, jornada reduzida por um período determinado, entre outros, sem contar que o funcionário que atua em prol da companhia será sempre visto com bons olhos e, dessa forma, as oportunidades profissionais internas serão, certamente, apenas consequência de sua boa conduta (Goldschmid; Prado; Rocha, 2024).

O incentivo, bem como a política antirretaliação, permite que o denunciante supere o obstáculo do medo de informar ao departamento de integridade a existência de fraudes, corrupções e violações às normas na empresa em que trabalha (Goldschmid; Prado; Rocha, 2024). Vale ressaltar que tais vantagens devem ser tratadas com cuidado para que um interesse pessoal não se sobreponha ao organizacional, mas, sempre que bem planejadas, poderão corroborar o bom funcionamento do canal.

Um canal de denúncias é essencial para a gestão dos riscos e para a garantia da ética e da transparência dentro de uma organização. Para que ele funcione bem, deve ser seguro, anônimo (se necessário), de fácil acesso e contar com um processo de investigação sério e imparcial.

10.7 Monitoramento, auditoria, avaliação de desempenho e melhoria

Tão importante quanto implantar um sistema de *compliance* é prestar monitoramento contínuo e realizar auditorias, dado que, sem essas práticas, corre-se o risco de obsolescência, falhas, violações e erros. Além de crucial para a identificação de tais eventualidades, o monitoramento e a auditoria são de fundamental importância para a melhoria contínua da ferramenta, eis que sempre será possível inovar e aperfeiçoar.

Outro fator relevante nessa etapa é a avaliação de desempenho, em que a organização desenvolve métodos e indicadores capazes de aferir não apenas a efetividade do sistema, mas igualmente sua eficiência, visto que ele deve assegurar a proteção da

companhia, sem, contudo, atravancar sua operacionalidade. O mecanismo deve fluir naturalmente e de acordo com as necessidades do negócio.

Um sistema exitoso é capaz de comprovar a efetividade de seus mecanismos. Nos casos de investigação, por exemplo, é necessário que se disponha de escopo adequado e que eles sejam conduzidos por profissionais capacitados e com métricas investigatórias bem definidas e apropriadas, elementos estes que irão medir não apenas a eficiência do programa, como também sua efetividade. Sendo assim, é preciso que haja “a dilação temporal adequada de sua execução, bem como um procedimento adequado para garantir punição nos casos em que for comprovado o ilícito” (Saavedra; Rotsch, 2022).

A organização deverá “monitorar o sistema de gestão de compliance para assegurar os resultados válidos” (NBR 37301 *apud* Saavedra; Rotsch, 2022). Ainda, como apontam os autores:

A instituição deve determinar: a) “o que deve ser monitorado e medido” [NBR 37301]; b) “os métodos de monitoramento e a medição” a serem realizados; c) a periodicidade com que o monitoramento e a medição deverão ser realizados, e os resultados deverão ser analisados e avaliados. A organização deverá, então, “desenvolver, implementar e desenvolver um conjunto apropriado de indicadores que orientem a organização na avaliação do alcance dos seus objetivos de compliance” [NBR 37301] e a avaliação do seu desempenho. Além disso, deve criar e manter processos de reportes de compliance, manter registros precisos das atividades de compliance e conduzir auditorias internas em intervalos predefinidos para garantir a fidedignidade das informações de compliance prestadas. Por fim, a organização deverá “melhorar continuamente a adequação, suficiência, e eficácia do sistema de gestão de compliance” [NBR 37301]. Para tanto, deverá ter um adequado canal de denúncias e um processo de apuração para poder identificar eventuais comportamentos não compliance. Nesse contexto, a relação entre investigações corporativas e compliance adquire um papel muito importante (Saavedra; Rotsch, 2022).

Muitas vezes, fraudes, erros, violações ou outras intercorrências podem ser descobertos não apenas por canais de denúncias, mas essencialmente por monitoramentos e auditorias. Assim, esses mecanismos revestem-se de práticas relevantes, pois a vigilância que eles promovem possibilita adequações e melhorias e identifica riscos e vulnerabilidades, que se converterão em denúncia para a devida averiguação da equipe responsável (Saavedra; Rotsch, 2022).

As auditorias no sistema de *compliance* são avaliações formais e estruturadas que verificam se as políticas, os processos e os procedimentos estão sendo seguidos

corretamente. Elas garantem a transparência e evidenciam que a empresa está comprometida com o sistema de integridade, além de identificarem falhas e *gaps*, como problemas operacionais, conflitos de interesse ou falhas sistêmicas, que podem ser corrigidos antes que causem danos financeiros ou à reputação da empresa. Ademais, as diligências podem evitar multas e sanções legais, uma vez que empresas auditadas regularmente têm menos chances de enfrentarem processos judiciais ou punições governamentais.

A referida fiscalização pode ser externa, realizada desejavelmente a cada seis meses ou ao menos anualmente, e interna, efetuada de forma cíclica. Esta última é feita por pessoas-chave de diversos departamentos, as quais formam uma equipe multidisciplinar. Sua periodicidade é definida segundo a necessidade do negócio, mas o ideal é que ocorra a cada três meses, dado que, com acompanhamentos periódicos, a detecção e a mitigação dos riscos serão mais eficientes, bem como as falhas e as violações serão mais facilmente identificáveis.

Ressalta-se que as estratégias para as auditorias podem ser conjugadas: as internas, realizadas com maior periodicidade e, as externas, cujo custo costuma ser maior para a empresa, poderão ter incidência semestral ou anual.

É fundamental, no entanto, que a equipe de auditores, sejam eles internos ou externos, mantenha uma relação objetiva e profissional entre si. “O conselho deve estabelecer um comitê de auditoria de pelo menos três conselheiros não executivos com termos de referência escritos que tratem claramente de sua autoridade e deveres” (Nohara, 2021), o qual deve apresentar uma avaliação equilibrada e compreensível da posição da empresa, além de relatar acerca da eficácia do sistema de *compliance* da organização (Nohara, 2021).

Como parte do mecanismo de controle, devem ser desenvolvidos, de forma clara, objetiva e bem definida, os escopos, os responsáveis, as métricas e os métodos aplicados e ainda a periodicidade de cada área a ser auditada.

Desse modo, compreende-se que a implementação de um *compliance* eficaz não termina com a criação de políticas, processos, procedimentos, regras, códigos de conduta ética, conflito de interesses e treinamentos. Para garantir que ele realmente funcione e continue evoluindo, é essencial realizar monitoramento, auditorias, avaliação de desempenho e melhoria contínua. Essas ações são fundamentais para a empresa

identificar riscos, corrigir falhas, realizar aperfeiçoamentos e fortalecer a cultura ética dentro da organização.

O monitoramento contínuo é a base da prevenção e permite que o referido sistema seja dinâmico e eficaz, visto que previne infrações e condutas antiéticas na medida em que, ao detectar comportamentos suspeitos ou riscos operacionais, a empresa pode agir antes que um problema se torne um escândalo. Além disso, a prática mantém a conformidade legal e regulatória ao garantir que a organização esteja sempre de acordo com normas internas e externas em um cenário no qual as leis mudam constantemente, e reforça o engajamento da equipe, dado que há um incentivo maior para que os funcionários sigam as diretrizes de integridade quando têm conhecimento da existência de uma fiscalização

Na visão de Pereira, Carvalho e Giron (2021), “periodicamente é recomendável que o Programa de Compliance da empresa seja avaliado em termos de eficácia e efetividade, para assim ser paulatinamente aprimorado com base nos pontos de melhoria identificados durante a avaliação”. Sendo assim, o procedimento tratado pelos autores é essencial para medir o sucesso do mecanismo e para garantir que ele traga benefícios reais para a organização, já que é capaz de confirmar se as políticas estão sendo seguidas de fato, se há algum ponto que precisa ser ajustado, além de ajudar a definir metas e melhorias, uma vez que permite um planejamento estratégico mais preciso e alinhado com os desafios da empresa.

Para que tal supervisão seja eficiente, é possível fazer uso de ferramentas tecnológicas, tais como *softwares*, que podem monitorar transações financeiras, comunicações, contratos e outros documentos críticos, e de análise de indicadores-chave (KPIs), os quais podem acompanhar métricas, como número de denúncias, reclamações, tempo médio de resolução das atividades e eventuais de falhas.

Alguns dos principais indicadores de avaliação de desempenho (KPIs) do *compliance* são:

- a) número de denúncias recebidas e solucionadas: mede a efetividade do canal de denúncias (KPMG, 2020);
- b) nível de participação dos funcionários em treinamentos: a baixa presença pode indicar falta de engajamento (KPMG, 2020);
- c) testes de avaliação de conhecimento absorvido: aplicar testes após os treinamentos “servirá para demonstrar o conhecimento adquirido pelos

funcionários e também para melhor atestar a eficácia do treinamento inicial” (KPMG, 2020);

- d) quantidade de auditorias realizadas (internas e externas): garante que a empresa está monitorando seus processos adequadamente (KPMG, 2020);
- e) tempo médio de resposta a irregularidades: quanto mais rápido um problema é resolvido, menor o risco para a empresa (ON TOP, 2024);
- f) monitoramento dos riscos, como por meio da criação de matriz de risco que possibilita mensurar o número de ameaças identificadas e o tempo para a elaboração do plano de ação para contê-las (ON TOP, 2024);
- g) programas de recompensa, tais como remuneração variável com viés nos indicadores de integridade (ON TOP, 2024).

A melhoria contínua é de grande relevância para o bom funcionamento do sistema de integridade, uma vez que ele não pode ser estático e precisa evoluir constantemente para se adaptar às novas realidades do mercado, às mudanças regulatórias e normativas e aos aprendizados internos. Dessa forma, sua execução possibilita o aperfeiçoamento das políticas, dos processos, dos procedimentos e de demais controles e reduz riscos operacionais, sendo este último elemento essencial para que o mecanismo de controle se torne cada vez mais eficiente na prevenção de fraudes, corrupção e má conduta.

O *compliance* está sedimentado em diferentes princípios e bases, entre os quais se encontram conduta ética da alta gestão e dos empregados, formação e funcionamento dos conselhos, divulgação de informações financeiras e não financeiras, remuneração dos conselheiros e dirigentes, gestão de risco, auditoria e respeito aos interesses dos parceiros. Para que esses elementos sejam cumpridos, deve-se desenvolver um conjunto de dispositivos que garanta a continuidade e a manutenção do sistema, de modo que implementá-lo exige a inserção de melhoria contínua com a execução de elementos obrigatórios (Sousa *et al.*, 2024).

Dentre as etapas da melhoria contínua, pode-se destacar:

- a) revisão regular de políticas, processos e procedimentos, atualizando regulamentos internos conforme mudanças na legislação, nos aprendizados internos e nas novas tendências do mercado (KPMG, 2020);
- b) testes periódicos em atividades de riscos: “estabelecer rotinas periódicas de testes em processos intrínsecos aos riscos de compliance, tais como qualificação de terceiros, mapeamento contínuo do ambiente regulatório dos

negócios da organização, análise de doações”, entre outros, são fundamentais para atestar a efetividade do sistema e contribuir para seu aperfeiçoamento contínuo (KPMG, 2020);

- c) treinamentos frequentes (KPMG, 2020);
- d) retornos (*feedback*) e lições aprendidas, ao se usarem *insights* coletados de auditorias, denúncias e avaliações (KPMG, 2020);
- e) investimentos em tecnologia, a exemplo de ferramentas como inteligência artificial e outros *softwares*, os quais ajudam a tornar o *compliance* mais eficiente e menos suscetível a falhas humanas (KPMG, 2020);
- f) investimento em ferramentas que podem medir os KPIs implementados em *compliance* (KPMG, 2020).

Depreende-se do exposto que o sucesso de um sistema de integridade depende diretamente de monitorização contínua, auditorias eficientes, avaliações de desempenho precisas e de uma abordagem de melhoria constante. Empresas que aplicam esses princípios conseguem detectar riscos, prevenir problemas e fortalecer sua cultura ética, garantindo a conformidade com a legislação e a confiança de seus *stakeholders* e assegurando o controle dos negócios.

10.8 Due diligence

Processos de *due diligence* são fortes ferramentas de conformidade e, assim, a depender das necessidades do negócio, devem compor os sistemas de controle interno.

Embora muito divulgado e utilizado nos casos de fusões e aquisições, trata-se de um instrumento de grande relevância para o *compliance*. Como exemplo, destacam-se as companhias que contratam terceiros, as quais precisam aplicar *due diligence* para entenderem se o possível parceiro não possui riscos, tanto financeiros quanto reputacionais, que possam refletir na organização, bem como se ele atende a todas as normas, se possui capacidade técnica para a parceria e ainda para validar a veracidade das informações prestadas, sejam elas de cunho contábil, fiscal, operacional, financeiro, trabalhista, tributário, previdenciário, entre outros (Souza, 2021).

Assim, a *due diligence*, além de figurar como um dos principais mecanismos de validação de informações em operações de fusões e aquisições, pode ser igualmente utilizada como valiosa ferramenta de conformidade em processos realizados previamente

às contratações empresariais, a exemplo de acordos com fornecedores, prestadores de serviços e clientes ou mesmo aplicados para partes relacionadas, dado que seu objetivo é verificar, avaliar e analisar de forma antecedente a idoneidade reputacional e a capacidade técnica e financeira das organizações as quais se deseja contratar (Souza, 2021).

Nesse mesmo sentido, Saavedra, Sarlet e Fensterseifer (2021) pontuam:

Due diligence de terceiros: é muito importante que exista um processo para que os terceiros sejam verificados, que exista uma matriz de risco que demonstre o tipo de due diligence que será feito. Existem muitas ferramentas no mercado que podem ajudar nessa verificação, existem também alternativas gratuitas que podem auxiliar nesse processo. O importante é garantir que os terceiros sejam igualmente analisados, antes que contratações sejam feitas, antes que parcerias sejam firmadas, antes que compromissos de vendas sejam assumidos.

Ressalta-se que *due diligence* e auditoria são processos que se complementam, mas têm aplicações diferentes. Enquanto a primeira é mais investigativa, estratégica e personalizada, essencial para contratações com terceiros e fusões e aquisições, a segunda é mais estruturada e focada em validar a conformidade interna da empresa, fundamental para o controle contábil, financeiro, fiscal, operacional, normativo, regulatório e a governança corporativa.

Para melhor elucidar, a Figura 6, disposta abaixo, apresenta um quadro que reflete as principais características e diferenças existentes entre auditoria e *due diligence*, como se observa.

Figura 66 - Diferenças entre *due diligence* e auditoria

Critério	Due Diligence	Auditoria
Definição	Processo investigativo profundo para avaliar riscos, oportunidades e compliance antes de operações estratégicas, como contratações com terceiros e fusões e aquisições.	Análise sistemática das demonstrações financeiras, processos e conformidade dentro de um período específico para garantir precisão e legalidade.
Objetivo Principal	Identificar riscos ocultos, passivos desconhecidos e potenciais oportunidades antes de uma transação empresarial.	Verificar a precisão dos registros, essencialmente, financeiros, contábeis, fiscais, trabalhistas, previdenciários e operacionais; avaliar a conformidade com normas internas e externas e identificar fraudes, corrupções, erros e irregularidades.
Foco	Mais abrangente, abordando aspectos financeiros, jurídicos, operacionais, trabalhistas, ambientais e estratégicos.	Mais focado na validade de registros e operações da empresa e controles internos.
Momento de Aplicação	Geralmente ocorre antes de uma decisão estratégica, como uma fusão, aquisição, investimento ou parceria comercial.	Realizada periodicamente (anual, semestral ou trimestral) para garantir regularidade e conformidade da companhia.
Escopo	Personalizado – A profundidade da análise depende do setor, do tipo de transação e das especificidades do negócio envolvido.	Padronizado – Utiliza normas internas e externas, aplicadas a cada setor auditado, tais como, contábil que analisa normas internacionais como IFRS e outras específicas, além do alinhamento às políticas e códigos internos.
Método de Investigação	Pode incluir análises financeiras, checagem de antecedentes, entrevistas, inspeções documentais e operacionais, identificação de riscos regulatórios e diligência específicas como trabalhista, regulatória, fiscal, ambiental, contábil, gestão de contratos, entre outros.	Baseia-se na avaliação de documentos, validação de controles internos e testes amostrais para garantir conformidade e precisão.
Normas e Regulamentos Aplicáveis	Não há um padrão único. A abordagem varia conforme o setor e o país, mas pode envolver normas anticorrupção, como a FCPA (EUA), a Lei Anticorrupção Brasileira (lei 12.846/2013), Lei Antitruste (lei 8.884/94), entre outras.	Segue normas específicas em diversas matérias em que a empresa está sujeita, tais como as contábeis e regulatórias, que seguem instrumentos como NBCs (Normas Brasileiras de Contabilidade), IFRS (Normas Internacionais) e GAAP (princípios contábeis geralmente aceitos), CPCs (Comitê de Pronunciamentos Contábeis); e assim por diante, com normas específicas para cada setor auditado.
Realizado por	Equipes multidisciplinares – Especialistas jurídicos, financeiros, contábeis, tributários, de compliance, entre outros.	Audidores internos ou externos habilitados, muitas vezes vinculados a órgãos de fiscalização.
Uso de Tecnologia	Pode envolver softwares de análise de risco, inteligência artificial e ferramentas de due diligence.	Ferramentas de auditoria digital, ERP e softwares de controles.
Resultados e Consequências	A análise determina se a empresa deve prosseguir com um investimento, transação ou parceria. Pode revelar riscos ocultos que alteram o valor do negócio ou oportunidades a serem exploradas.	Garante que as informações internas, tais como as financeiras, fiscais, ambientais e operacionais, de ativos, sejam fidedignas, podendo resultar em eventuais ajustes, essencialmente contábeis, recomendações de melhoria e, às vezes, alertas sobre fraudes, corrupções ou falhas nos controles internos.

Fonte: elaboração própria.

Contempla-se, desse modo, que, embora possuam objetivos, métodos e diretrizes diferentes, a auditoria e a *due diligence* configuram-se como valiosos instrumentos de controle, sendo, por isso, essencial que ambas estejam contempladas nos escopos de implementação dos sistemas de *compliance*.

Por fim, salienta-se que a *due diligence* é tão fundamental para a manutenção da conformidade empresarial que o Decreto nº 11.129/2022, o qual regulamentou o programa de integridade, destaca, em seu artigo 57, inciso XIV, a necessária “verificação, durante os processos de fusões, aquisições e reestruturações societárias, do cometimento de irregularidades ou ilícitos ou da existência de vulnerabilidades nas pessoas jurídicas envolvidas” (Brasil, 2022a). Tais investigações podem ser realizadas apenas por meio dos métodos, das métricas e dos mecanismos empregados na *due diligence*.

10.9 Dos deveres da equipe multidisciplinar do sistema de *compliance*

Não obstante o baixo índice de empresas que possuem sistema efetivo de *compliance* implementado, a disponibilidade de profissionais especializados na área é igualmente um desafio. Mais do que isso, essa falta é reflexo do desconhecimento que deflagra na ausência do sistema no Brasil. Desse modo, se as empresas o desconhecem e, por consequência, não o implementam, tornando escassa a presença de profissionais capacitados e que o compreendem de forma aprofundada.

A 6ª Pesquisa de Maturidade de Compliance no Brasil, realizada pela KPMG em 2024, revelou que apenas 38% das empresas respondentes afirmaram que o comitê de ética e integridade é liderado por um *compliance officer*. Além disso, o estudo apontou a falta de uniformidade na estrutura de governança do referido programa, não havendo um padrão quanto à gestão dessa área (KPMG, 2024).

Alguns autores defendem que não há uma imposição para que toda a gestão, as atribuições ou as funções do sistema sejam operadas por uma área específica, “mas as responsabilidades de cada envolvido devem estar bem definidas para que não haja conflitos de interesse e o responsável pelo *compliance* possa exercer seu papel de forma efetiva” (Febraban, 2018 *apud* Paz, 2020).

Compreende-se, portanto, que o *compliance* não é definido exclusivamente como uma área, um processo ou uma ferramenta de apoio nas instituições. O *compliance* pode ser definido como sendo a junção de vários preceitos que envolvem a disseminação cultural, o gerenciamento de riscos (financeiros ou reputacionais), a conformidade com leis e regulamentos e a atitude ética e idônea perante todos (Paz, 2020).

Vale destacar que a responsabilidade de garantir a integridade na gestão dos negócios é de todos os membros que integram a empresa, essencialmente de sua liderança. Contudo, é crucial que haja uma instância específica para liderar e coordenar o sistema, desde sua implementação até sua aplicação e monitoramento (CGU, 2024a).

Desse modo, para que o programa seja eficaz, é necessário designar uma pessoa encarregada por sua supervisão, especialmente para esclarecer quaisquer incertezas surgidas durante a atividade empresarial, a fim de realizar ou supervisionar os processos de investigação de irregularidades e sugerir ou mesmo implementar ações de correção diante de problemas identificados (Pereira; Carvalho; Giron, 2021).

A esse respeito, a Controladoria-Geral da União (CGU) pondera que o acúmulo de funções não é o modelo mais adequado, pois, mesmo que haja a necessidade de contato com todos os departamentos da empresa, tal conciliação pode gerar conflito de interesses e, assim, afetar o bom funcionamento do sistema. Dessa forma, é desejável que exista uma área específica com o respectivo responsável pelo sistema (CGU, 2024a *apud* Pereira; Carvalho; Giron, 2021).

Embora haja entendimentos diversos acerca da necessidade ou não da empresa dispor de profissional que seja exclusivamente dedicado ao mecanismo de controle, o Decreto nº 11.129/2022 é bem claro ao mencionar que sua estrutura deve ser independente e autônoma, algo que só pode ser alcançado se ele for conduzido por profissional dedicado e especializado na área. Tal exigência encontra-se insculpida no artigo 57, inciso IX do documento, o qual pontua que “independência, estrutura e autoridade da instância interna responsável pela aplicação do programa de integridade e pela fiscalização de seu cumprimento” são parâmetros utilizados para avaliar a sua existência e aplicação (Brasil, 2022a).

Essa premissa reforça a necessidade de a área de *compliance* ser independente, contar com estrutura multidisciplinar, estar formalmente implementada nas bases da companhia e ser dirigida por um coordenador responsável, sem conflitos de interesses, o qual possua voz ativa, autonomia e amplo acesso a informações, pessoas e à alta gestão no exercício de suas atribuições (Paz, 2020).

Além disso, são fundamentais profissionais que possuam conhecimento e capacidade para lidarem com dilemas éticos do cotidiano, mecanismos de gestão e identificação de riscos, monitoramento, auditoria e *due diligence* (Serpa; Sibille, 2016 *apud* Paz, 2020).

É nesse contexto que o profissional de *compliance* se torna uma figura de grande relevância no âmbito organizacional, uma vez que possui papel crucial no desenvolvimento e na sustentabilidade do negócio, pois ele é responsável pela prevenção, gestão e análise de riscos, sejam eles reputacionais (decorrentes da deficiência de integridade e ética), sejam eles operacionais (causados por erros, negligência, descumprimentos ou desconhecimentos) ou ainda de outras vulnerabilidades evitáveis por mecanismos de controle. Assim, ele se torna um dos principais pilares da organização.

A função do *compliance officer* permeia toda a instituição, cinge todos os processos, envolve todas as pessoas e é essencial para a sustentabilidade da organização. Por isso, ele deve, em conjunto com os demais responsáveis e a alta liderança, desenvolver políticas, código de conduta ética, conflito de interesses, processos, procedimentos, enfim, elaborar um arcabouço de programas de controle interno capaz de assegurar a conformidade no âmbito organizacional (Scandelari, 2015 *apud* Paz, 2020). Contudo, em que pese sua relevância, ainda há certo desconhecimento acerca das qualificações e dos requisitos necessários para tal atuação (Paz, 2020).

Esse desconhecimento está, em parte, associado à inexistência de cursos de graduação em *compliance*, os quais poderiam formar profissionais que não possuem nenhum conhecimento prático para a atuação organizacional. No Brasil, a formação na área geralmente é oferecida como pós-graduação *lato sensu* (especialização) ou em cursos de capacitação com certificação, importantes vias para os que já possuem certa noção. Atualmente, além das especializações, as diversas certificações em *compliance* existentes a nível nacional e internacional estão, cada vez mais, se tornando indispensáveis para a formação do profissional da área.

Compartilhando o mesmo entendimento, Azevedo, Sousa e Paz (2023) pontuam que, em razão da inexistência de bacharelado na área, as certificações acabam sendo a via para qualificar o profissional.

Por seu turno, Zanon (2023) ainda destaca a importância do envolvimento acadêmico com os profissionais de *compliance* para se obter um melhor resultado e assegurar que atendam aos seus objetivos.

Nesse mesmo sentido, Paz (2020) pontua que a falta de formação específica é um desafio para que “os profissionais de *compliance* atuem de forma efetiva, cumprindo com conformidade legal, gestão de riscos, reputação e imagem da empresa, prevenção de conflitos de interesse e melhoria da eficiência operacional”.

Apesar da dificuldade exposta, para que o sistema seja exitoso, a empresa deve elaborar uma matriz de responsabilidades, definindo os papéis, as atribuições e os responsáveis dos respectivos departamentos da companhia na concretização do programa. “Naturalmente, a principal função a ser descrita é a do compliance officer ou do responsável por essa função, [uma vez que ele] [...] será responsável pela operação do Sistema de Gestão de Compliance” (Saavedra; Rotsch, 2022).

Para suprir a lacuna da falta de graduação em *compliance*, as formações em administração, contabilidade, economia e direito são apontadas como sendo as mais adequadas aos profissionais da área (Azevedo; Sousa; Paz, 2023). Em que pese serem tais cursos os mais indicados, observa-se, igualmente, que, em grande parte, eles não contemplam sequer uma disciplina direcionada ao sistema, o que, certamente, contribuiria para a formação-base do conhecimento.

Não obstante, no Brasil, há diversas especializações, MBAs (*Master of Business Administration*) em *compliance* e certificações nacionais e internacionais que buscam qualificar os profissionais no mecanismo. Em relação a estas últimas, a ISO oferece duas que são bem direcionadas ao tema, quais sejam, a “ISO 37001 (Anti-Bribery Management System), que trata de mecanismos de gestão antissuborno e a ISO 19600 (Compliance Management Systems – Guidelines), mais generalista na área de gestão de compliance (esta não é passível de certificação)” (Azevedo; Sousa; Paz, 2023).

De acordo com Azevedo, Sousa e Paz (2023), há ao menos seis certificações internacionais direcionadas aos profissionais de compliance, sendo elas: CCEP (*Certified Compliance & Ethics Professional*) e CCEP-I (*Certified Compliance & Ethics Professional – International*), CFE (*Certified Fraud Examiner*), LPEC (*Leadership Professional in Ethics and Compliance*), CAMS (*Certified Anti-Money Laundering Specialist*), GRCP (*Governance, Risk, and Compliance Professional*) e ICA (*International Diploma in Governance, Risk and Compliance*).

Os mesmos autores mencionam ainda três certificações nacionais disponíveis, quais sejam: CPC-A (Certificação Profissional em *Compliance* Anticorrupção), CEC (*Certified Expert in Compliance*) e Certificação em *Compliance* (Azevedo; Sousa; Paz, 2023).

Tão importante quanto a formação acadêmica necessária, as pesquisas demonstram que as habilidades são igualmente relevantes, dentre as quais se destacam conhecimentos avançados em ferramentas do Office, familiaridade com o negócio,

experiências em ERPs, “conhecimento de regulação, habilidades técnicas de monitoramento, gerenciamento de projetos, conhecimento técnico de boas práticas de governança e de compliance, certificações de compliance e habilidade de práticas de feedbacks” (Azevedo; Sousa; Paz, 2023).

Em relação às funções, estudos atestam que as instituições têm qualificado os indivíduos, entre outras denominações, em: *chief compliance officer* – diretor de *compliance*, *compliance manager* – gerente de *compliance*, *compliance officer* – especialista de *compliance*, analista de privacidade e proteção de dados, *compliance lead* - coordenador de *compliance*, investigador de *compliance* e auditor de *compliance* (Azevedo; Sousa; Paz, 2023).

Funções e responsabilidades bem definidas e segregadas são fatores fundamentais para o bom funcionamento do mecanismo, que deve, ao mesmo tempo, mantidas as imparcialidades, estar alinhado a todos os níveis da organização – estratégicos, táticos ou operacionais – para que, dessa forma, esteja incorporado em todo o âmbito organizacional e seja de fato efetivo.

Ainda que a estrutura da área possa variar conforme o porte da empresa, o setor de atuação e a complexidade regulatória envolvida, em organizações bem estruturadas, ela é composta por diferentes níveis e especialistas, cada um com responsabilidades segregadas e bem definidas.

Com base em todos esses elementos (formação, habilidades e funções) identificados nas pesquisas, abaixo, apresenta-se uma sugestão de estrutura organizacional para compor o setor de conformidade, detalhando os principais cargos, o perfil desejado e suas funções:

- a) *chief compliance officer* – diretor de *compliance*. Perfil desejável: profissional sênior das áreas de Direito, contábil, finanças, controladoria, riscos ou auditoria, com experiência em regulamentação corporativa e vasta capacidade de liderança e tomada de decisão; com certificações como *Certified Professional Compliance & Ethics* (CCEP) ou *Certified Expert in Compliance* (CEC). Responsável por: definir a estratégia do programa na empresa; garantir o cumprimento de leis, regulamentos, normas nacionais e internacionais; assegurar a conformidade com normas, processos, procedimentos, código de conduta ética, conflito de interesses e políticas internas; reportar à alta administração e ao conselho de administração riscos e oportunidades de

referentes ao mecanismo; supervisionar a implementação de políticas de ética e integridade; coordenar investigações internas e interagir com órgãos reguladores caso necessário;

- b) *compliance manager* – gerente de *compliance*. Perfil desejável: experiência sólida em Direito corporativo, auditoria, governança e risco, além de forte conhecimento em legislação, sobretudo fiscal, ambiental, regulatória e anticorrupção. Preferencialmente com certificação ou especialização em *compliance*. Responsável por: implementar políticas e processos de integridade no dia a dia; gerenciar riscos normativos e regulatórios e propor medidas de mitigação ou exaurimento; supervisionar processos de *due diligence* em fornecedores, parceiros, partes relacionadas e demais terceiros, além de eventuais fusões e aquisições; coordenar auditorias internas e externas e garantir a conformidade com as normas atinentes ao negócio; monitorar mudanças nas leis e atualizar as políticas internas conforme necessário;
- c) *compliance officer* – especialista de *compliance*. Perfil desejável: profissional com conhecimento técnico em governança corporativa, ética e regulação e habilidades em mapeamento, elaboração e análise de processos, procedimentos e comunicação corporativa. Responsável por: capacitar funcionários sobre regras e políticas de controle; auxiliar na monitoria de riscos e investigações internas; analisar documentação de parceiros e terceiros para garantir conformidade legal; gerenciar treinamentos periódicos sobre ética corporativa e combate à corrupção; fiscalizar a aderência ao código de conduta e tratar conflitos de interesse;
- d) analista de privacidade e proteção de dados. Perfil desejado: formação em Direito digital, segurança da informação ou sistema de controle, além de conhecimento em cibersegurança, tratamento de dados e auditoria. Recomendável certificação, a exemplo da Certificação Profissional de *Compliance* em Proteção de Dados (CPC-PD). Responsável por: garantir o cumprimento da Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD) e de demais normas nacionais e internacionais; monitorar o tratamento de dados pessoais dentro da empresa; garantir a conformidade com dados e informações da organização; treinar funcionários sobre boas práticas no uso e no armazenamento de informações sensíveis; implementar controles para

proteger informações e evitar vazamentos; auxiliar na resposta a incidentes de segurança da informação, sejam de pessoas físicas ou da organização; garantir que qualquer transação que envolva dados sensíveis da empresa esteja suportada por instrumentos que assegurem o sigilo e a não divulgação, tais como *Non-Disclosure Agreement* (NDA), que são “acordo de não divulgação” ou “acordo de confidencialidade”, uma ferramenta de cunho jurídico que protege informações confidenciais da sociedade;

- e) coordenador de treinamentos de *compliance*. Perfil desejável: formação em Gestão Empresarial, Direito ou Administração. Possuir habilidades didáticas e experiência em treinamento e desenvolvimento organizacional. Responsável por: desenvolver e ministrar treinamentos internos sobre programa de integridade, ética e governança; elaborar materiais e campanhas de conscientização sobre riscos éticos, regulatórios e normativos; aplicar testes e avaliações para medir o nível de conhecimento dos empregados acerca do referido programa; assegurar que a cultura de conformidade esteja integrada ao ambiente corporativo; atualizar constantemente os conteúdos para abordar novas regulamentações e boas práticas;
- f) investigador de *compliance*. Perfil desejado: profissional com formação em Direito ou auditoria, com experiência em prevenção a fraudes e investigações corporativas. Responsável por: conduzir investigações internas decorrentes de denúncias de assédio, corrupção ou fraudes; trabalhar junto ao departamento jurídico e de recursos humanos na apuração de violação de normas internas; coletar evidências e depoimentos de empregados, fornecedores, parceiros e demais terceiros; apresentar relatórios detalhados sobre incidentes de métodos de controle; interagir com órgãos reguladores quando necessário;
- g) auditor de *compliance*. Perfil desejável: formação em Ciências Contábeis, Administração ou Gestão de Riscos, com certificações no programa de integridade a exemplo de Certificação Profissional em *Compliance* Anticorrupção (CPC-A); ISO 19600: Sistema de Gestão de *Compliance*; ISO 37001 (*Anti-Bribery Management System*), dedicada a sistema de gestão antissuborno; *Certified Compliance & Ethics Professional* (CCEP), entre outras. Responsável por: avaliar a efetividade das políticas de conformidade; realizar auditorias periódicas para verificar se processos internos estão sendo

seguidos corretamente; desenvolver relatórios com recomendações de melhorias; identificar possíveis lacunas ou fragilidades nos controles internos e apontar medidas corretivas; trabalhar junto ao setor financeiro e contábil para evitar lavagem de dinheiro, fraude, corrupção ou outras violações.

Enfatiza-se que as qualificações mencionadas referentes aos diferentes cargos são desejáveis e indicadas, mas nada impede que cada organização amolde a estrutura e seus integrantes com os respectivos conhecimentos da forma como melhor lhe aprouver. Empresas menores, em seguimentos menos conflituosos, podem implementar um sistema de *compliance* com uma disposição e habilitações mais modestas; contudo, vale salientar que, ainda assim, é de suma importância que os profissionais possuam uma boa base de conhecimento para estarem à frente das responsabilidades de cada setor.

Por outro lado, para empresas de grande porte e com relevante exposição a riscos, além da área de integridade, é recomendável um comitê de *compliance*, que pode ser composto por diretores de diversos setores (jurídico, financeiro, contábil, tributário, controladoria, recursos humanos, operações), consultores independentes, especialistas em regulamentação ou representantes do conselho administrativo. Geralmente esse comitê possui a função de supervisionar o cumprimento das normas internas e externas, avaliar riscos emergentes e sugerir ajustes estratégicos e prestar suporte às decisões do diretor de *compliance*.

Sintetizando, a estrutura da referida área de *compliance* juntamente ao comitê poderia ser definida conforme se expõe na Figura 7.

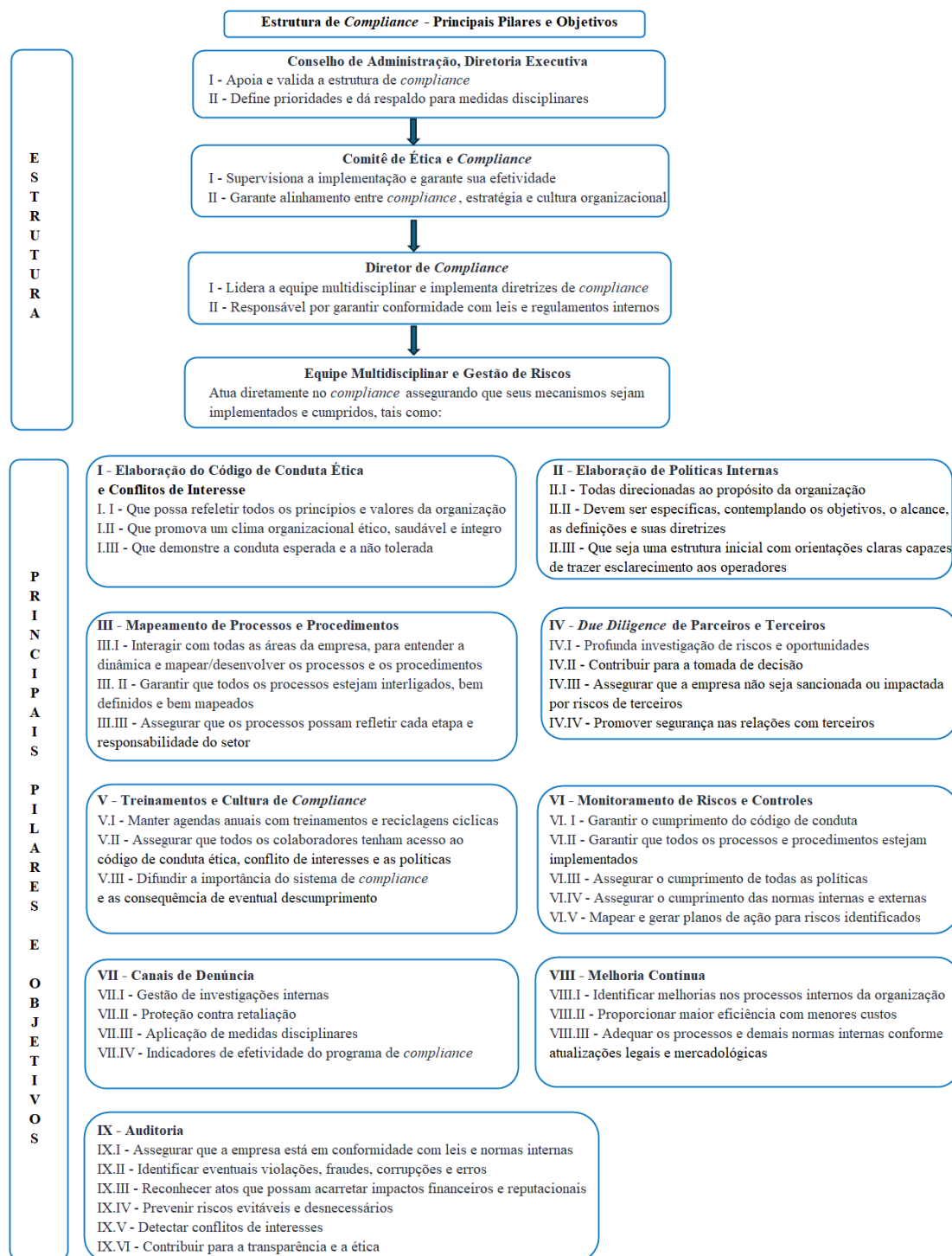
Figura 7 - Estrutura da área de *compliance*

Cargo	Principal(is) função(ões)
<i>Chief compliance officer</i> – diretor de <i>compliance</i>	Liderar a governança e a estratégia de <i>compliance</i> .
<i>Compliance manager</i> – gerente de <i>compliance</i>	Criar políticas e gerenciar riscos de <i>compliance</i> .
<i>Compliance officer</i> – especialista de <i>compliance</i>	Acompanhar processos e promover treinamentos.
Analista de privacidade e proteção de dados	Garantir conformidade com normas relativas a dados sensíveis, sejam de pessoas físicas (colaboradores e demais) ou da pessoa jurídica, tais como informações sigilosas que não podem ser divulgadas.
Coordenador de treinamentos de <i>compliance</i>	Desenvolver e aplicar treinamentos de <i>compliance</i> .
Investigador de <i>compliance</i>	Conduzir investigações internas.
Auditor de <i>compliance</i>	Examinar controles internos e detectar falhas ou violações; validar a efetividade das políticas de <i>compliance</i> .
Comitê de <i>compliance</i>	Supervisionar e reforçar a conformidade e a governança corporativa.

Fonte: elaboração própria.

Reitera-se que uma área de integridade bem estruturada envolve profissionais de diferentes especialidades, de modo a garantir ética, transparência, gestão e prevenção de riscos corporativos, além de identificar oportunidades a serem exploradas e benefícios legais e fiscais que podem ser usufruídos. O tamanho da equipe depende da estrutura e da complexidade regulatória da empresa, mas é essencial que ela seja composta por responsáveis com capacidade técnica, funções bem definidas e segregadas para cada função-chave.

Já a estrutura sintetizada do setor de *compliance* associada aos principais pilares e objetivos do sistema pode ser idealizada de acordo com o que se apresenta na Figura 8.

Figura 8 - Estrutura do *compliance*, seus principais pilares e objetivos

Fonte: elaboração própria.

O diagrama acima demonstra, de modo sintetizado, como deve ser a composição hierárquica do *compliance* no âmbito organizacional, bem como pontua os principais pilares e objetivos deste sistema. Evidenciam-se, assim, as inúmeras formas pelas quais ele pode contribuir, no âmbito organizacional, em relação à gestão e à prevenção de

conflitos, ao mesmo tempo em que se revela como o programa pode ser estruturado sem grandes complicações, de modo simplificado, enxuto, de acordo com as necessidades da organização e sem atravancar a operacionalização do negócio.

Sendo assim, a elaboração de um Guia de Sistema de *Compliance* Empresarial é um passo fundamental para garantir que as organizações garantam boas práticas de governança corporativa, gestão e prevenção de riscos e adesão às normas regulatórias internas e externas. O Guia deve ser estruturado de maneira clara, objetiva e acessível, fornecendo diretrizes essenciais para a implementação e a gestão eficaz do programa de integridade dentro da empresa.

Assim, como sugestão a ser seguida, detalha-se minuciosamente os elementos que devem compor um Guia de *Compliance* Empresarial, abordando sua estrutura, seus objetivos e seus componentes essenciais.

11 PROPOSTA DE GUIA DE IMPLEMENTAÇÃO DE SISTEMA DE COMPLIANCE EMPRESARIAL

Conforme amplamente abordado neste trabalho, uma vez que o sistema de *compliance* é crucial para o sucesso do negócio, o Guia serve como um modelo estruturado capaz de ajudar empresas a desenvolverem e manterem um programa de conformidade eficaz, adaptado às suas necessidades e ao seu setor de atuação.

Desse modo, este Guia propõe um passo a passo para a construção de um sistema de integridade sólido, abarcando desde a definição do código de conduta ética, os conflitos de interesse e as políticas organizacionais até a implementação de controles internos, auditorias e treinamentos contínuos. O objetivo é fornecer uma estrutura que permita a identificação, a mitigação e a prevenção de riscos legais, operacionais, financeiros e reputacionais, de modo a assegurar que a empresa esteja protegida contra ameaças e promover uma cultura organizacional fundamentada na ética e na transparência.

Nos tópicos a seguir, são exploradas as principais etapas para a implementação do sistema de *compliance*, incluindo a definição de um código de conduta, a nomeação de um responsável pelo programa, a implementação de canais de denúncia, a realização de auditorias internas e o monitoramento contínuo das práticas da organização. Esse processo permite não apenas minimizar riscos, mas também gerar valor competitivo e sustentável para a empresa no longo prazo.

11.1 Objetivo do Guia de *Compliance* Empresarial

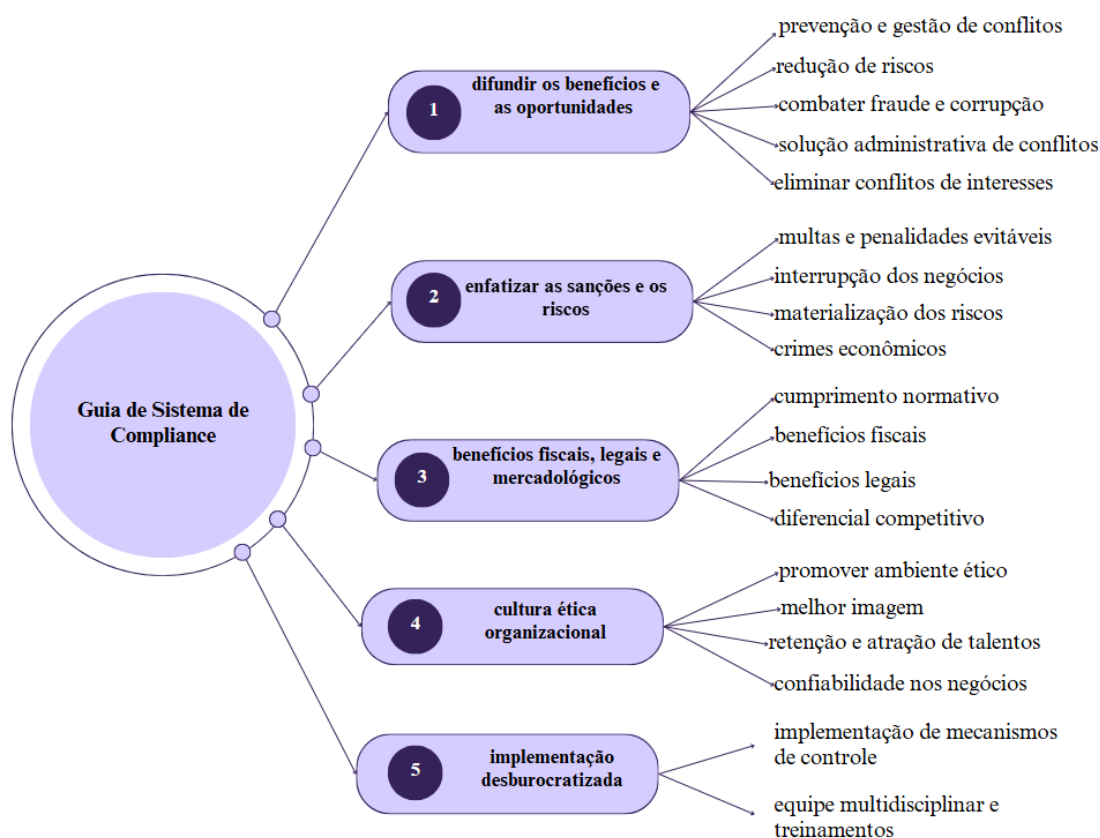
O Guia de *Compliance* tem como principais objetivos:

- a) difundir os benefícios e as oportunidades que o programa pode proporcionar;
- b) enfatizar as sanções e os riscos aos quais a empresa se expõe por não o implementar;
- c) estabelecer normas e diretrizes para a gestão e a prevenção de riscos legais, operacionais e reputacionais;
- d) promover uma cultura organizacional baseada na ética e na transparência;
- e) fornecer ferramentas simplificadas para monitoramento, fiscalização, diligências e auditorias interna e externa;

- f) reduzir exposição a fraudes, corrupção e sanções regulatórias;
- g) maximizar o aproveitamento dos benefícios fiscais e legais;
- h) direcionar os empregados sobre os comportamentos esperados e os mecanismos de denúncia de condutas ou atos ilícitos.

De uma forma mais didática e sucinta, podemos sintetizar essas finalidades como se apresenta na Figura 9:

Figura 9 - Objetivos do Guia de Sistema de *compliance*



Fonte: elaboração própria⁵.

11.2 Elementos estruturais essenciais do Guia de Sistema de *Compliance*

O Guia deve ser estruturado em seções específicas para garantir que todos os aspectos do programa sejam abordados de forma clara e didática. A seguir, apresenta-se a proposta de um modelo de estrutura, que, de maneira geral, deve compor os seguintes elementos essenciais do Guia de Sistema de *Compliance*:

⁵ Diagrama construído na ferramenta Canva. Disponível em: <https://www.canva.com/>.

Figura 10 - Elementos estruturais essenciais do Guia de Sistema de *Compliance*

Fonte: elaboração própria⁶.

11.2.1 Introdução ao Guia de Sistema de Compliance

Na introdução ao Guia, para que não restem dúvidas quanto à implementação do programa de integridade, é essencial constar alguns elementos básicos, tais como:

- a) definição e importância do *compliance*;
- b) alcance;
- c) principais normativas legais aplicáveis ao negócio que requerem mecanismos de controle, a exemplo de:
 - Lei nº 12.846/13 Anticorrupção e Decreto nº 11.129/2022;
 - Lei nº 13.709/2018, Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD);
 - Lei Complementar nº 1320/2018, “Nos Conformes”;
 - Lei nº 14.133/2021, Nova Lei de Licitações;
 - Lei nº 9.613/1998, “Lavagem de Dinheiro”;
 - Lei nº 13.303/2016, Lei das Estatais;
 - Lei nº 14.457/2022, Programa Emprega + Mulheres;
 - Lei nº 14.611/2023, igualdade salarial entre homens e mulheres;

⁶ O diagrama de pirâmide exposto na Figura 10 foi gerado parcialmente pela inteligência artificial GAMMA e posteriormente adaptado e complementado pela autora.

- Norma Regulamentadora nº 1 (NR-1) do Ministério do Trabalho e Emprego (MTE), alterada pela Portaria MTE nº 1.419/2024, “Programa de Gerenciamento de Riscos Ocupacionais”;
 - Portaria nº 909/2015 da Controladoria-Geral da União (CGU);
 - Pacto Global;
 - *Guia Programa De Integridade: Diretrizes Para Empresas Privadas, volume II*, da CGU;
 - os movimentos *Environmental, Social, Governance* (ESG);
 - normas da OCDE;
 - normas internacionais aplicadas ao negócio, entre muitas outras;
- d) riscos desnecessários e evitáveis que a companhia está exposta por não implementar o sistema;
- e) benefícios da implementação do programa.

11.2.2 Estrutura do sistema de compliance

A estrutura de um programa de *compliance* deve ser deflagrada pelo compromisso da alta administração, assim, “o primeiro elemento é o ‘compromisso’. Trata-se do fator de sucesso mais crítico para o estabelecimento de uma cultura de compliance, pois é a mensagem que vem da parte de cima da estrutura da empresa para baixo, o ‘tone from the top’” (Bagnoli, 2021).

Compreende-se então que o referido comprometimento é um pilar essencial para que o sistema seja eficaz e produza os efeitos esperados. Além disso, ao implementá-lo, deve-se construir um esquema organizacional bem definido, com responsabilidades claramente distribuídas entre os profissionais envolvidos. Sua base inclui:

- a) responsabilidades da alta direção (conselho de administração e diretoria) e comprometimento dos líderes (Bagnoli, 2021);
- b) formação de um comitê de *compliance* (Paz, 2020);
- c) nomeação de um diretor de *compliance* com suas atribuições e responsabilidades (Ramos Filho *et al.*, 2018);
- d) formação de uma equipe multidisciplinar com suas atribuições e responsabilidades (Paz, 2020).

11.2.3 Código de conduta ética

O código de conduta ética é um documento imprescindível que referenda os valores fundamentais, os princípios éticos e os comportamentos esperados de todos dentro de uma organização. Suas diretrizes devem orientar todas as ações e decisões dentro da empresa, servindo como um guia para a tomada de decisões éticas e responsáveis, de maneira a promover uma cultura de integridade e transparência no âmbito organizacional, sendo também a base para a elaboração de normas e políticas internas da empresa (Lauretti; Solé, 2019). Por isso, é essencial que um código de conduta ética contemple:

- a) princípios éticos, valores organizacionais e diretrizes de comportamento que guiarão todas as ações e as decisões dentro da empresa (Lauretti; Solé, 2019);
- b) direcionamento geral (Lauretti; Solé, 2019);
- c) cultura organizacional e contexto institucional (Lauretti; Solé, 2019);
- d) objetivos, aplicabilidade e alcance do código de conduta; (Lauretti; Solé, 2019);
- e) aspectos legais (Lauretti; Solé, 2019);
- f) regras de conduta no ambiente de trabalho (Lauretti; Solé, 2019);
- g) comportamentos esperados e não tolerados (Lauretti; Solé, 2019);
- h) diretrizes sobre conflitos de interesse (Lauretti; Solé, 2019);
- i) diretrizes antissuborno e anticorrupção (Lauretti; Solé, 2019);
- j) atos inaceitáveis como discriminação e assédio (Lauretti; Solé, 2019);
- k) diretrizes sobre proibição de “presentes” (Lauretti; Solé, 2019);
- l) orientações sobre imparcialidade e transparência (Lauretti; Solé, 2019);
- m) instruções sobre relação com terceiros (fornecedores, clientes, governo, partes relacionadas etc.) (Lauretti; Solé, 2019);
- n) diretrizes sobre confidencialidade e proteção das informações e dos dados (Lauretti; Solé, 2019);
- o) saúde e segurança no ambiente de trabalho (Lauretti; Solé, 2019);
- p) diretrizes e responsabilidades específicas para diretores, coordenadores, líderes e empregados (Lauretti; Solé, 2019);
- q) diretrizes sobre programas de educação continuada (IBGC, 2023a);
- r) diretrizes sobre os canais de transparência e denúncia (Lauretti; Solé, 2019);
- s) medidas disciplinares e consequências para violações do código (Lauretti; Solé, 2019).

11.2.4 Políticas e normas internas de compliance

As políticas e as normas internas são elementos essenciais para a estruturação de um sistema de integridade eficaz dentro de uma organização, uma vez que elas estabelecem orientações claras e procedimentos específicos a fim de garantirem que todas as atividades da empresa estejam em conformidade com leis, regulamentos e padrões éticos aplicáveis. Para serem eficazes, esses princípios devem ser claros e acessíveis, e, além disso, a empresa deve realizar treinamentos regulares e estabelecer mecanismos de monitoramento e auditoria para assegurar que eles sejam seguidos e ainda que quaisquer desvios sejam rapidamente identificados e corrigidos. Dentre as principais políticas e normas internas que devem ser elaboradas em uma organização, destacam-se:

- a) políticas e diretrizes para prevenção de fraudes e corrupção (anticorrupção) (Pereira; Carvalho; Giron, 2021);
- b) políticas de prevenção à lavagem de dinheiro e antissuborno (Pereira; Carvalho; Giron, 2021);
- c) política de conflito de interesse (Neris; Fiaco, 2018);
- d) política de proteção de dados e privacidade de pessoa física (conformidade com a LGPD);
- e) política de proteção de dados e privacidade da pessoa jurídica (proteção de informações sigilosas da companhia);
- f) política de relacionamento com terceiros e com o setor público (Neris; Fiaco, 2018);
- g) política de relacionamento com parceiros comerciais, tais como, clientes e fornecedores (Lauretti; Solé, 2019);
- h) política e normas de conformidade tributária;
- i) política sobre canal de denúncia (Lauretti; Solé, 2019);
- j) políticas destinadas a promoção da diversidade e inclusão;
- k) políticas sobre saúde e segurança do trabalho;
- l) políticas específicas para recursos humanos;
- m) políticas específicas para tecnologia da informação, tais como proteção a ataques cibernéticos, proteção e recuperação de dados em desastres tecnológicos, entre outros;

- n) políticas sobre temas regulatórios;
- o) políticas sobre gestão de contratos (Neris; Fiaco, 2018);
- p) políticas sobre meio ambiente;
- q) políticas acerca de contingências e temas jurídicos;
- r) políticas sobre acesso às dependências da companhia (Neris; Fiaco, 2018);
- s) políticas sobre compliance (Neris; Fiaco, 2018);
- t) políticas sobre utilização de mídias sociais (Neris; Fiaco, 2018);
- u) políticas direcionadas a diferentes setores do negócio, tais como compras, vendas, contas a pagar e a receber, concessão e limite de crédito, ativo fixo, projetos e investimentos, orçamentário, gastos de viagens, inventários, operações, entre tantos outros a depender das especificidades da empresa; (Neris; Fiaco, 2018).

11.2.5 Mapeamento de processos, procedimentos e elaboração de manuais

O mapeamento de processos e procedimentos internos é uma etapa crucial na implementação de um sistema de *compliance* eficaz dentro de uma organização, dado que ele engloba a identificação, a análise e a documentação detalhada das atividades e dos fluxos de trabalho da empresa. Consiste na elaboração de organogramas que contenham todas as fases e as etapas das práticas de cada setor, interligando-os com os demais departamentos relacionados com o objetivo de garantir que todas as operações estejam integradas e em conformidade com leis, regulamentos e políticas internas, além de assegurar a solidez dos processos de modo que não haja erros ou violações.

Esse mapeamento permite uma compreensão clara de como as atividades são realizadas, quem são os responsáveis por cada tarefa e quais são os pontos críticos que podem representar riscos de não conformidade. Ao visualizar e documentar esses processos, a empresa consegue identificar áreas de vulnerabilidade, ineficiências e possíveis conflitos de interesse que precisam ser tratados.

Uma vez mapeados, os processos e os procedimentos internos podem ser padronizados e aprimorados com o intuito de minimizar riscos e garantir a consistência na execução das atividades. Isso inclui a definição de controles internos, responsabilidades claras, fluxos de aprovações e a implementação de mecanismos de monitoramento e de auditoria contínua. Além de fortalecer a conformidade, a prática

contribui para a transparência e a eficiência operacionais, ao permitir que a empresa responda de forma proativa a mudanças regulatórias e a desafios de mercado, e facilita a comunicação e o treinamento dos empregados, assegurando que todos compreendam suas responsabilidades e os padrões de conduta esperados.

Por essas razões, o mapeamento de processos e procedimentos internos é fundamental para a construção de um sistema de *compliance* robusto capaz de proteger a empresa contra riscos legais, operacionais e reputacionais, além de otimizar e promover a eficiência e a eficácia operacionais. Nessa etapa, é essencial considerar:

- a) a identificação de todos os processos existentes na empresa, priorizando os mais críticos para o negócio (Brasil, 2024a);
- b) o mapeamento de todas as atividades e a elaboração de processos e procedimentos integrados, de acordo com as normas internas e legais, a fim de assegurar a conformidade organizacional. “Começa em um nível mais alto e, então, subdivide-se em subprocessos que devem ser realizados por uma ou mais atividades dentro das funções de um negócio” (Brasil, 2024a);
- c) a definição de papéis e responsabilidades em cada processo, mapeando os envolvidos na execução da função numa linha hierárquica na qual se identifique desde o operacional, o tático até o estratégico (Brasil, 2024a);
- d) que cada processo reflita as necessidades da área de acordo com os interesses da instituição, que sejam claros e bem definidos e que gerem resultados (Brasil, 2024a);
- e) a definição de fluxos de aprovações, inclusive, por alçadas, nos pontos relevantes e sensíveis do processo (KPMG, 2020);
- f) a caracterização de travas em etapas que são específicas e dizem respeito apenas a funcionários autorizados a manusear as informações, tais como incidências tributárias, cadastros-mestres de parceiros, informações financeiras e contábeis, entre tantas outras. “As responsabilidades devem estar claras, definidas e delimitadas para ação e obtenção de resultados” (KPMG, 2020);
- g) a implementação de travas que impeçam lançamentos manuais nos ERPs da companhia, sobretudo os contábeis (KPMG, 2020);
- h) o estabelecimento de códigos internos que mantenham o sigilo das informações confidenciais, entre as quais estão pagamentos de verbas

variáveis em que apenas o departamento de recursos humanos terá acesso ao nome do funcionário, enquanto aos demais departamentos caberá apenas um código de identificação, sem revelar a identidade do empregado;

- i) a documentação do fluxo de trabalho de forma clara e acessível por meio da elaboração de manuais que funcionarão como um passo a passo para a execução padronizada das atividades, visto que processos bem mapeados, além de garantirem conformidade, são convertidos em tutoriais que servem como instrumentos de capacitação em eventual substituição de empregado (KPMG, 2020);
- j) a padronização de processos e procedimentos para garantir a consistência e a eficácia, favorecendo o ciclo virtuoso da melhoria contínua (Brasil, 2024a).

11.2.6 Treinamento, capacitação e reciclagem

O treinamento, a capacitação e a reciclagem sobre *compliance* são componentes essenciais para o sucesso de qualquer programa de integridade empresarial, visto que essas ações garantem que todos os empregados da organização compreendam as políticas, as normas e os procedimentos que devem seguir, bem como a importância de agirem de acordo com os princípios éticos e legais estabelecidos pela empresa. Assim, é essencial que se considerem:

- a) programa de treinamentos periódicos sobre métodos de controle (KPMG, 2020);
- b) programa de reciclagens cíclicas (KPMG, 2020);
- c) métodos e ferramentas para disseminação da cultura de *compliance* na empresa (KPMG, 2020);
- d) avaliação de conhecimentos adquiridos pelos empregados por meio de pesquisas e avaliações organizacionais (KPMG, 2020).

11.2.7 Due Diligence de parceiros e terceiros

A *due diligence* de parceiros e terceiros é um processo crítico na implementação de um programa de *compliance* robusto. Ela envolve a avaliação minuciosa e sistemática de todas as partes externas com as quais a empresa se relaciona, incluindo fornecedores,

prestadores de serviços, distribuidores e outros parceiros de negócios. O objetivo é garantir que esses terceiros também operem em conformidade com leis, regulamentos e padrões éticos da organização. (Souza, 2021). Assim, é fundamental considerar os seguintes aspectos durante esse processo:

- a) métodos e métricas para profunda investigação de riscos e oportunidades;
- b) adoção de pré-requisito na contratação de terceiros para assegurar que a empresa não se relacione com parceiros que não estejam em conformidade legal e regulatória (Souza, 2021);
- c) garantir que a empresa não seja impactada em sua idoneidade reputacional ou sancionada por envolvimento com terceiros irregulares e seus riscos (Souza, 2021);
- d) promover mecanismos de segurança na relação com terceiros e partes relacionadas (Souza, 2021).

11.2.8 Canais de denúncia e investigação interna

Os canais de denúncia e os processos de investigação interna são fundamentais para o bom funcionamento do sistema de *compliance*, dado que a eficácia dessas ferramentas é essencial para a detecção precoce de erros, condutas ilícitas, violações às normas e às políticas internas, descumprimentos normativos, entre outros riscos, promovendo a minimização de danos e o fortalecimento da cultura ética da empresa. Eles não apenas ajudam a prevenir e corrigir comportamentos inadequados, mas também reforçam a confiança de empregados e parceiros na integridade e na justiça dos processos internos. Dessa forma, nessa etapa da estruturação do programa de controle, deve-se contemplar:

- a) definição dos propósitos do canal (Pereira; Carvalho; Giron, 2021);
- b) estabelecimento dos responsáveis por gerenciar o canal (Pereira; Carvalho; Giron, 2021);
- c) meios de comunicação do canal, a exemplo de telefone, *e-mail*, *site* ou aplicativo especializado (Pereira; Carvalho; Giron, 2021);
- d) garantia de segurança, anonimato e confidencialidade (Pereira; Carvalho; Giron, 2021);

- e) definição do fluxo de recebimento e triagem das denúncias (Pereira; Carvalho; Giron, 2021);
- f) procedimentos para investigação e tratamento das denúncias e irregularidades;
- g) proteção contra retaliação para denunciante de boa-fé (Pereira; Carvalho; Giron, 2021);
- h) imparcialidade e aplicação de medidas disciplinares (Pereira; Carvalho; Giron, 2021);
- i) acionamento de autoridades competentes se necessário;
- j) divulgação do canal de treinamento com funcionários e parceiros (Pereira; Carvalho; Giron, 2021);
- k) monitoramento e melhoria contínua (KPMG, 2020);
- l) indicadores de efetividade e performance (KPMG, 2020).

11.2.9 Monitoramento dos controles internos

Tão importante quanto a implementação dos mecanismos de controle interno é o monitoramento contínuo de tais ferramentas, de modo que se possa assegurar a correta aplicação do programa estruturado (Pereira; Carvalho; Giron, 2021). A fim de se ter uma boa gestão dele, de acordo com a KPMG (2020), é fundamental:

- a) garantir a aplicação do código de conduta ética, das políticas e demais normas internas;
- b) elaborar mecanismos e métodos para monitoramento contínuo do *compliance*;
- c) assegurar que todos os processos e os procedimentos estejam implementados e em pleno funcionamento;
- d) afiançar o cumprimento das normas internas e externas (legais);
- e) mapear, analisar a causa raiz e gerar planos de ação para riscos ou falhas identificadas na implementação.

11.2.10 Melhoria contínua

A melhoria contínua consiste na revisão sistemática dos mecanismos implementados de modo que se possa aperfeiçoá-los, deixando-os mais seguros e eficazes. Para tanto, é necessário incutir:

- a) avaliação de eficácia do programa de *compliance* (Saavedra; Rotsch, 2022);
- b) indicadores de performance e melhoria contínua (*Key Performance Indicator* – KPIs) (Saavedra; Rotsch, 2022);
- c) identificação de melhorias nos processos internos da organização (Saavedra; Rotsch, 2022);
- d) possibilidade de maior eficiência com menor custo (KPMG, 2020);
- e) adequação de processos e normas internas conforme atualização legislativa, institucional e mercadológica (Lopes, 2010 *apud* Melhen; Zanini, 2021).

11.2.11 Auditoria

A auditoria em *compliance* é uma etapa essencial para a eficácia do programa e consiste em uma fiscalização periódica das práticas, dos processos e das atividades da empresa com o objetivo de, além de assegurar a confiabilidade dos números e das informações relevantes da companhia, identificar falhas, vulnerabilidades, violações, erros ou atos ilícitos. Ademais, a ação é capaz de garantir que as normas de controle interno estão sendo respeitadas e que a organização está cumprindo com todas as políticas internas bem como com as leis a que se sujeita (KPMG, 2020). Para que todos os resultados esperados sejam alcançados, deve-se considerar a atuação de auditorias internas cíclicas e externas periódicas (semestrais ou anuais) que, entre outros aspectos, contemple:

- a) avaliação da conformidade com políticas, processos, procedimentos e regulamentações internas, de modo que se atinjam os objetivos organizacionais (KPMG, 2020);
- b) averiguação da conformidade com as leis e as normas a que se sujeitam (Moura; Pereira; Carvalho, 2022);
- c) reconhecimento de atos que possa acarretar impactos financeiros e reputacionais à organização (El Kadri, 2024);
- d) exame da eficácia e da eficiência das operações (Moura; Pereira; Carvalho, 2022);
- e) avaliação do cumprimento das obrigações fiscais, legais e regulatórias (Lauretti; Solé, 2019);

- f) validação das informações da companhia, incluindo dados financeiros, contábeis e tributários, com relação à precisão e à conformidade delas com as práticas de *compliance* (KPMG, 2020);
- g) identificação de eventuais violações, fraudes, corrupções e erros (Lauretti; Solé, 2019);
- h) prevenção de riscos evitáveis e desnecessários (KPMG, 2020);
- i) identificação de contingências ou potenciais conflitos (KPMG, 2020).

11.2.12 Atualização do sistema de compliance

Dado que o programa de integridade deve ser estruturado com base nas normas internas, na legislação e nas demais disposições legais e mercadológicas aplicáveis ao negócio, é de extrema relevância que se considere a revisão sistemática desses documentos para que o mecanismo não se torne obsoleto e deixe de promover a conformidade esperada. Em vista de tais objetivos, com base em Saavedra e Rotsch (2022), deve-se levar em conta:

- a) métodos e procedimentos e cronograma para revisão periódica das diretrizes;
- b) definição de papéis, elegendo responsáveis pela manutenção e melhoria do programa;
- c) revisões e adaptações conforme mudanças legais, regulatórias, institucionais e mercadológicas.

11.3 Riscos desnecessários e evitáveis aos quais a companhia está exposta por não implementar sistema de *compliance*

A falta de um programa de *compliance* pode expor uma empresa a uma série de riscos significativos, que podem impactar negativamente sua operação, reputação e sustentabilidade em longo prazo. Neste Guia, elencam-se algumas das principais ameaças às quais uma organização está vulnerável ao não implementar o referido sistema.

11.3.1 Risco legal e regulatório

A ausência de um sistema de *compliance* eficaz faz com que a companhia não tenha total controle sobre o correto cumprimento das responsabilidades a que se sujeita, resultando muitas vezes em danos legais e regulatórios consideráveis, entre os quais se incluem:

- a) multas e penalidades: a empresa está sujeita a multas significativas e outras sanções por não cumprir com leis e regulamentos aplicáveis (Siciliana; Faria, 2020);
- b) processos judiciais: a ausência de *compliance* pode resultar em litígios, ações judiciais e processos administrativos (El Kadri, 2024);
- c) suspensão de licenças: a organização fica suscetível a perder licenças e autorizações essenciais para operar ou até mesmo a ser suspensa por órgãos reguladores e impedida de realizar suas atividades (El Kadri, 2024).

11.3.2 Risco reputacional

O não cumprimento de leis, regulamentos e normas, a ausência de políticas e normas internas e a falta de métodos de controle podem culminar em um ambiente propício para fraudes e corrupções, de modo que danos financeiros e reputacionais severos à organização sejam causados. Em um mundo cada vez mais conectado e transparente, a percepção pública de uma empresa é crucial para seu sucesso e sustentabilidade. Sendo assim, quando ela falha em cumprir suas obrigações legais ou éticas, isso pode levar a uma série de consequências negativas, das quais se salientam:

- a) perda de confiança: a confiança é fundamental para a sustentabilidade de qualquer negócio. Se uma empresa sofre um escândalo, como fraude financeira, práticas antiéticas ou violações de privacidade, os parceiros, os clientes e os investidores podem decidir levar seus negócios para concorrentes mais confiáveis, evidenciando que uma situação dessa natureza pode manchar a reputação da organização e ser decisiva para sua continuidade (Begnini; Lima; Gomes; Rosa Filho, 2022);
- b) danos à imagem: a empresa pode sofrer danos irreparáveis à sua imagem e reputação pública (Siciliana; Faria, 2020);
- c) impacto negativo no mercado: a ausência de *compliance* pode ocasionar a perda de confiança e, conseqüentemente, em perda de mercado, “uma vez que

o mercado vem exigindo uma postura das empresas voltada à geração de riquezas com responsabilidade social” (Blok, 2019 *apud* Begnini; Lima; Gomes; Rosa Filho, 2022);

- d) cobertura negativa na mídia: os meios de comunicação desempenham papel crucial na formação da opinião pública, de modo que uma cobertura negativa persistente pode perpetuar o dano à reputação da empresa e dificultar os esforços para sua recuperação. Em tempos de redes sociais, essa cobertura pode se espalhar rapidamente e de forma global, acarretando danos irreparáveis (Begnini; Lima; Gomes; Rosa Filho, 2022).

11.3.3 Risco financeiro

Os riscos financeiros decorrentes da falta de *compliance* podem ser extensos e variados, capazes de afetar uma empresa de múltiplas maneiras. Acerca dos possíveis impactos, destacam-se:

- a) multas e penalidades regulamentares: a ausência de conformidade com leis e regulamentos pode resultar em multas e penalidades impostas por órgãos governamentais e reguladores. Os custos gerados por elas são, muitas vezes, substanciais e, por falta de controle, em alguns casos, recorrentes. As multas e penalidades pecuniárias costumam refletir os um dos maiores impactos financeiros na organização, pois muitas vezes são extremamente expressivas; (Siciliana; Faria, 2020);
- b) custos por falta de controle interno: a ausência de controle interno pode causar diversos problemas operacionais que influenciam negativamente o caixa da empresa, a exemplo de pagamentos em duplicidade ou em atraso por falta de lançamento ou escrituração adequada, ensejando juros e multas. Além disso, a inexistência de conformidade igualmente reflete na estratégia da empresa, a qual se torna passível de pagar muito mais tributos que deveria ou, ao contrário, deixar de pagar obrigações tributárias por desconhecimento. “Empresas que não estão em conformidade podem perder oportunidades de reduzir a carga tributária” (Assis, 2023). “Trata-se da diminuição da carga fiscal suportada pela empresa, uma vez que, com maior controle sobre os

procedimentos tributários, é possível identificar benefícios e vantagens que antes eram desconhecidos” (Siciliana; Faria, 2020, p. 160);

- c) custos de litígios: a não conformidade pode levar a processos judiciais, tanto por parte de reguladores quanto de terceiros afetados, resultando em litígios judiciais, despesas e, potencialmente, indenizações substanciais (Assis, 2023);
- d) fraudes e corrupções: a falta de controle é capaz de ensejar um ambiente propício para a realização de atos ilícitos, responsáveis por causarem, muitas vezes, verdadeiros rombos nos cofres das empresas (Pereira; Carvalho; Giron, 2021);
- e) problemas reputacionais: o abalo reputacional ocorrido pela falta de *compliance* pode levar a graves consequências, tais como cancelamento de contratos por parceiros de negócios, perda de clientes e consequente redução da receita (Assis, 2023);
- f) desvalorização das ações: para empresas de capital aberto, escândalos de *compliance* têm o potencial de causarem queda significativa no preço das ações, uma vez que a confiança dos investidores é crucial. Na contramão, a percepção de risco aumentada pode levar à venda massiva de ações (IBGC, 2018);
- g) perda de oportunidades de negócios: a ausência de integridade pode resultar na perda de oportunidades de negócios, como a exclusão de licitações públicas, (Brasil, 2021), afetar a confiança de clientes, parceiros de negócios e investidores, ocasionar o cancelamento de contratos com parcerias estratégicas e a perda de financiamento, além de tornar impossível a garantia de benefícios fiscais que estão disponíveis para empresas que estejam em concordância regulatória (Assis, 2023);
- h) aumento do custo de capital: empresas com histórico de não conformidade são suscetíveis a enfrentarem taxas de juros mais altas ao buscarem financiamento externo, dado que as instituições financeiras podem considerá-las como um risco maior, resultando em condições de empréstimo menos favoráveis (Prado, 2018);
- i) recuperação de imagem e reputação: recuperar a imagem e a reputação após um escândalo pode ser um processo longo e custoso, o qual inclui muitos esforços para reconquistar a confiança dos *stakeholders* (Costa, 2023).

Compreende-se então que os riscos financeiros associados à falta de mecanismos de controle são extensos e capazes de ter impactos profundos e duradouros na saúde financeira e na sustentabilidade de uma empresa. Portanto, é fundamental que as organizações invistam em programas robustos de *compliance*, promovam uma cultura ética e garantam a conformidade com todas as leis e regulamentos aplicáveis. Dessa forma, é possível minimizar esses riscos e proteger a integridade financeira e reputacional da empresa.

11.3.4 Risco operacional

Os riscos operacionais decorrentes da falta de *compliance* referem-se às consequências negativas que uma empresa pode enfrentar devido a falhas em seus processos, ausência de controles internos e não concordância com as normas regulatórias. Por isso, torna-se evidente que o programa de integridade desempenha papel fundamental na prevenção de erros, fraudes e ineficiências que podem comprometer a operação e a sustentabilidade do negócio, de modo que, quando uma organização não o implementa com diretrizes claras, ela se expõe a riscos, como erros humanos, falhas sistêmicas, problemas na gestão e até mesmo fraudes internas. Todas essas questões podem resultar em atrasos na produção, interrupções em serviços, perda de dados, mau uso de recursos financeiros, descumprimento de prazos contratuais e regulatórios, entre outros. Expõem-se a seguir algumas das principais ameaças:

- a) ineficiência: a ausência de mapeamento de processos e procedimentos pode ensejar retrabalhos ou trabalhos em duplicidade ou, ainda, a realização de tarefas de forma não otimizada e improdutiva. Esse cenário traz diversos prejuízos à companhia, como não entregar as informações no tempo e na forma esperados, além de fazer com que seja necessário um número maior de funcionários para realizar atividades que, se estivessem otimizadas e padronizadas pelo *compliance*, precisariam de menos pessoas, o que gera não apenas ineficiências, mas também custos. Nesse sentido, o Guia de Gestão de Processos, elaborado pelo Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos em 2024, menciona que o “gerenciamento de processos com a estratégia da organização tem um papel crucial na busca pela eficiência operacional e no alcance dos objetivos organizacionais” melhorando “os

processos de negócio, otimizando a eficiência, a agilidade e a qualidade” (Brasil, 2024a);

- b) descumprimentos contratuais e obrigacionais: a falta de controle pode acarretar atrasos no cumprimento de contratos ou de obrigações regulatórias, de modo a resultar em juros, multas, penalidades, rescisões e liquidações antecipadas de contratos, processos judiciais, indenizações vultuosas e perda de credibilidade no mercado. A esse respeito, Correia e Benacchio (2020, p. 121) pontuam que “quando as normas são espontânea e eficientemente aplicadas e respeitadas por todos, serão reduzidas as inconformidades e, conseqüentemente, serão evitados atos ou fatos que possam gerar prejuízos materiais ou imateriais à instituição”;
- c) interrupções nas operações: problemas legais e regulatórios tornam possível a interrupção das operações da empresa (El Kadri, 2024);
- d) falta de controle e falha na gestão de processos: sem *compliance*, a empresa é passível de ter dificuldade em controlar e monitorar suas operações, culminando em falhas graves as quais são capazes de ensejar juros, multas e outras sanções pecuniárias ou reputacionais (Silva, 2021).

11.3.5 Risco de fraude e corrupção

Os riscos de fraude e corrupção decorrentes da inexistência de *compliance* representam uma das maiores ameaças para empresas, uma vez que podem gerar graves consequências financeiras, jurídicas e reputacionais. A ausência de mecanismos eficazes de controle, monitoramento e transparência cria um ambiente propício para práticas ilícitas, como suborno, desvio de recursos, conflito de interesses e manipulação contábil, como se expõe a seguir:

- a) atividades ilícitas: a falta de um programa de integridade pode facilitar a ocorrência de fraudes, corrupção e outras atividades ilícitas, visto que a empresa se torna vulnerável a fraudes internas e externas, aumentando o risco de sofrer sanções legais, perda de credibilidade no mercado e instabilidade operacional. Além disso, a violação de normas anticorrupção, como a Lei Anticorrupção (Lei nº 12.846/2013 no Brasil) e o *Foreign Corrupt Practices*

Act (FCPA nos EUA), é capaz de resultar em multas milionárias e restrições contratuais;

- b) desvios de recursos: sem mecanismos de controle, recursos da empresa podem ser desviados por funcionários ou terceiros (Lima, 2023).

Para mitigar esses riscos, é essencial que as empresas adotem programas robustos de integridade, incluindo auditorias internas, canais de denúncia anônima, treinamento contínuo para funcionários e a implementação de códigos de conduta ética que orientem todas as operações da organização. Dessa forma, é possível prevenir irregularidades e garantir um ambiente corporativo íntegro e transparente.

11.3.6 Risco de conflitos de interesse

Os riscos de conflitos de interesses advindos da falta de *compliance* podem comprometer a transparência, a ética e a tomada de decisões dentro de uma organização, além de prejudicarem diretamente o negócio. Muitas vezes, esses interesses envolvem vantagens pecuniárias que impactam não apenas o caixa da companhia, mas toda a cadeia organizacional: por exemplo, por interesse pessoal, um empregado contrata um fornecedor mais caro e que não possui o padrão de qualidade esperada; nesse caso, além de pagar um preço maior (o qual ainda pode ser ampliado se envolver fraude/propina), tal ação é capaz de pôr em risco os produtos da organização e refletir em outros aspectos demasiadamente negativos, tais como problemas com clientes (ruptura contratual, indenizações e perda de receita), com o mercado (outros potenciais clientes e parceiros podem se desinteressar do negócio) e com a reputação (um problema de qualidade no produto final pode ser convertido em um escândalo de difícil reversão). A seguir, apresentam-se algumas dessas ameaças:

- a) nepotismo e favoritismo: contratação ou promoção de familiares ou amigos próximos sob sua chefia sem processo seletivo transparente e decisões de remuneração que afetam parentes (Lauretti; Solé, 2019);
- b) conflitos de interesse com empresas: participação em empresas concorrentes ou em empresas relacionadas a parentes (Adamek, 2024);
- c) favorecimentos indevidos: aceitação de benefícios pessoais em troca de favores comerciais, como presentes e convites (Adamek, 2024);
- d) atos de liberalidade: benefícios à custa da empresa (Brasil, 1976);

- e) obtenção de dados: pessoas não autorizadas podem ter acesso a informações relevantes da companhia, fazendo uso indevido, como compartilhamento não permitido de dados sigilosos (Adamek, 2024);
- f) aproveitamento indevido de recursos: uso de conhecimentos e contatos empresariais para fins pessoais (Adamek, 2024);
- g) atividades externas não autorizadas: trabalhos paralelos não aprovados que podem conflitar com as atividades desenvolvidas na companhia (Adamek, 2024);
- h) uso pessoal de recursos: utilização de tempo e recursos da empresa para atividades externas ou “fazer uso inadequado e antieconômico dos recursos materiais, técnicos e financeiros da empresa” (Lauretti; Solé, 2019);
- i) monopólio das decisões e violações internas: sem mecanismos de controle, os funcionários podem ter autoridades não delimitadas, de modo a agirem contra os interesses da organização devido à falta de limites claros. Acerca desse tema, Lauretti e Solé, (2019) destacam que funcionários podem “impedir ou dificultar a apuração de irregularidades cometidas na companhia”;
- j) perda de oportunidades: conflitos de interesse mal geridos podem resultar em favoritismo, a exemplo da escolha de fornecedores por interesses pessoais ao invés de melhores opções comerciais, o que é capaz de levar a empresa a perda de oportunidades e a riscos para a empresa. Nesse sentido, Zimmer Júnior e Nohara, (2021) pontuam que as organizações frequentemente enfrentam questões estratégicas que divergem dos interesses corporativos, muitas vezes impulsionadas por conflitos interpessoais;
- k) decisões arbitrárias: sem políticas e diretrizes claras de *compliance*, os riscos aumentam. Isso pode levar a favorecimento indevido em contratações e negociações, uso de informações privilegiadas, tomada de decisões que beneficiam terceiros em detrimento da empresa, inclusive práticas fraudulentas. Para evitar tais riscos, Zimmer Júnior e Nohara, (2021) realçam serem fundamentais “diligências apropriadas para contratação e, conforme o caso, supervisão, de terceiros, tais como, fornecedores, prestadores de serviço, agentes intermediários e associados”.

Desse modo, salienta-se que os impactos vão desde danos financeiros e operacionais até sanções legais e perda de credibilidade perante investidores, clientes e o

mercado em geral. Para evitar esses riscos, é essencial que as empresas implementem regras claras sobre conflitos de interesses, treinamentos periódicos e canais para reportar irregularidades, garantindo a imparcialidade e os princípios éticos na gestão corporativa.

11.3.7 Risco de segurança da informação

A segurança da informação é um dos pilares fundamentais para a proteção dos dados e dos ativos digitais de uma organização. Sendo assim, a falta de *compliance* com normas e regulamentações relacionadas a ela pode expor a empresa a uma série de riscos significativos, capazes de comprometer a integridade, a confidencialidade e a disponibilidade das informações. Dentre tais riscos, destacam-se:

- a) vazamento de dados sensíveis: a ausência de políticas de segurança e controles adequados tem o potencial de causar o vazamento de dados pessoais, financeiros e estratégicos, causando danos irreparáveis à privacidade de clientes, parceiros, empregados e à reputação da empresa. Exemplo: uma empresa que não adota medidas adequadas de criptografia pode ter suas bases de dados acessadas indevidamente, de maneira a resultar na exposição de informações confidenciais. Nesse sentido, o Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada pontua que, em grande parte, os ataques possuem relação com a exploração de vulnerabilidades, tais como falhas no uso de criptografia de mensagens e informações (Nakamura, 2024);
- b) ataques cibernéticos: sem uma conformidade rigorosa com normas de segurança, a empresa se torna um alvo fácil para *hackers* e outras ameaças cibernéticas, como *ransomware*, *phishing* e *malware* (Nakamura, 2024);
- c) perda de integridade dos dados: a falta de mecanismos de controle pode levar a falhas nos processos de *backup* e recuperação de dados, o que torna possível a perda de informações importantes e até mesmo a interrupção das operações. Uma empresa que não realiza *backups* regulares e seguros fica suscetível à perda de dados valiosos em caso de falha de *hardware* ou ataque cibernético (Nakamura, 2024);
- d) sanções legais e regulamentares: o não cumprimento de leis e regulamentos de proteção de dados, como a Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD), pode resultar em multas pesadas e sanções judiciais (Brasil, 2018);

- e) perda de confiança e integridade: incidentes de segurança da informação têm a capacidade de abalar a confiança de clientes, parceiros e investidores, afetando a reputação da empresa e sua posição no mercado. Sendo assim, um vazamento de dados significativo pode levar à perda de clientes e à dificuldade em atrair novos negócios, devido à percepção negativa de segurança (Nakamura, 2024);
- f) impacto operacional: a falta de *compliance* tem o potencial de causar interrupções operacionais, o que afeta a continuidade dos negócios e gera prejuízos financeiros. Um ataque de *ransomware* (ferramenta que criptografa dados críticos), por exemplo, pode paralisar as operações da empresa até que o resgate seja pago ou os dados sejam recuperados (Nakamura, 2024).

O risco de segurança da informação pela inexistência de programa de integridade é um dos mais críticos que uma organização pode enfrentar. Por isso, a implementação de um programa robusto é essencial para proteger os dados, garantir a continuidade dos negócios e manter a confiança dos *stakeholders*. Investir em segurança da informação não é apenas uma obrigação legal, mas também uma estratégia de sobrevivência e crescimento sustentável no ambiente digital dos negócios.

De forma geral, a ausência de um programa de *compliance* expõe a empresa a uma ampla gama de riscos que podem comprometer sua sustentabilidade e seu sucesso em longo prazo. Reitera-se, então, que implementar tal sistema é essencial para garantir a conformidade com leis e regulamentos, proteger a reputação da empresa, mitigar riscos financeiros e operacionais, usufruir de benefícios e incentivos legais e promover uma cultura de ética e integridade.

11.4 Benefícios da implementação do sistema de *compliance*

A implementação de um sistema bem estruturado de *compliance* traz uma série de vantagens que vão além da simples conformidade com leis e regulamentos ao atuar na gestão e na prevenção de conflitos, reduzir as sanções por riscos evitáveis, possibilitar que a empresa usufrua de benefícios e incentivos legais, possibilitar a melhoria da eficiência operacional, proteger a reputação da organização, promover nela uma cultura de ética e integridade e contribuir para o crescimento sustentável do negócio. Amplia-se, abaixo, a discussão a respeito de algumas dessas benesses.

11.4.1 Conformidade legal e regulamentar

A conformidade legal e regulamentar é elemento essencial para a operação organizacional. Aderir assertivamente a todas as leis, regulamentos, normas e diretrizes aplicáveis ao setor de atuação da empresa, bem como às políticas internas estabelecidas para garantir práticas responsáveis e transparentes, é crucial para o sucesso do negócio. Assim, destacam-se alguns benefícios em função de tal prática:

- a) evita multas e penalidades: a implementação de um programa robusto de *compliance* é fundamental para garantir que uma organização opere dentro dos limites legais e éticos, minimizando, dessa forma, o risco de multas e penalidades. O sistema envolve a criação e a manutenção de políticas, procedimentos e controles internos que assegurem a conformidade com todas as leis, regulamentos e normas aplicáveis, bem como com os padrões internos da empresa. Essa gestão faz com que a empresa esteja protegida contra riscos que possam implicar em multas e outras sanções desnecessárias (Nascimento *et al.*, 2020);
- b) reduz riscos legais: os controles internos promovidos pelo *compliance* promovem à empresa maior gerência sobre o negócio e suas obrigações, de modo a repercutir na diminuição dos riscos de litígios e ações judiciais e proteger a empresa de processos legais. Nesse sentido, o Professor Fernando Passos (2024, *slide 55*, tradução nossa) pontua que “programas de *compliance* eficazes não se limitam a evitar penalidades; eles atuam proativamente na identificação e mitigação de riscos legais e éticos”.

11.4.2 Redução de riscos

A redução de riscos promovida pelo sistema em estudo é um dos principais benefícios advindos de sua implementação, uma vez que ele envolve a adoção de políticas, procedimentos e controles internos que garantam a aderência a leis, regulamentos e normas, bem como aos padrões éticos e operacionais da empresa. Essas medidas tanto asseguram que a companhia esteja em conformidade com as exigências

legais quanto ajudam a identificar, avaliar e impedir a materialização dos riscos a que estão expostas. Dentre esses benefícios, evidenciam-se:

- a) identificação e mitigação de riscos: os mecanismos implementados pelo programa de integridade permitem que as operações sejam realizadas com maior controle, o que por si só reduz perigos, tais como os operacionais, financeiros, legais, reputacionais, erros ou fraudes. Além disso, as ferramentas de gestão possibilitam identificar, analisar a causa raiz e gerar planos de ação para reduzir ou exaurir eventuais riscos de forma proativa, prevenindo a organização de problemas antes que eles ocorram (Bossa; Nobre, 2022). “É imprescindível que esse risco já esteja mapeado, e que a empresa já possua um plano de ação caso o risco venha a se materializar” (Bossa; Nobre, 2022);
- b) maior segurança jurídica: os controles internos asseguram a conformidade, o que reduz os riscos regulatórios, judiciais e suas penalidades (Meyrer, 2022);
- c) prevenção de fraudes e corrupção: dado que a prevenção de fraudes, corrupções e outras atividades ilícitas é uma das áreas mais críticas e sensíveis dentro de uma organização, a implementação de um sistema robusto de controle é essencial para mitigar essas práticas e promover um ambiente corporativo ético, transparente e responsável. Nesse sentido, Zanon (2023) assevera que a ausência de uma cultura corporativa que se prescinda de valores éticos pode gerar oportunidades e motivações que estimulem comportamentos corruptos nas empresas;
- d) gestão de conflitos de interesses: políticas e processos bem definidos delimitam funções e autonomias, de maneira a impossibilitar que conflitos de interesses possam ocorrer no âmbito organizacional. Sendo assim, o *compliance* não apenas ajuda a empresa a cumprir leis e regulamentos, mas também estabelece uma cultura de integridade que permeia todos os níveis da organização. Nesse diapasão, Saavedra e Rotsch (2022) salientam a necessidade de desenvolver cultura de *compliance* em todos os níveis da organização, tomando iniciativas que promovam e encorajem comportamentos íntegros e não admitindo atos que comprometam os princípios e os valores estabelecidos no programa;
- e) redução das perdas financeiras e proteção reputacional: ao realizar a gestão e a prevenção de riscos e conflitos, tanto os erros quanto os atos ilícitos passam

a ser severamente controlados, contribuindo para que não haja prejuízos financeiros ou reputacionais. A atividade empresarial, acarreta diversos tipos de riscos, alguns dos quais podem “inviabilizar a continuidade de um negócio, enquanto outros podem causar sérios danos à companhia, sejam eles financeiros, operacionais, sejam até reputacionais” (Bossa; Nobre, 2022).

11.4.3 Benefícios legais e fiscais

A implementação de um sistema robusto e eficaz de *compliance* é capaz de proporcionar diversos benefícios e incentivos legais e fiscais. Visto que governos e órgãos reguladores reconhecem a importância da conformidade, em muitos casos, eles oferecem vantagens para empresas que demonstram um compromisso sólido com as melhores práticas relacionadas a ela. Entre elas, têm-se:

- a) redução de penalidades e sanções (atenuação de multas): empresas que possuem programas eficazes de integridade podem ser elegíveis para reduções de multas e penalidades impostas por violações legais. As autoridades têm a possibilidade de considerarem os esforços de *compliance* como fator atenuante, tal como assegura a Lei Anticorrupção (Lei nº 12.846/2013), regulamentada pelo Decreto nº 11.129/2022, que dispõe que as companhias que adotam a referida ferramenta podem ter suas multas reduzidas em até cinco por cento do faturamento bruto, caso sejam investigadas por atos de corrupção (Brasil, 2022a);
- b) acordos de leniência: em situações de investigações de corrupção ou outras irregularidades, empresas que colaboram com as autoridades e demonstram ter um mecanismo de controle são aptas a negociarem acordos de leniência, resultando em sanções reduzidas e tendo a possibilidade de solucionar seus litígios no âmbito administrativo (Brasil, 2013);
- c) incentivos fiscais: alguns estados, a exemplo de São Paulo, oferecem incentivos fiscais às organizações que investem em sistema de integridade, tal como estabelece a Lei Complementar nº 1.320/2018 (São Paulo, 2018);
- d) acesso a licitações e contratos públicos: a nova Lei de Licitações nº 14.133/2021 dispõe que, em algumas contratações de grande vulto, o edital deverá prever a obrigatoriedade de implantação de programa de *compliance*

pelo licitante vencedor, de maneira a evidenciar que, muitas vezes, a participação em licitações e contratos públicos exige que as empresas demonstrem conformidade com normas específicas de integridade. Sendo assim, ter um programa robusto pode ser um requisito ou um diferencial competitivo em processos de licitação, especialmente em setores regulamentados como infraestrutura, saúde e serviços financeiros;

- e) proteção legal e reputacional – defesa jurídica: um mecanismo de controle bem implementado pode servir como defesa em processos judiciais ao demonstrar que a empresa tomou todas as medidas razoáveis para prevenir violações.

11.4.3.1 Principais normas que possibilitam o usufruto de benefícios e incentivos fiscais e legais

Atualmente vivencia-se uma era de normatização em conformidade, na qual diversas leis concedem benefícios e incentivos fiscais e legais, tais como:

- a) Lei nº 13.709/2018, Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD): considera como parâmetros e critérios para a aplicação e redução das sanções a adoção de mecanismos internos de controle e a admissão de políticas de boas práticas e governança (Brasil, 2018);
- b) Lei nº 12.846/2013, Anticorrupção, regulamentada pelo Decreto nº 11.129/2022, que instituiu o Programa de Integridade: traz benefícios como redução de multa em eventuais atos corruptivos praticados por empresas contra a Administração Pública, além oferecer a possibilidade de as organizações solucionarem seus conflitos no âmbito administrativo (Brasil, 2022a). Muitas vezes, o ato corruptivo é cometido por funcionários, sem conhecimento e consentimento da organização, mas, dado que há a responsabilidade objetiva, a empresa pode ser responsabilizada pela prática ilícita, mesmo que não tenha havido intenção ou negligência direta por parte da alta administração. Assim, ter a possibilidade de usufruir de redução de multa ou tratar seu conflito na seara administrativa, se a organização for eventualmente sancionada, representa um benefício significativo a ela,

contudo, a vantagem é proporcionada apenas para as empresas que possuem mecanismos de controle implementados;

- c) Lei Complementar nº 1.320/2018, “Nos Conformes”: instituiu no estado de São Paulo a conformidade tributária, de modo a trazer, aos contribuintes que possuem boa reputação, vantagens e incentivos fiscais, tais como renovação de regimes especiais de forma simplificada, atendimento prioritário, apropriação de créditos tributários de forma simplificada, autorização para pagamento de imposto sobre circulação de mercadoria e serviços (ICMS) proveniente de importação mediante compensação em conta gráfica e a possibilidade de o fisco realizar uma espécie de fiscalização prévia (artigo 14, § 1º da referida lei) a qual garante que, se o contribuinte notificado sanar as irregularidades no prazo indicado na notificação, ele ficará a salvo das penalidades previstas na legislação (São Paulo, 2018);
- d) nova Lei de Licitações nº 14.133/2021: dispõe que “nas contratações de obras, serviços e fornecimentos de grande vulto, o edital deverá prever a obrigatoriedade de implantação de programa de integridade pelo licitante vencedor” (Brasil, 2021), além de estabelecê-lo como critério de desempate nas licitações (Brasil, 2021).

Demonstra-se, dessa forma, a partir da exposição das leis e ressaltando que ainda existem outras normas que versam a respeito do assunto, que a implementação de um programa de *compliance* não apenas protege as empresas contra riscos legais e reputacionais, mas também oferece uma série de benefícios e incentivos legais e fiscais. Essas vantagens ajudam a justificar o investimento em conformidade, promovendo um ambiente de negócios mais protegido contra ameaças e atos ilícitos, mais ético, eficiente e competitivo. As organizações que adotam práticas sólidas de integridade estão mais bem posicionadas para crescer de forma segura, sustentável e responsável, dado que aproveitam as benesses proporcionadas por um compromisso claro com a ética e a conformidade.

11.4.4 Vantagens organizacionais

A implementação de mecanismos de controle traz inúmeras vantagens organizacionais, desde a redução de riscos operacionais, legais, corruptivos, fraudulentos,

reputacionais e financeiros até a melhoria da eficiência operacional. Sendo assim, empresas que investem neles não apenas protegem seus ativos e evitam penalidades, mas também constroem uma base sólida de confiança e integridade, o que é crucial para o sucesso e o crescimento sustentável em longo prazo. O compromisso com a conformidade e a ética é, portanto, estratégia essencial para qualquer organização que busca excelência e liderança no mercado. Dentre tais benefícios, evidenciam-se:

- a) prevenção e gestão de riscos e conflitos: os métodos e os mecanismos adotados nos sistemas de *compliance* possibilitam detectar e mapear riscos e conflitos de forma proativa, antes mesmo de sua materialização. Essa identificação permite que se atue em planos de ação para a remediação, a mitigação ou o exaurimento de tais ameaças e, por reflexo, gera diversos benefícios às organizações, tais como a redução de impactos financeiros e reputacionais, a prevenção de sanções e até mesmo a proteção contra litígios judiciais (Meyrer, 2022);
- b) usufruto de benefícios legais e fiscais: as empresas que possuem métodos de controle estão aptas a uma série de vantagens fiscais e legais, a exemplo de redução de multas e sanções, acordos administrativos (leniência), maior acesso em licitações e contratos públicos (Brasil, 2018, 2022, 2021), além de incentivos fiscais, como análise fiscal prévia com oportunidade de regularização sem aplicação de penalidades, compensação de tributos, renovação de regimes especiais de forma simplificada, entre outros (São Paulo, 2018);
- c) prevenção de fraudes, corrupção e irregularidades: a prevenção desses ilícitos se consolida como eixo central na esfera corporativa e, para que seja garantida, são exigidos sólidos mecanismos de controle interno, transparência ativa e cultura ética organizacional. Sendo assim, o alcance efetivo de tais ações está diretamente relacionada à gestão exercida em *compliance* (Dias, 2024);
- d) desjudicialização de conflitos: o sistema de integridade, por sua própria natureza, se constitui enquanto forma de prevenção e resolução extrajudicial de conflitos ao viabilizar a identificação antecipada e a mitigação de riscos antes mesmo de sua concretização. Instrumentos como os canais de denúncia e a gestão proativa de riscos permitem o tratamento das questões de forma interna, o que contribui para a evitação de litígios. Além disso, conflitos já

materializados envolvendo a Administração Pública podem ser solucionados no âmbito administrativo quando a empresa dispõe do referido sistema efetivamente implementado (Saavedra; Sarlet; Fensterseifer, 2021);

- e) investimentos e parcerias: investidores e parceiros de negócios preferem se associar a organizações que têm um compromisso claro com a conformidade, uma vez que veem a empresa como um investimento seguro e responsável, o que pode facilitar a captação de recursos e a formação de parcerias estratégicas (Pereira; Carvalho; Giron, 2021);
- f) melhoria da governança corporativa: a gestão promovida pelos mecanismos de controle possibilita boas práticas de governança corporativa, de maneira a aumentar a transparência e a responsabilidade no âmbito organizacional. Os dados proporcionados pela ferramenta são valiosos suportes para a tomada de decisões mais assertivas e direcionadas aos interesses da organização, fatores que melhoram a gestão e o desempenho da empresa (Pereira; Carvalho; Giron, 2021);
- g) eficiência operacional, redução de falhas e erros: a implementação de políticas e procedimentos claros promove a padronização dos processos e contribui para a otimização dos trabalhos ao reduzir erros, aumentar a produtividade e melhorar a qualidade de produtos e serviços. Além disso, os sistemas de integridade incentivam a revisão e a melhoria contínua dos processos, de modo a promover a inovação e a adaptação às mudanças regulatórias e de mercado, de forma a aumentar a eficiência e evitar erros operacionais, como pagamentos em duplicidade, recolhimento indevido de tributos por falta de conhecimento e autuações por atraso ou ainda derivados da falta de controle nos lançamentos e nas escriturações (Nascimento *et al.*, 2020);
- h) cultura de ética e integridade: o *compliance* fomenta uma cultura de ética e de integridade dentro da empresa ao alinhar o comportamento dos empregados aos valores da organização e promover o engajamento e a satisfação dos funcionários, que se sentem mais orgulhosos de trabalharem em uma empresa ética (Pereira; Carvalho; Giron, 2021);
- i) vantagem competitiva e preservação da imagem: mecanismos de conformidade ajudam a salvaguardar a imagem e a reputação das companhias, diferenciando-as de seus concorrentes, dado que elas se destacam enquanto

organizações responsáveis e confiáveis. Ressalta-se que grandes empresas se relacionam apenas com organizações que possuem programas de *compliance* para evitarem que riscos de terceiros possam impactar e refletir em suas operações (Zimmer Júnior; Nohara, 2021);

- j) sustentabilidade em longo prazo: o método de controle contribui para o crescimento sustentável da empresa, de maneira a garantir que as práticas de negócios sejam responsáveis e alinhadas com os objetivos de longo prazo, além de preparar a empresa para ser mais resiliente a crises e mudanças no ambiente regulatório. Igualmente, os prejuízos financeiros evitáveis com normas de controle interno podem ser decisivos para a continuidade do negócio (Zimmer Júnior; Nohara, 2021).

Evidencia-se, dessa forma que o Guia de Sistema de *Compliance* se justifica pelos inúmeros benefícios que o programa de integridade proporciona à organização no âmbito empresarial. Sendo assim, implementá-lo é essencial para garantir a correta adesão às normas internas e regulatórias, mas suas vantagens vão além da conformidade legal, uma vez que ele igualmente protege a empresa de riscos e sanções, possibilita que ela usufrua de benefícios legais e fiscais, melhora a eficiência operacional, promove uma cultura de ética e integridade e contribui para o crescimento sustentável e a vantagem competitiva da organização no mercado.

12 CONSIDERAÇÕES FINAIS E PERSPECTIVAS FUTURAS

A presente dissertação, cuja base se assentou nas diversas e efetivas formas de prevenção e gestão de conflitos, alinhadas a uma proposta composta por novos métodos, mais eficazes e eficientes na solução dos litígios, demonstrou a importância e a eficácia dos sistemas de *compliance* como instrumentos essenciais para fortalecer essas práticas, uma vez que eles são capazes de garantir maior segurança e transparência organizacional, atuar na redução dos diversos riscos a que a organização se encontra exposta (tais como operacionais, corruptivos e fraudulentos, os quais culminam em sanções desnecessárias e impactos financeiros e reputacionais), além de enfatizar a possibilidade de usufruto de benefícios fiscais e legais no âmbito organizacional.

Ao longo do trabalho, foi possível verificar que a implementação de programas de integridade não apenas contribui para o cumprimento das normas e dos regulamentos, mas essencialmente auxilia na gestão e na prevenção de riscos e conflitos, sendo igualmente capaz de promover uma cultura organizacional baseada na ética e na integridade. A adesão a mecanismos de controle interno, auditorias regulares e canais de denúncia permitem que as empresas identifiquem e mitiguem riscos de forma proativa. Além disso, a gestão de conflitos se torna mais eficiente, com a possibilidade de resolução de disputas de forma administrativa, reduzindo, desse modo, a necessidade de litígios judiciais e os custos associados.

Com a análise qualitativa realizada, ficou evidente que as companhias que adotam os referidos sistemas de maneira estruturada conseguem reduzir significativamente os riscos operacionais, financeiros e reputacionais e também evitar sanções severas decorrentes de práticas ilícitas. A pesquisa ainda revelou que, apesar dos benefícios claros, ainda há um baixo índice de empresas que os possuem efetivamente implementados, o que se deve, em grande parte, ao desconhecimento das vantagens, à percepção equivocada de que o *compliance* representa um custo desnecessário e à falta de cultura organizacional voltada para a integridade. O estudo ressaltou, do mesmo modo, a importância de desmistificar esses preconceitos e promover a conscientização sobre os benefícios do programa.

Dessa forma, a elaboração de um Guia de Sistema de *Compliance*, conforme proposto nesta dissertação, visou suprir essa lacuna oriunda do desconhecimento ao proporcionar às empresas um instrumento prático e acessível para a implementação de

programas de integridade efetivos, desburocratizados e simplificados. O objetivo é promover o conhecimento deliberado e impulsionar a implementação dos mecanismos de controle, de modo a contribuir, assim, para o cumprimento mais assertivo da legislação a que as organizações se sujeitam, para maior gestão de riscos e ilicitudes, além de enfatizar os riscos e as sanções desnecessários decorrentes de sua não implementação, difundir os benefícios legais e fiscais e demonstrar a possibilidade de solucionar conflitos de forma administrativa.

A relevância do estudo se justifica pela crescente complexidade do ambiente regulatório, pelo alto índice de atos ilícitos e pela necessidade de as empresas estarem preparadas para atender às exigências legais e fiscais, bem como usufruírem dos benefícios previstos em lei. A implementação de mecanismos de controle é essencial para garantir a conformidade, prevenir riscos e promover uma cultura de integridade, o que auxilia a sustentabilidade e o sucesso das organizações.

A presente dissertação teve como objetivo central demonstrar a relevância e a eficácia dos sistemas de *compliance* como ferramentas indispensáveis para prevenção e gestão de conflitos, redução de riscos (operacionais, corruptivos, fraudulentos, entre outros) e usufruto de benefícios legais no âmbito empresarial. Ao longo do trabalho, foi possível explorar diversas dimensões do *compliance*, desde sua definição e importância até sua implementação prática e os desafios enfrentados pelas empresas.

O *compliance*, entendido como um conjunto de práticas, processos, procedimentos, códigos de conduta ética e políticas internas voltado para assegurar o cumprimento de normas e regulamentos internos e externos (leis), se revelou essencial para o bom desempenho das empresas e o sucesso organizacional. No contexto brasileiro, no qual a complexidade do ambiente regulatório e a alta carga tributária representam desafios significativos, associados à corrupção e a outros atos ilícitos, a implementação da referida ferramenta se torna ainda mais crucial. A dissertação destacou que ela não apenas garante a conformidade legal, mas também promove uma cultura organizacional baseada na ética e na integridade, elementos fundamentais para a sustentabilidade em longo prazo.

Um dos pontos centrais abordados foi a relação entre o mecanismo de controle e os benefícios legais e fiscais oriundos dele. A pesquisa evidenciou que empresas que possuem de maneira bem estruturada podem usufruir de diversas vantagens, como redução de multas e penalidades, acesso a incentivos legais e fiscais, prerrogativas em

licitações e a possibilidade de celebrarem acordos de leniência, benesses comprovadas a partir da exposição de diversas normas as quais reconhecem e recompensam a adoção de práticas de *compliance*.

Igualmente, a cultura corruptiva existente no âmbito corporativo foi apresentada como um fator de grande relevância, preocupação refletida, inclusive, em organismos internacionais, tais como os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da Organização das Nações Unidas (ONU). A responsabilidade objetiva trazida pela Lei Anticorrupção ratifica esse receio, representando um importante progresso no combate à corrupção e referendando um marco na cultura ética. Além disso, diversas convenções internacionais das quais o Brasil é signatário também se dedicam ao combate a atos ilícitos, enquanto instituições não governamentais, a exemplo da International Organization for Standardization (ISO), estabelecem requisitos para sistemas de gestão antissuborno. O Pacto Global (2020), da mesma forma, adotou fortes ações coletivas anticorrupção. Nesse contexto, a falta de cultura de integridade contribui, por um lado, para o baixo índice de adesão aos sistemas de controle, mas, por outro, seu desenvolvimento representa forte mecanismo de combate a esse mal, dado que essa “pressão” se insurge pela conformidade a nível global.

Ademais, a dissertação destacou a era de normatização vivenciada no ambiente empresarial para estabelecer integridade, a qual exige a implementação de sólidos mecanismos de controle interno. Nessa seara, no decorrer do trabalho, foi apresentado um rol eletivo e exemplificativo de normas que requerem o estabelecimento de tais mecanismos no âmbito organizacional.

Por fim, demonstrou-se o forte progresso na complexa normatização tributária, associada à ascensão tecnológica ocorrida no setor público, permitindo a integração em uma única base de dados de todas as informações corporativas e possibilitando que os entes estatais controlem e mapeiem as ilicitudes, os riscos, as falhas e os equívocos ocorridos no âmbito corporativo. Esses fatores induzem as empresas a reforçarem seus sistemas e suas normas de controle interno a fim de atenderem a todo o aparato legal e fiscal e não serem sancionadas e corroboram a consequente e necessária implementação do sistema de integridade.

Em conclusão, a dissertação reafirmou a importância do *compliance* no contexto empresarial brasileiro, uma vez que sua adoção não apenas protege as empresas contra riscos e sanções, mas também fortalece a governança corporativa e a reputação

organizacional. Sendo assim, a disseminação do Guia de Sistema de *Compliance* proposto poderá contribuir significativamente para a difusão do conhecimento e a quebra de paradigmas, de modo a incentivar mais empresas a implementarem tal programa de forma eficaz. Dessa forma, elas estarão mais preparadas para atuarem na prevenção e na gestão de riscos e conflitos, além de usufruírem plenamente das vantagens outorgadas em lei.

Espera-se que as empresas estejam cada vez mais conscientes da necessidade de implementarem sistemas de *compliance* em suas estruturas organizacionais, uma vez que, além da gestão proativa dos riscos e dos inúmeros benefícios proporcionados às organizações, vivencia-se um momento de grandes transformações no âmbito empresarial, algumas delas promovidas pela era de normatização em conformidade, enquanto outras são advindas da crescente integração com tecnologias avançadas, como inteligência artificial e outras ferramentas, as quais permitirão monitoramento contínuo e identificação precoce de riscos. Além disso, prevê-se um aumento na regulamentação e na fiscalização por parte dos órgãos governamentais, exigindo das organizações maior transparência e a adoção de mecanismos de controle e de boas práticas éticas. Com isso, a implementação de sistemas de *compliance* será cada vez mais estratégica, de modo a envolver conscientização e capacitação contínua dos empregados para garantir a conformidade, minimizar riscos e usufruir de benefícios.

REFERÊNCIAS

ABNT – Associação Brasileira de Normas Técnicas. **ISO 37001**. Sistemas de gestão antissuborno. São Paulo: Rio de Janeiro: ABNT, 2017. Disponível em: https://www.gov.br/dnit/pt-br/assuntos/integridade/coordenacao-geral-de-integridade/legislacao-basica/ISO_37001_Gestao_AntiSuborno.pdf. Acesso em: 5 dez. 2024.

ACFE – Association of Certified Fraud Examiners. **Occupational Fraud 2024: a Report to the Nations**. Austin, TX: ACFE, 2024. Disponível em: <https://www.acfe.com/-/media/files/acfe/pdfs/rtnn/2024/2024-report-to-the-nations.pdf>. Acesso em: 19 fev. 2025.

ADAMEK, Marcelo Vieira von. **Art. 157**. Dever de Informar. *In*: GONÇALVES NETO, Alfredo de Assis (coord.). **Sociedades**. Lei das Sociedades Anônimas Comentada. São Paulo: Editora Revista dos Tribunais, 2024. v. 2. Disponível em: <https://www.jusbrasil.com.br/doutrina/secao/art-157-rb-125-dever-de-informar-sociedades-vol-ii-ed-2024/2587275759#a-A.157>. Acesso em: 11 mar. 2025.

AGU – Advocacia-Geral da União. Reunião do G20 obtém consenso em ações globais contra corrupção. **AGU**, Brasília, DF, 24 out. 2024. Disponível em: <https://www.gov.br/agu/pt-br/comunicacao/noticias/reuniao-do-g20-obtem-consenso-em-acoes-globais-contracorrupcao>. Acesso em: 19 nov. 2024.

AKERMAN, William; AKERMAN, Priscila Machado. Fissuras no esquema afletivo-repressor: a solução adequada de litígios na seara criminal e o consenso sobre o destino do processo penal. *In*: MARINHO JR., Inezil Pereira; AKERMAN, William. **Justiça Penal Negociada**. São Paulo: Editora Revista dos Tribunais, 2024. cap. 1. Disponível em: <https://www.jusbrasil.com.br/doutrina/justica-penal-negociada/2518943878>. Acesso em: 28 out. 2024.

ALBANO, Wladimir Mattos; DELOU, Cristina Maria Carvalho. Metodologia DSR na elaboração de artefatos simuladores. *In*: CONGRESSO NACIONAL DE EDUCAÇÃO, 9., 2023, João Pessoa. **Anais [...]**. João Pessoa: CONEDU, 2023. Disponível em: <https://www.arca.fiocruz.br/discover?query=METODOLOGIA+DSR+NA+ELABORA%C3%87%C3%83O+DE+ARTEFATOS+SIMULADORES&query=>. Acesso em: 17 jan. 2025.

ALBUQUERQUE NETO, Alfredo Leitão de; LIMA, Orlem Pinheiro de; SOUZA, Andréa Lanza Cordeiro de; MADURO, Márcia Ribeiro; ARAÚJO, Paulo César Diniz de; OLIVEIRA JÚNIOR, Nilson José de; ZOGAHIB, André Luiz Nunes. A Lei nº 4.730/2018 – Análise dos impactos da aplicabilidade da Lei de Compliance na administração dos contratos com o Governo do Estado do Amazonas. **Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento**, São Paulo, ano 5, v. 12, n. 12, p. 91-107, dez. 2020. Disponível em: <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/administracao/aplicabilidade-da-lei#>. Acesso em: 14 jan. 2025.

ALMEIDA, Luiz Eduardo de; VENTURINI, Otávio; GERCWOLF, Susana; NOHARA, Irene Patrícia Diom. *Melhores Práticas em Due Diligence*. In: ALMEIDA, Luiz Eduardo de; VENTURINI, Otávio; GERCWOLF, Susana; NOHARA, Irene Patrícia Diom. **Due Diligence e Compliance nos Negócios com Terceiros**. São Paulo: Editora Revista dos Tribunais, 2021. cap. 4. Disponível em: <https://www.jusbrasil.com.br/doutrina/due-diligence-e-compliance-nos-negocios-com-terceiros/1294659776>. Acesso em: 18 dez. 2024.

ARANTES, Luigi. Defendendo a Integridade Corporativa: A Necessidade Vital do Compliance Anticorrupção nas Empresas. Publicado por Luigi Arantes. **Jusbrasil**, 30 ago. 2023. Disponível em: <https://www.jusbrasil.com.br/artigos/defendendo-a-integridade-corporativa-a-necessidade-vital-do-compliance-anticorruptao-nas-empresas/1945141905>. Acesso em: 27 dez. 2024.

ARAÚJO, Daniela Jové. Ética e Integridade: Pilar Fundamental para a Sustentabilidade das Organizações. Publicado por Daniela Jové Araújo. **Jusbrasil**, 22 dez. 2024. Disponível em: <https://www.jusbrasil.com.br/artigos/etica-e-integridade-pilar-fundamental-para-a-sustentabilidade-das-organizacoes/2940264487>. Acesso em: 12 jan. 2025.

ASSIS, Emanuelle. A importância do Compliance Tributário para Empresas: Protegendo o Futuro. Publicado por Emanuelle Assis. **Jusbrasil**, 24 out. 2023. Disponível em: <https://www.jusbrasil.com.br/noticias/a-importancia-do-compliance-tributario-para-empresas-protetendo-o-futuro/2015427077>. Acesso em: 5 nov. 2023.

ASSUNÇÃO, Nayara Alves Batista de. Desafios para a Implementação de Programas de Compliance em Pequenas e Médias Empresas. **Análise Editorial**, São Paulo, 20 set. 2023. Disponível em: <https://analise.com/dna/artigos/12495>. Acesso em: 30 dez. 2024.

AZEVEDO, Annelysa. Importância do Código de Conduta. Publicado por Annelysa Azevedo. **Jusbrasil**, 20 maio 2020. Disponível em: <https://www.jusbrasil.com.br/artigos/importancia-do-codigo-de-conduta/850140232>. Acesso em: 10 mar. 2025.

AZEVEDO, Sayuri Unoki de; SOUSA, Henrique Adriano de; PAZ, Monica Fernanda da. Compliance: um estudo sobre o perfil requerido pelas empresas brasileiras versus as qualificações do profissional da área. **ASAA Journal**, [S. l.], v. 16, n. 1, p. 201-218, jan./abr. 2023. Disponível em: <https://asaa.anpcont.org.br/asaa/article/view/1019>. Acesso em: 2 jun. 2025.

BAGNOLI, Vicente. A Ordem Econômica na Constituição Federal de 1988 In: BAGNOLI, Vicente. **Direito Econômico e Concorrencial**. São Paulo: Editora Revista dos Tribunais, 2020. Disponível em: <https://www.jusbrasil.com.br/doutrina/direito-economico-econcorrencial/1153084474>. Acesso em: 2 nov. 2023.

BAGNOLI, Vicente. Programas de Compliance Concorrencial. In: BAGNOLI, Vicente. **Compliance Concorrencial**. São Paulo: Editora Revista dos Tribunais,

2021. v. 3. Disponível em: <https://www.jusbrasil.com.br/doutrina/compliance-concorrencial/1294659804>. Acesso em: 2 jun. 2025.

BARROS, Renato Cassio Soares de. **Ensino do Direito do Trabalho no Brasil: desvela a realidade ou reproduz a lógica do capital?** Tese (Doutorado em Educação) – Centro de Educação e Ciências Humanas, Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, 2015. Disponível em: <https://repositorio.ufscar.br/items/34e94f0d-a296-400f-b39d-ffd71faa4af4/full>. Acesso em: 20 set. 2024.

BASTOS, Máira Ribeiro; GOMES, Matheus Duarte; MORAES, Roberta Alvarenga Vieira; FERREIRA, Marcelo Silva Ângelo; QUINTÃO, Arnaldo de Ávila; PEREIRA, Alexander Daniel. Análise do processo de compras organizacionais: estudo de caso em uma empresa de manutenção eletromecânica industrial. **Libertas: Revista de Ciências Sociais Aplicadas**, Belo Horizonte, v. 12, n. 1, p. 1-34, jan./jul. 2022. Disponível em: <https://periodicos.famig.edu.br/index.php/libertas/article/view/201/128>. Acesso em: 10 mar. 2025.

BEGNINI, Débora de Lima; LIMA, Julia Batista de; GOMES, Poliana Leite; ROSA FILHO, Celso da. Relação entre valor de mercado e compliance anticorrupção. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, [S. l.], v. 16, n. 2, p. 133-149, 2022. Disponível em: <https://www.redalyc.org/journal/4417/441772079009/html/>. Acesso em: 23 jun. 2025.

BERALDO, Mariana Passos; RISTER, Carla Abrantkoski; PASSOS, Fernando. Governança Pública para Garantir o Financiamento dos Direitos Sociais em Tempos de Pandemia. **Revista de Direito Administrativo e Gestão Pública**, Florianópolis, v. 6, n. 2, p. 82-99, jul. 2020. Disponível em: https://scholar.google.com.br/citations?view_op=view_citation&hl=pt-BR&user=-lcmLaAAAAAJ&citation_for_view=-lcmLaAAAAAJ:Y0pCki6q_DkC. Acesso em: 25 nov. 2024.

BOSSA, Gisele; NOBRE, Lionel. A Gestão dos Riscos Tributários no Brasil em Empresas Multinacionais: A Ótica da Matriz no Exterior. In: BOSSA, Gisele; NOBRE, Lionel (coord.). **Descomplicando a gestão tributária na era digital**. São Paulo: Editora Revista dos Tribunais, 2022. Disponível em: <https://www.jusbrasil.com.br/doutrina/descomplicando-a-gestao-tributaria-na-era-digital-ed-2022/1734143590>. Acesso em: 30 jun. 2025.

BRASIL. **Lei nº 5.172, de 25 de outubro de 1966**. Dispõe sobre o Sistema Tributário Nacional e institui normas gerais de direito tributário aplicáveis à União, Estados e Municípios. Brasília, DF: Presidência da República, 1966. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/15172compilado.htm. Acesso em: 3 jul. 2024.

BRASIL. **Lei nº 6.404, de 15 de dezembro de 1976**. Dispõe sobre as Sociedades por Ações. Brasília, DF: Presidência da República, 2006. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/16404consol.htm. Acesso em: 12 fev. 2025.

BRASIL. [Constituição (1988)]. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 12 dez. 2024.

BRASIL. **Decreto nº 350, de 21 de novembro de 1991**. Dispõe sobre o Tratado para a Constituição de um Mercado Comum entre a República Argentina, a República Federativa do Brasil, a República do Paraguai e a República Oriental do Uruguai (TRATADO MERCOSUL). Brasília, DF: Presidência da República, 1991. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/1990-1994/d0350.htm. Acesso em: 2 nov. de 2023.

BRASIL. **Lei nº 9.613, de 3 de março de 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. Brasília, DF: Presidência da República, 1998. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9613.htm#:~:text=Disp%C3%B5e%20sobre%20os%20crimes%20de,COAF%2C%20e%20d%C3%A1%20outras%20provid%C3%AAs. Acesso em: 11 dez. 2024.

BRASIL. **Lei nº 10.406, de 10 de janeiro de 2002**. Institui o Código Civil. Brasília, DF: Presidência da República, 2002. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2002/110406compilada.htm. Acesso em: 12 dez. 2024.

BRASIL. **Decreto nº 5.687, de 31 de janeiro de 2006**. Promulga a Convenção das Nações Unidas contra a Corrupção, adotada pela Assembleia-Geral das Nações Unidas em 31 de outubro de 2003 e assinada pelo Brasil em 9 de dezembro de 2003. Brasília, DF: Presidência da República, 2006. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/decreto/d5687.htm. Acesso em: 14 jul. 2024.

BRASIL. **Lei nº 12.527, de 18 de novembro de 2011**. Regula o acesso a informações previsto no inciso XXXIII do art. 5º, no inciso II do § 3º do art. 37 e no § 2º do art. 216 da Constituição Federal; altera a Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990; revoga a Lei nº 11.111, de 5 de maio de 2005, e dispositivos da Lei nº 8.159, de 8 de janeiro de 1991; e dá outras providências. Brasília, DF: Presidência da República, 2011. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2011/lei/112527.htm. Acesso em: 25 nov. 2024.

BRASIL. **Lei nº 12.846, de 1º agosto de 2013**. Dispõe sobre a responsabilização administrativa e civil de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública, nacional ou estrangeira, e dá outras providências. Brasília, DF: Presidência da República, 2013. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2013/lei/112846.htm. Acesso em: 10 set. 2023.

BRASIL. **Lei nº 13.303, de 30 de junho de 2016**. Dispõe sobre o estatuto jurídico da empresa pública, da sociedade de economia mista e de suas subsidiárias, no âmbito da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios. Brasília, DF: Presidência da

República, 2016. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2016/lei/113303.htm. Acesso em: 11 dez. 2024.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Referencial de combate a fraude e corrupção**: aplicável a órgãos e entidades da Administração Pública. Brasília, DF: TCU; Coestado; Semec, 2017. Disponível em: https://portal.tcu.gov.br/data/files/B9/05/E9/CB/58DEF610F5680BF6F18818A8/Referencial_combate_fraude_corrupcao_1_edicao.pdf. Acesso em: 2 dez. 2024.

BRASIL. **Lei nº 13.709, de 14 de agosto de 2018**. Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD). Brasília, DF: Presidência da República, 2018a. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2018/lei/113709.htm. Acesso em: 7 nov. 2023.

BRASIL. Ministério da Transparência; Controladoria-Geral da União. **Manual Prático de Avaliação de Programa de Integridade em PAR**. Brasília, DF: Ministério da Transparência; CGU, 2018b. Disponível em: <https://www.gov.br/cgu/pt-br/centrais-de-conteudo/publicacoes/integridade/arquivos/manual-pratico-integridade-par.pdf>. Acesso em: 14 jul. 2024.

BRASIL. Senado Federal. Câmara dos Deputados. **Projeto de Lei 5.442/2019**. Regulamenta os programas de conformidade ambiental e dá outras disposições. Brasília, DF: Senado Federal, 2019. Disponível em: <https://www.camara.leg.br/proposicoesWeb/fichadetramitacao?idProposicao=2224581>. Acesso em: 10 jun. 2025.

BRASIL. Senado Federal. Câmara dos Deputados. **Projeto de Lei 1.588/2020**. Altera a Lei nº 12.846, de 10 de agosto de 2013 (Lei Anticorrupção), para dispor sobre a exigência de certificação de gestor de sistema de integridade como condição para atenuar sanções administrativas. Brasília, DF: Senado Federal, 2020. Disponível em: <https://www.camara.leg.br/proposicoesWeb/fichadetramitacao?idProposicao=2243116>. Acesso em: 4 jun. 2025.

BRASIL. **Lei nº 14.133, de 1º de abril de 2021**. Lei de Licitações e Contratos Administrativos. Brasília, DF: Presidência da República, 2021. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2021/lei/114133.htm. Acesso em: 11 dez. 2024.

BRASIL. **Decreto nº 11.129, de 11 de julho de 2022**. Regulamenta a Lei nº 12.846, de 1º de agosto de 2013, que dispõe sobre a responsabilização administrativa e civil de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública, nacional ou estrangeira. Brasília, DF: Presidência da República, 2022a. Disponível em: <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/decreto-n-11.129-de-11-de-julho-de-2022-414406006>. Acesso em: 5 nov. 2023.

BRASIL. Superior Tribunal de Justiça. **Recurso Especial 1362038 SP 2013/0012239-2**. DIREITO PROCESSUAL CIVIL E CONSUMIDOR. RECURSO ESPECIAL REPRESENTATIVO DE CONTROVÉRSIA (CPC, ART. 927). AÇÃO CIVIL PÚBLICA. CADERNETAS DE POUPANÇA E EXPURGOS INFLACIONÁRIOS.

LEGITIMIDADE PASSIVA, POR SUCESSÃO. ACORDO E PACTO DE NÃO JUDICIALIZAÇÃO DE LIDES. NEGÓCIO JURÍDICO PROCESSUAL. COLAPSO DA JUSTIÇA. NOVA JURISDIÇÃO. DESJUDICIALIZAÇÃO. MÉTODOS ALTERNATIVOS DE SOLUÇÃO DE CONFLITOS (MASCs). SISTEMA MULTIPORTAS. GOVERNANÇA CORPORATIVA. VIÉS SOCIAL (CORPORATE SOCIAL RESPONSABILITY). COMPLIANCE. MICROSSISTEMAS LEGAIS ADEQUADOS. ACORDO HOMOLOGADO COMO “PACTO DE NÃO JUDICIALIZAÇÃO DOS CONFLITOS”. Julgado em 2022. Brasília, DF: STJ, 2022b. Disponível em: <https://www.jusbrasil.com.br/jurisprudencia/stj/1670898201>. Acesso em: 3 nov. 2023.

BRASIL. **Lei nº 14.457, de 21 de setembro de 2022**. Institui o Programa Emprega + Mulheres; e altera a Consolidação das Leis do Trabalho, aprovada pelo Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943, e as Leis nºs 11.770, de 9 de setembro de 2008, 13.999, de 18 de maio de 2020, e 12.513, de 26 de outubro de 2011. Brasília, DF: Presidência da República, 2022c. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2022/lei/114457.htm. Acesso em: 19 fev. 2025.

BRASIL. **Lei nº 14.611 de 3 de julho de 2023**. Dispõe sobre a igualdade salarial e de critérios remuneratórios entre mulheres e homens; e altera a Consolidação das Leis do Trabalho, aprovada pelo Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943. Brasília, DF: Presidência da República, 2023. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2023-2026/2023/lei/114611.htm. Acesso em: 19 fev. 2025.

BRASIL. Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos. Diretoria de Gestão Estratégica. **Guia prático de gestão de processos**. Aprenda a gerenciar processos organizacionais com mais eficiência e com foco na geração de valor público. Brasília, DF: MGI, 2024a. Disponível em: <https://www.gov.br/gestao/pt-br/aceso-a-informacao/estrategia-e-governanca/gestaodeprocessos/GuiaPraticodeGestodeProcessosv1maiode2024.pdf>. Acesso em: 9 jun. 2025.

BRASIL. Ministério do Trabalho e Emprego. **Portaria nº 1.419, de 27 de agosto de 2024**. Aprova a nova redação do capítulo “1.5 Gerenciamento de riscos ocupacionais” e altera o “Anexo I - Termos e definições” da Norma Regulamentadora nº 1 (NR-1) - Disposições Gerais e Gerenciamento de Riscos Ocupacionais. Brasília, DF: MTE, 2024b. Disponível em: <https://www.gov.br/trabalho-e-emprego/pt-br/assuntos/inspecao-do-trabalho/seguranca-e-saude-no-trabalho/sst-portarias/2024/portaria-mte-no-1-419-nr-01-gro-nova-redacao.pdf/view>. Acesso em: 19 fev. 2025.

BRASIL. Secretaria-Geral da Presidência da República. Comissão Nacional para os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável. A Agenda 2030. **Portal da SGPR**, Brasília, DF, 18 jan. 2024. Disponível em: <https://www.gov.br/secretariageral/pt-br/cnods/agenda-2030>. Acesso em: 25 nov. 2024.

BROETO, Maia Filipe; MELO, Valber. “Compliance fake”: a padronização de sistemas de integridade imprestáveis. Publicado por Filipe Maia Broeto. **Jusbrasil**, 19

jun. 2020. Disponível em: https://www.jusbrasil.com.br/artigos/compliance-fake-a-padronizacao-de-sistemas-de-integridade-imprestaveis/863491270#_edn14. Acesso em: 16 dez. 2024.

BUENO, Renato Varella; MACULAN, Benildes Coura Moreira dos Santos; AGANETTE, Elisângela Cristina. Revisão sistemática: mapeamento de processos e BPM em organizações. **Múltiplos Olhares e Ciências da Informação**, Belo Horizonte, v. 13, p. 1-17, 2023. Disponível em: <https://periodicos.ufmg.br/index.php/moci/article/view/41124/37902>. Acesso em: 9 jun. 2025.

CADE – Conselho Administrativo de Defesa Econômica. **Guia Programas de Compliance**. Brasília, DF: CADE, 2016. Disponível em: <https://cdn.cade.gov.br/Portal/centrais-de-conteudo/publicacoes/guias-do-cade/guia-compliance-versao-oficial.pdf>. Acesso em: 16 dez. 2024.

CAMPOS, Gevaír; PEREIRA, André Luiz de Sousa; CARTAXO, Mac Amaral. Compliance como ferramenta de apoio a gestão. **Administração de Empresas em Revista**, Curitiba, v. 2, n. 24, p. 256-275, 2021. Disponível em: <https://revista.unicuritiba.edu.br/index.php/admrevista/article/view/4621/371373489>. Acesso em: 30 abr. 2024.

CARDOSO, Matheus Filipe Poletto. As Vantagens Econômicas e a Minimização dos Custos de Responsabilidade e de Transação na Implantação de Políticas de Compliance nas Empresas. **Revista ESMAT**, [S. l.], ano 12, n. 19, p. 217-236, jan-jun. 2020. Disponível em: https://www.academia.edu/78679688/As_Vantagens_Econ%C3%B4micas_e_a_Minimiza%C3%A7%C3%A3o_Dos_Custos_De_Responsabilidade_e_De_Transa%C3%A7%C3%A3o_Na_Implanta%C3%A7%C3%A3o_De_Pol%C3%ADticas_De_Compliance_Nas_Empresas. Acesso em: 6 jan. 2025.

CARDOSO, Thamyres Rodrigues; RODRIGUES, Cristina Barbosa. *Compliance tributário e as diretrizes da Organização para a Cooperação e o Desenvolvimento Econômico (OCDE)*. **DIGE – Direito Internacional e Globalização Econômica**, São Paulo, v. 7, n. 7, p. 69-90, 2020. Disponível em: <https://revistas.pucsp.br/index.php/DIGE/article/view/55142/37473>. Acesso em: 3 jul. 2024.

CARNEIRO, Luciana Emirena dos Santos; ALMEIDA Mauricio Barcellos. Design Science: Estudo de um Campo Teórico. **Brazilian Journal os Information Science: Research Trends**, Marília, v. 13, n. 3, p. 68-80, set. 2019. Disponível em: <https://revistas.marilia.unesp.br/index.php/bjis/article/view/8796>. Acesso em: 16 jan. 2025.

CARVALHO, Walkyria; ALVES, José Luiz. A importância estratégica do Compliance Tributário nas empresas. **Research, Society and Development**, [S. l.], v. 9, n. 10, 2020. Disponível em: <https://rsdjournal.org/index.php/rsd/article/view/8512/7571>. Acesso em: 5 jan. 2025.

CARVALHOSA, Modesto; KUYVEN, Fernando. Personalidade Jurídica, Compliance e Combate à Corrupção. *In*: CARVALHOSA, Modesto; KUYVEN, Luiz.

Compliance no Direito Empresarial. São Paulo: Editora Revista dos Tribunais, 2020. cap. 2. Disponível em: <https://www.jusbrasil.com.br/doutrina/compliance-no-direito-empresarial/1199155292>. Acesso em: 8 jan. 2025.

CGU – Controladoria Geral da União. Pacto Brasil Pela Integridade Empresarial. **Portal da CGU**, Brasília, DF, [2025]. Disponível em: <https://www.gov.br/cgu/pt-br/assuntos/integridade-privada/pacto-brasil>. Acesso em: 12 fev. 2025.

CGU – Controladoria-Geral da União. **Portaria nº 909, de 7 de abril de 2015.** Dispõe sobre a avaliação de programas de integridade de pessoas jurídicas. Brasília, DF: CGU, 2015. Disponível em: <https://repositorio.cgu.gov.br/handle/1/34001>. Acesso em: 16 dez. 2024.

CGU – Controladoria-Geral da União. **Plano de Integridade e Combate à Corrupção 2025 – 2027.**2024b. Disponível em: chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgclefindmkaj/https://www.gov.br/cgu/pt-br/assuntos/noticias/2024/12/cgu-lanca-plano-inedito-de-integridade-e-combate-a-corrupcao-com-ampla-participacao-social/Plano_Integridade_Combate_Corrupcao_20252027.pdf. Acesso em: 24 jul.2025.

CGU – Controladoria-Geral da União. **Guia Programa de Integridade:** Diretrizes para Empresas Privadas. Brasília, DF: CGU, 2024a. v. II. Disponível em: <https://www.gov.br/cgu/pt-br/assuntos/noticias/2024/10/cgu-publica-novo-guia-de-diretrizes-para-empresas-privadas>. Acesso em: 12 fev. 2024.

COELHO, Fábio Ulhoa. A Disciplina da Atividade Empresarial e a Globalização. *In*: COELHO, Fábio Ulhoa. **Curso de Direito Comercial:** Empresa e Estabelecimento, Títulos de Crédito. São Paulo: Editora Revista dos Tribunais, 2021. cap. 3. Disponível em: <https://www.jusbrasil.com.br/doutrina/curso-de-direito-comercial-empresa-e-estabelecimento-titulos-de-credito/1339454817>. Acesso em: 10 fev. 2024.

CORNEAU, Juliano Astor. O compliance como ferramenta maximizadora de segurança jurídica nas organizações e a responsabilização por omissão imprópria. *In*: ASSIS, Cássio Chechi de; VECCHIO, Fabiana Guerra Machado; VECCHIO, Fabrício Bon (org.). **Diálogo de Conformidade.** Porto Alegre: Instituto Ibero-Americano de Compliance, 2024. v. 2. p. 08-23. Disponível em: https://iiacompliance.org/wp-content/uploads/2024/05/LIVRO-CIACGA-2022-DIALOGOS-DE-CONFORMIDADE-VOLUME_2-.pdf. Acesso em: 27 dez. 2024.

CORREIA, Claudiery Bwana Dutra; BENACCHIO, Marcelo. Compliance trabalhista: realidade das novas relações de trabalho. *In*: CONGRESSO IBERO-AMERICANO DE COMPLIANCE, GOVERNANÇA E ANTICORRUPÇÃO, 1., 2020. **Anais [...]**. Porto Alegre: Instituto Ibero-americano de Compliance, 2020. p. 113-24. Disponível em: https://iiacompliance.org/wp-content/uploads/2021/05/anais_artigos-ciacga-2020.pdf. Acesso em: 27 dez. 2024.

COSTA, Lukas dos Santos. As dimensões que orientam a implementação de um Programa de Compliance. **Revista Científica do CPJM**, Rio de Janeiro, v. 2, n. 6, p. 234-258, mar. 2023. Disponível em: <https://rcpjm.cpjmufrj.br/revista/article/view/205>. Acesso em: 4 dez. 2024.

CRESPO, Marcelo. Compliance Digital. In: PEREIRA, Flávio; NOHARA, Irene. **Governança, Compliance e Cidadania**. São Paulo: Editora Revista dos Tribunais, 2019. Disponível em: <https://www.jusbrasil.com.br/doutrina/secao/compliance-digital-governanca-compliance-e-cidadania/1197015356#a-208164204>. Acesso em: 30 jan. 2025.

CRESPO, Marcelo. Gestão de Incidentes de Violação de Dados Pessoais. In: PALHARES, Felipe (coord.). **Temas Atuais de Proteção de Dados**. 2. ed. rev. atual. São Paulo: Editora Revista dos Tribunais, 2022. cap. 16. Disponível em: <https://www.jusbrasil.com.br/doutrina/secao/1-introducao-capitulo-16-gestao-de-incidentes-de-violacao-de-dados-pessoais-temas-atuais-de-protecao-de-dados-ed-2022/1643176502#a-291210149>. Acesso em: 11 fev. 2025.

CRUZ, Wanderson. MBA Contabilidade, Compliance e Direito Tributário. Publicado por Wanderson Cruz **Jusbrasil**, 6 jan. 2020. Disponível em: <https://www.jusbrasil.com.br/noticias/mba-contabilidade-compliance-e-direito-tributario/795274085>. Acesso em: 27 dez. 2024.

DIAMANTINO, Maria. As 6 melhores técnicas de mapeamento de processos. **Sydle Blog**, [S. l.], 8 nov. 2024. Disponível em: <https://www.sydle.com/br/blog/mapeamento-de-processos-6-tecnicas-5f04f3b37031934a22de8329>. Acesso em: 11 mar. 2025.

DIAS, Diego. Conciliando Lucro e Ética: Entenda o Compliance Empresarial e Anticorrupção. Publicado por Diego Dias. **Jusbrasil**, 22 jul. 2024. Disponível em: <https://www.jusbrasil.com.br/artigos/conciliando-lucro-e-etica-entenda-o-compliance-empresarial-e-anticorrupcao/2600109807>. Acesso em: 5 jan. 2025.

DIAS, José Aléssio de Freitas. **Compliance Officer no Brasil: uma visão sobre a responsabilidade criminal do Chief Compliance**, ante a existência de um programa de integridade e a assunção da função garante. 2019. Dissertação (Mestrado em Administração Pública) – Instituto de Direito Público, Escola de Administração de Brasília, Brasília, DF, 2019. Disponível em: https://repositorio.idp.edu.br/bitstream/123456789/2568/1/Disserta%C3%A7%C3%A3o_Jos%C3%A9%20Al%C3%A9ssio%20de%20Freitas%20Dias_ADMINISTRA%C3%87%C3%83O%20P%C3%9ABLICA_2019.pdf. Acesso em: 9 jun. 2025.

DIMAGGIO, Paul J.; POWELL, Walter W. A gaiola de ferro revisitada: isomorfismo institucional e racionalidade coletiva nos campos organizacionais. **RAE**, [S. l.], v. 45, n. 2, p. 74-89, abr./jun. 2005. Disponível em: <https://periodicos.fgv.br/rae/article/view/37123/35894>. Acesso em: 19 dez. 2024.

DINAMARCO, Márcia Conceição Alves. A Execução e os Contratos de Confissão de Dívida, os Contratos com Garantia Real e os Contratos de Seguro de Vida. In: ASSIS,

Araken; BRUSCHI, Gilberto Gomes (coord.). **Processo de Execução e Cumprimento da Sentença: Temas Atuais e Controvertidos**. São Paulo: Editora Revista dos Tribunais, 2022. cap. 6. Disponível em: <https://www.jusbrasil.com.br/doutrina/secao/6-a-execucao-e-os-contratos-de-confissao-de-divida-os-contratos-com-garantia-real-e-os-contratos-de-seguro-de-vida-parte-i-teoria-geral-da-execucao/1620614473#a-290461856>. Acesso em: 10 mar. 2025.

DURÃES, Cintya Nishimura; RIBEIRO, Maria de Fátima. O Compliance no Brasil e a Responsabilidade Empresarial no Combate à Corrupção. **Revista Direito em Debate**, [S. l.], v. 29, n. 53, p. 69-78, maio 2020. Disponível em: <https://www.revistas.unijui.edu.br/index.php/revistadireitoemdebate/article/view/9027>. Acesso em: 12 dez. 2024.

EL KADRI, Paulo. Desvios Internos em Empresas: Implicações Jurídicas e Medidas Preventivas. Publicado por Paulo El Kadri. **Jusbrasil**, 10 abr. 2024. Disponível em: <https://www.jusbrasil.com.br/artigos/desvios-internos-em-empresas-implicacoes-juridicas-e-medidas-preventivas/2319092157>. Acesso em: 5 mar. 2025.

ESLAR, Karine Aparecida de Oliveira Dias. A Importância de um Procedimento de Investigação Interna de Compliance para o Negócio. In: CONGRESSO IBERO-AMERICANO DE COMPLIANCE, GOVERNANÇA E ANTICORRUPÇÃO, 1., 2020. **Anais [...]**. Porto Alegre: Instituto Ibero-americano de Compliance, 2020. p. 235-241. Disponível em: https://iiacompliance.org/wp-content/uploads/2021/05/anais_artigos-ciacga-2020.pdf. Acesso em: 27 dez. 2024.

FERNANDES, Geraldo Og Nicéas; RIBEIRO, Flávia Pereira; KOEHLER; Frederico Augusto Leopoldino. A desjudicialização da execução civil: reflexões sobre o PL 6.204/2019 do Senado Federal. In: DANTAS, Marcelo Navarro Ribeiro (org.). **Inovações no sistema de justiça: meios alternativos de resolução de conflitos, justiça multiportas e iniciativas para a redução da litigiosidade e o aumento da eficiência nos tribunais: estudos em homenagem a Múcio Vilar Ribeiro Dantas**. São Paulo: Editora Revista dos Tribunais, 2022. cap. 3. Disponível em: <https://www.jusbrasil.com.br/doutrina/inovacoes-no-sistema-de-justica-meios-alternativos-de-resolucao-de-conflitos-justica-multiportas-e-iniciativas-para-a-reducao-da-litigiosidade-e-o-aumento-da-eficiencia-nos-tribunais-estudos-em-homenagem-a-mucio-vilar-ribeiro-dantas/1481216627>. Acesso em: 3 nov. 2023.

FERREIRA, Hielbert. Compliance Tributário. Restituição e compensação de tributos. Publicado por Hielbert Ferreira. **Jusbrasil**, 11 ago. 2020. Disponível em: <https://www.jusbrasil.com.br/noticias/compliance-tributario/901560309>. Acesso em: 27 dez. 2024.

FERREIRA, Mariele Sirena; MARTÍNEZ, Jaime Paba. **A peste bubônica, paralelos entre o Brasil e o mundo**. A história da ciência no ensino de biologia. Ponta Grossa: Atena, 2024. Disponível em: <https://educapes.capes.gov.br/handle/capes/748957>. Acesso em: 23 dez. 2024.

FGV – Fundação Getúlio Vargas. **Código de Ética e Conduta**. São Paulo: FGV, 2017. Disponível em: <https://www18.fgv.br/mailling/codigo-etica-conduta/>. Acesso em: 10 mar. 2025.

FRANCO, Isabel. Investigações Internas Corporativas em Todos os Tempos. *In*: CARVALHOSA, Modesto; KUYVEN, Luiz. **Compliance no Direito Empresarial**. São Paulo: Editora Revista dos Tribunais, 2020. cap. 9. Disponível em: <https://www.jusbrasil.com.br/doutrina/compliance-no-direito-empresarial/1199155292>. Acesso em: 12 fev. 2025.

GOLDSCHMIDT, Rodrigo; PRADO, Rodolfo Macedo do; ROCHA, Micheline Simone Silveira. Compliance Trabalhista: Os Canais de Denúncias como Mecanismos de Proteção aos Direitos Fundamentais do Trabalhador. *Revista: Direito Trabalho e Justiça*. 2024. Disponível em: chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgclefindmkaj/https://juslaboris.tst.jus.br/bitstream/handle/20.500.12178/236392/2024_goldschmidt_rodrigo_compliance_trabalhista.pdf?sequence=1&isAllowed=y. Acesso em: 09. Fev. 2025.

GONÇALVES, Tiago Coelho. Decodificando a Valoração da Prova: Inovações e Desafios no Livre Convencimento Motivado no Direito Tributário e Penal. Publicado por Tiago Coelho Gonçalves. **Jusbrasil**, 26 abr. 2024. Disponível em: <https://www.jusbrasil.com.br/artigos/decodificando-a-valoracao-da-prova-inovacoes-e-desafios-no-livre-convencimento-motivado-no-direito-tributario-e-penal/2414548946>. Acesso em: 2 dez. 2024.

GONÇALVES, Vilmar. Direito Administrativo e Avanços Tecnológicos: Desafios e Conquistas. *In*: BECKER, Daniel; FERRARI, Isabela. **Regulação 4.0**. São Paulo: Editora Revista dos Tribunais, 2019. cap. 2. Disponível em: <https://www.jusbrasil.com.br/doutrina/regulacao-40/1196962057>. Acesso em: 2 dez. 2024.

GORGA, Maria. Compliance Médico em Um Hospital Público. *In*: SOUZA, Luciano Anderson de (coord.). **Compliance no Direito Penal**. v. 5. São Paulo: Editora Revista dos Tribunais, 2021. cap. 9. Disponível em: <https://www.jusbrasil.com.br/doutrina/compliance-no-direito-penal/1188256698>. Acesso em: 27 dez. 2024.

GUIDO, Barbara. Conflito de interesses: o que é, exemplos e como prevenir. **Blog UpLexis**, Barueri, 6 nov. 2023. Disponível em: <https://uplexis.com.br/blog/artigos/conflito-de-interesses-o-que-e/>. Acesso em: 11 mar. 2025.

HEIZER, Ionara Houry; SOUZA, Alex Fernandes de; OLIVEIRA, Maria Helena Sá de. Processo de Compras nas Organizações: um Estudo sobre suas Características. **Reasu**, Rio de Janeiro, v. 6, p. 1-19, ago. 2022. Disponível em: <https://revistas.icesp.br/index.php/REASU/article/view/1282>. Acesso em: 10 mar. 2025.

IBDEE – Instituto Brasileiro de Direito e Ética Empresarial. **Orientações de Conduta para Relacionamento com o Setor Público**: Brindes, Presentes e Hospitalidade. São

Paulo: IBDEE, 2017. Disponível em:
https://www.legiscompliance.com.br/images/pdf/cartilha_gifting_compliance_2017.pdf. Acesso em: 10 mar. 2025.

IBGC – Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. **Evolução do Arcabouço Regulatório de Governança Corporativa**. São Paulo: IBGC, 2018. Disponível em:
<https://conhecimento.ibgc.org.br/Paginas/Publicacao.aspx?PubId=23981>. Acesso em: 25 nov. 2024.

IBGC – Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. **Panorama dos Programas de Compliance em Empresas de Capital Fechado**. São Paulo: IBGC, 2021. Disponível em:
<https://conhecimento.ibgc.org.br/Paginas/Publicacao.aspx?PubId=24401&assessment=1>. Acesso em: 4 set. 2024.

IBGC – Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. **Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa**. 6. ed. São Paulo, IBGC, 2023a. Disponível em:
<https://conhecimento.ibgc.org.br/Paginas/Publicacao.aspx?PubId=24640&assessment=1>. Acesso em: 19 nov. 2024.

IBGC – Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. **Código de Ética do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa**. São Paulo: IBGC, 2023b. Disponível em:
<https://conhecimento.ibgc.org.br/Paginas/Publicacao.aspx?PubId=24639&assessment=1>. Acesso em: 10 mar. 2025.

IBPT – Instituto Brasileiro de Planejamento e Tributação. **Corrupção não custa só dinheiro: os Impactos dos Desvios para o Brasil**. 2019. Disponível em:
<https://ibpt.org.br/corruptao-nao-custa-so-dinheiro-os-impactos-dos-desvios-para-o-brasil/>. Acesso em: 7 jun. 2025.

IBPT – Instituto Brasileiro de Planejamento e Tributação. **Estudo – Quantidade de Normas Editadas no Brasil 2024**. São Paulo: IBPT, 2024. Disponível em:
<https://ibpt.org.br/estudo-quantidade-de-normas-editadas-no-brasil-2024/>. Acesso em: 25 nov. 2024.

IDEAL + K STRATEGIES [Assessoria de Imprensa da Deloitte]. Empresas evoluem em ações de compliance, mas ainda devem avançar no fortalecimento do processo, aponta pesquisa da Deloitte com o Pacto Global. **Deloitte Notícias**, [S. l.], 30 jan. 2023. Disponível em: https://www.deloitte.com/br/pt/about/press-room/integridade-corporativa-evolucao-compliance.html?utm_source=chatgpt.com. Acesso em: 30 dez. 2024.

KONDER, Carlos Nelson; FAJNGOLD, Leonardo. O Papel dos Mecanismos de Compliance e das Políticas de Proteção de Dados para a Proteção de Dados Sensíveis. In: FRAZÃO, Ana; CUEVA, Ricardo Villas Bôas (coord.). **Compliance e Políticas de Proteção de Dados**. São Paulo: Editora Revista dos Tribunais, 2022. cap. 14. Disponível em: <https://www.jusbrasil.com.br/doutrina/secao/14-o-papel-dos-mecanismos-de-compliance-e-das-politicas-de-protecao-de-dados-para-a-protecao-de>

dados-sensíveis-compliance-e-políticas-de-proteção-de-dados/1506551384#a-283748780. Acesso em: 10 fev. 2024.

KPMG. **Pesquisa de Maturidade de Compliance no Brasil**. 4ª edição. [S. l.]:

KPMG, 2019. Disponível em:

<https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/br/pdf/2019/10/br-pesquisa-de-maturidade.pdf>. Acesso em: 31 dez. 2024.

KPMG. **Guia Prático do Compliance: o que você precisa saber para começar**. [S. l.]:

KPMG, 2020. Disponível em: <https://midia.kpmg.com.br/comunicados/arquivos/livro-digital-guia-pratico-do-compliance-KPMG-v2.pdf>. Acesso em: 30 dez. 2024.

KPMG. **6ª Pesquisa de Maturidade de Compliance no Brasil**. [S. l.]: KPMG, 2024.

Disponível em: [https://kpmg.com/br/pt/home/insights/2024/10/pesquisa-maturidade-compliance-brasil-6-](https://kpmg.com/br/pt/home/insights/2024/10/pesquisa-maturidade-compliance-brasil-6-edicao.html#:~:text=O%20n%C3%ADvel%20de%20maturidade%20do,Varejo%20(2%2C9))

[edicao.html#:~:text=O%20n%C3%ADvel%20de%20maturidade%20do,Varejo%20\(2%2C9\)](https://kpmg.com/br/pt/home/insights/2024/10/pesquisa-maturidade-compliance-brasil-6-edicao.html#:~:text=O%20n%C3%ADvel%20de%20maturidade%20do,Varejo%20(2%2C9)). Acesso em: 18 dez. 2024.

KUROHAVA, Fernanda Ayumi. **O processo da compra emergencial em spot,**

analisando os impactos na companhia. 2020. Trabalho de Conclusão de Curso –

Faculdade de Engenharia Civil, Arquitetura e Urbanismo, Universidade de Campinas,

Campinas, 2020. Disponível em: [https://lalt.fecfau.unicamp.br/index.php/trabalhos/o-](https://lalt.fecfau.unicamp.br/index.php/trabalhos/o-processo-da-compra-emergencial-em-spot-analisando-os-impactos-na-companhia/)

[processo-da-compra-emergencial-em-spot-analisando-os-impactos-na-companhia/](https://lalt.fecfau.unicamp.br/index.php/trabalhos/o-processo-da-compra-emergencial-em-spot-analisando-os-impactos-na-companhia/).

Acesso em: 10 mar. 2025.

LAMBERT, Soraya. Compliance Trabalhista. In: MARTINS, Sérgio. **Compliance no Direito Trabalhista**. São Paulo: Editora Revista dos Tribunais, 2020. cap. 2.

Disponível em: <https://www.jusbrasil.com.br/doutrina/compliance-no-direito-trabalhista/1314941277>. Acesso em: 2 dez. 2024.

LAURETTI, Lélío; SOLÉ, Adriana de Andrade. **Código de Conduta**. Evolução,

Essência e Elaboração – A ponte entre a ética e a organização. 1. ed. Editora Fórum,

2019. *E-book*. Disponível em:

<https://digital.editoraforum.com.br/ler/livro/3969/4114/inicio>. Acesso em: 09 jun. 2025.

LIMA, Alessandra Marques. Otimização do compliance e a mitigação das fraudes

contábeis nas organizações norte-americanas. **Revista Científica Multidisciplinar**

Núcleo do Conhecimento, [S. l.], ano 8, v. 6, n. 7, p. 118-133, jul. 2023. Disponível:

<https://www.nucleodoconhecimento.com.br/administracao/otimizacao-do-compliance>. Acesso em: 12 jan. 2024.

LOBO, Márcia Germana Alves de Araújo; FERREIRA, Marcelo Benetele.

Implantação de compliance no setor público brasileiro: uma revisão de literatura.

Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação, [S. l.], v. 8, n.

11, p. 191-207, nov. 2022. Disponível em:

<https://periodicorease.pro.br/rease/article/view/7435>. Acesso em: 29 jan. 2025.

LORIA, Eli; KALANSKY, Daniel. Comitês Independentes em Investigações Internas. *In: CARVALHOSA, Modesto; KUYVEN, Luiz. Compliance no Direito Empresarial*. São Paulo: Editora Revista dos Tribunais, 2020. cap. 8. Disponível em: <https://www.jusbrasil.com.br/doutrina/compliance-no-direito-empresarial/1199155292>. Acesso em: 12 fev. 2025.

LOUZADA, Iraciara Faria; LEAL, Johender Nascimento de Paula; SILVA, Willian Pereira da; RODRIGUES, Hugo Leonardo. A utilização do compliance como ferramenta da governança corporativa. *Revista Cosmos Acadêmico*, [S. l.], v. 5, n. 1, p. 73-89, jan./jul. 2020. Disponível em: <https://multivix.edu.br/wp-content/uploads/2021/06/revista-cosmos-academico-v05-n01-artigo05.pdf>. Acesso em: 5 jun. 2025.

MACHADO, Charles. Transformação Digital e o Compliance Tributário. Publicado por Charles Machado. *Jusbrasil*, 9 ago. 2023. Disponível em: <https://www.jusbrasil.com.br/artigos/transformacao-digital-e-o-compliance-tributario/1924907094>. Acesso em: 03 fev. 2025.

MACHADO, Michele Rílany Rodrigues. A hipótese de Cressey (1953) e a investigação da ocorrência de fraudes corporativas: uma análise empírica em instituições bancárias brasileiras. *Revista Contabilidade & Finanças*, São Paulo, v. 29, n. 76, jan.-abr. 2018. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rcf/a/cNqDZDjjSK7fSL6gkKgTKzs/?lang=pt>. Acesso em: 26 dez. 2024.

MARIA, Gabriela. 7 ferramentas para a Gestão de Riscos. *8Quali*, 16 abr. 2024. Disponível em: <https://8quali.com.br/7-ferramentas-para-a-gestao-de-riscos-%E2%9A%A0%E2%8F%B8%8F/#:~:text=Existem%20ferramentas%20de%20Gest%C3%A3o%20de,ser%20aplicado%20da%20forma%20certa>. Acesso em: 11 mar. 2025.

MARIN, Gustavo de Carvalho. Criminalidade Empresarial e problemas no Estabelecimento de uma Cultura de *Compliance* no Brasil. *In: SAAD-DINIZ, Eduardo; CASAS, Fabio; COSTA, Rodrigo de Souza (org.). Modernas técnicas de investigação e justiça penal colaborativa*. São Paulo: LiberArs, 2015. p. 69-80. Disponível em: https://www.academia.edu/40898021/Criminalidade_empresarial_e_problemas_no_estabelecimento_de_uma_cultura_de_compliance_no_Brasil?nav_from=ee143651-ab4e-45cd-b0c4-d9f48768cc66. Acesso em: 13 jan. 2025.

MARTINS, Ives; MARTINS, Rogério. A Importância do Compliance Tributário na Administração dos Negócios. *In: MARTINS, Ives; MARTINS, Rogério. Compliance no Direito Tributário*. São Paulo: Editora Revista dos Tribunais, 2021. Disponível em: <https://www.jusbrasil.com.br/doutrina/compliance-no-direito-tributario/1212768604>. Acesso em: 10 set. 2024.

MARTINS, Pedro Luis Teixeira. *Os controles internos e sua relevância na mitigação de erros e fraudes contábeis*. 2016. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Ciências Contábeis) – Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Rio Grande do Sul, 2016. Disponível em: <https://lume.ufrgs.br/handle/10183/148422>. Acesso em: 3 fev. 2025.

MEDEIROS, Mayara. Ética Empresarial e Compliance. Publicado por Mayara Medeiros. **Jusbrasil**, 1 abr. 2020. Disponível em: <https://www.jusbrasil.com.br/artigos/etica-empresarial-e-compliance/827280377>. Acesso em: 12 jan. 2025.

MÉDICI, Sérgio de Oliveira. **Despenalização em Direito Criminal e meios de redução ou isenção de penas**. Aulas do Programa de Mestrado em Direito e Gestão de Conflitos, da Universidade de Araraquara (Uniarara), Araraquara, ago./set. 2023.

MÉDICI, Sérgio de Oliveira. Aspectos Introdutórios da Teoria Geral do Crime. **Revista Brasileira Multidisciplinar**, [S. l.], v. 8, n. 2, p. 15-32, 2004. Disponível em: <https://revistarebram.com/index.php/revistauniarara/article/view/302>. Acesso em: 25 nov. 2024.

MELHEN, José Eduardo; ZANINI, Leonardo Estevam de Assis. Principiologia ambiental contemporânea: da dignidade humana à sociedade de risco. **Revista do TRF3**, [S. l.], v. 32, n. 148, p. 15-38, jan./mar. 2021. Disponível em: <https://revista.trf3.jus.br/index.php/rtrf3/article/view/206>. Acesso em: 24 mar. 2025.

MELO, Mateus Limeira da Silva. Revisão de Literatura: Comportamento Felino e Diminuição do Estresse Associado ao Manejo *Cat Friendly*. 2021. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Medicina Veterinária) – Centro de Ciências Agrárias, Universidade Federal da Paraíba, Areia, 2021. Disponível em: <https://repositorio.ufpb.br/jspui/handle/123456789/23284>. Acesso em: 31 dez. 2024.

MENEGUIN, Fernando Boarato; MELO, Ana Paula de Andrade. Uma Nova Abordagem para a Regulação Econômica: *Soft Regulation*. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 73, n. 2, p. 199-218, abr./jun. 2022. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/7430/1/Uma%20nova%20abordagem%20para%20a%20regula%20c3%a7%20c3%a3o%20econ%20c3%b4mica.pdf>. Acesso em: 3 jul. 2024.

MEYRER, Lucas Frederico. A Gestão dos Riscos Tributários no Brasil em Empresas Multinacionais: A Ótica da Matriz no Exterior. In: BOSSA, Gisele; NOBRE, Lionel (coord.). **Descomplicando a Gestão Tributária na Era Digital - Ed. 2022**. São Paulo: Editora Revista dos Tribunais, 2022. cap. 11. Disponível em: <https://www.jusbrasil.com.br/doutrina/secao/introducao-11-a-gestao-dos-riscos-tributarios-no-brasil-em-empresas-multinacionais-a-otica-da-matriz-no-exterior-descomplicando-a-gestao-tributaria-na-era-digital-ed-2022/1734143612#a-300091956>. Acesso em: 11 fev. 2025.

MORAES JÚNIOR, Antonio Vital de. A Importância do Programa de Compliance para Conformidade da Gestão. Publicado por Antonio Vital de Moraes Júnior. **Jusbrasil**, 9 dez. 2024. Disponível em: <https://www.jusbrasil.com.br/artigos/a-importancia-do-programa-de-compliance-para-conformidade-da-gestao/2905061566>. Acesso em: 30 jan. 2025.

MORAIS, Ítalo Silva de. **Ética Empresarial: uma visão teórica sobre a ética na relação entre empresa e consumidor**. 2020. Trabalho de Conclusão de Curso

(Graduação em Administração) – Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2020. Disponível em:
<https://repositorio.ufpb.br/jspui/bitstream/123456789/17705/1/%C3%8DSM22062020.pdf>. Acesso em: 10 mar. 2025.

MOURA, Jessyca Bastos de Souza; PEREIRA, Sandy Mattos; CARVALHO, Ícaro Vitor Vidinho de; ROBERTO, José Carlos Alves; CAVALCANTE, Zuila Paulino. Auditoria interna como ferramenta de controle e gestão de riscos empresariais. **Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento**, [S. l.], ano 7, v. 4, n. 11, p. 101-110, nov. 2022. Disponível em:
<https://www.nucleodoconhecimento.com.br/contabilidade/riscos-empresariais>. Acesso em: 11 mar. 2025.

NAÇÕES UNIDAS BRASIL. Objetivos de Desenvolvimento Sustentável. 16 Paz, Justiça e Instituições Eficazes. **Nações Unidas Brasil**, Brasília, DF, [2024]. Disponível em: <https://brasil.un.org/pt-br/sdgs/16>. Acesso em: 25 nov. 2024.

NAKAMURA, Emílio Tissato. O papel da segurança cibernética no universo digital: a importância do fator humano. In: KUBOTA, Luis Claudio. **Digitalização e tecnologias da informação e comunicação: oportunidades e desafios para o Brasil**. Rio de Janeiro: IPEA, 2024. Disponível em:
https://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/13148/1/Digitalizacao_e_tecnologias_Capitulo_9.pdf. Acesso em: 23 jun. 2025.

NASCIMENTO, José Orcélio do; NAVARRO, Nathália Costa Rocha; ROCHA, Jeanderson; ZITTEI, Marcus Vinicius Moreira; BARRAGAN, Luciana Gavazzi. A importância do *Compliance* para o departamento fiscal das empresas de contabilidade. **Revista Liceu**, São Paulo, v. 10, n. 2, jul. 2020. Disponível em:
https://liceu.emnuvens.com.br/LICEU_ON-LINE/article/view/1842. Acesso em: 23 jun. 2025.

NERI, Samuel Moraes; FIACO Juliana Luiza Moreira Del. Políticas Corporativas: um estudo sobre a importância de normas internas e o seu papel na cultura organizacional. **Revista Gestão, Inovação e Negócios**, v. 4, n. 1, p. 38-59, jan./jun. 2018. Disponível em:
<https://periodicos.unievangelica.edu.br/index.php/administracao/article/view/3043/2264>. Acesso em: 12 jun. 2025.

NOHARA, Irene Patrícia Diom. Lei Anticorrupção Empresarial e Compliance: Programa de Compliance Efetivo e Cultura de Integridade. In: PEREIRA, Flávio de Leão Bastos; NOHARA, Irene Patrícia Diom (coord.). **Governança, Compliance e Cidadania**. São Paulo: Editora Revista dos Tribunais, 2019. Disponível em:
<https://www.jusbrasil.com.br/doutrina/secao/lei-anticorruptao-empresarial-e-compliance-programa-de-compliance-efetivo-e-cultura-de-integridade-governanca-compliance-e-cidadania/1197015346#a-208163482>. Acesso em: 10 set. 2024.

OAB – Seccional Minas Gerais. OAB/MG realiza fórum e lança cartilha sobre compliance. Publicado por OAB - Seccional de Minas Gerais. **Jusbrasil**, 17 jun. 2016.

Disponível em: <https://www.jusbrasil.com.br/noticias/oab-mg-realiza-forum-e-lanca-cartilha-sobre-compliance/351489184>. Acesso em: 27 dez. 2024.

OLIVEIRA, Cintia Rodrigues de. Crimes corporativos: o espectro do genocídio ronda o mundo. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 59, n. 6, nov.-dez. 2019. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rae/a/xV9kTVCxkHgrkkWVMZ8jvNz/>. Acesso em: 8 jan. 2025.

OLIVEIRA, Pedro César Sousa. Pesquisa sobre as necessidades e tendências em Compliance no Brasil. **Aliant**, São Paulo, 25 jul 2023. Disponível em: <https://www.aliant.com.br/conteudos/pesquisa-sobre-as-necessidades-e-tendencias-em-compliance-no-brasil/>. Acesso em: 7 jan. 2025.

ON TOP. Compliance em Crise no Brasil? Não é o que mostram os dados. 2024. Disponível em: chrome-extension://efaidnbmninnibpcapjpcgclefindmkaj/https://complianceontop.com.br/wp-content/uploads/2024/12/Anuario_OnTop_2024b_web.pdf. Acesso em: 11. Jun. 2024.

PACTO GLOBAL. Ações Coletivas Anticorrupção. **Pacto Global**, 2020. Disponível em: <https://www.pactoglobal.org.br/acoescoletivas/>. Acesso em: 3 dez. 2024.

PAGOTTO, Leopoldo; NAKAHARA, Eric Felipe Sabadini. O Programa de Compliance Como Mecanismo de Prevenção de Responsabilidade Penal no Ambiente Corporativo. In: SOUZA, Luciano Anderson de (coord.). **Compliance no Direito Penal**. v. 5. São Paulo: Editora Revista dos Tribunais, 2021. cap. 10. Disponível em: <https://www.jusbrasil.com.br/doutrina/secao/10-o-programa-de-compliance-como-mecanismo-de-prevencao-de-responsabilidade-penal-no-ambiente-corporativo-compliance-no-direito-penal/1188256720#a-251548742>. Acesso em: 10 fev. 2025.

PASSOS, Fernando. **Governança e Gestão de Conflitos**. Programas de integridade como instrumentos de prevenção de ilícitos e de obtenção de leniência. *slides* de 1 a 86. Aulas do Programa de Mestrado em Direito e Gestão de Conflitos, da Universidade de Araraquara (Uniar), Araraquara, out./nov. 2024.

PAZ, Monica Fernanda da. **Compliance**: um estudo sobre o perfil requerido pelas empresas brasileiras versus as qualificações do profissional da área. 2020. Monografia (Especialização em MBA em Auditoria Integral) – Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2020. Disponível em: <https://acervodigital.ufpr.br/xmlui/handle/1884/78812>. Acesso em: 17 fev. 2025.

PEREIRA, Adriane Bandeira; PEREZ FILHO, Augusto Martinez; BARBOZA, Ricardo Augusto Bonotto. O compliance e a nova gestão Pública como uma tentativa de prevenção e combate à corrupção. **Revista Brasileira Multidisciplinar**, [S. l.], v. 24, n. 3, p. 137-154, set. 2021. Disponível em: <https://revistarebram.com/index.php/revistauniara/article/view/1277>. Acesso em: 27 nov. 2024.

PEREIRA, Ana Flávia Azevedo; CARVALHO, André Castro; GIRON, Vinicius de Freitas. Vantagens de Um Programa de Compliance. In: NOHARA, Irene Patrícia

Diom; ALMEIDA, Luiz Eduardo de (coord.). **Cultura Organizacional em Compliance**. Implantação, gestão, monitoramento e revisão de programas de compliance. São Paulo: Editora Revista dos Tribunais, 2021. cap. 2. Disponível em: <https://www.jusbrasil.com.br/doutrina/secao/2-vantagens-de-um-programa-de-compliance-cultura-organizacional-em-compliance/1294656320#a-263622725>. Acesso em: 12 dez. 2024.

PISCITELLI, Tathiane. Princípios Constitucionais Tributários na Reforma Tributária. In: PISCITELLI, Tathiane. **Curso de Direito Tributário**. 3. ed. rev. ampl. atualiz. São Paulo: Editora Revista dos Tribunais, 2024. cap. 1. Disponível em: <https://www.jusbrasil.com.br/doutrina/secao/1-notas-introdutorias-tributacao-e-o-financiamento-estatal-curso-de-direito-tributario-ed-2024/2672013892#a-340089325>. Acesso em: 26 nov. 2024.

PRADO, Márcio. O que é Compliance e porque implementar em sua organização. **Portal Nossa Causa**, Curitiba, 31 jan. 2018. Disponível em: https://nossacausa.com/o-que-e-compliance/?utm_source=chatgpt.com. Acesso em: 29 dez. 2024.

PROTIVI. Os principais riscos corporativos segundo executivos do Brasil e do mundo. **Provi**, 2024. Disponível em: <https://conteudos.protivi.com.br/top-risks-2024>. Acesso em: 2 jun. 2025.

PWC. Pesquisa Global sobre Fraudes e Crimes Econômicos 2022. **PwC**, 2022. Disponível em: <https://www.pwc.com.br/pt/estudos/servicos/consultoria-negocios/2022/pesquisa-global-sobre-fraudes-e-crimes-economicos-2022.html#:~:text=As%20medidas%20de%20preven%C3%A7%C3%A3o%20a,2020%20para%2062%25%20neste%20ano>. Acesso em: 31 dez. 2024.

PWC. Pesquisa Global de Crimes Econômicos 2024. **PwC**, [S.l.], 12 jun. 2024. Disponível em: <https://www.pwc.com/gx/en/services/forensics/economic-crime-survey.html>. Acesso em: 31 dez. 2024.

RAMOS FILHO, Ruy César; SILVA, Erivaldo Ferreira da; MACIEL, Geraldo Clay de Souza; BARBOSA, Jeferson Dias; PORTO, Luis Carlos de Oliveira; NEVES, Geraldo Moreira; OLIVEIRA, José Felipe Rodrigues de; ALVES, Emanuel Siqueira (elab.). **Programa de Integridade e Compliance**. Orientações para o ITI. Brasília, DF: ITI, 2018. Disponível em: https://www.gov.br/iti/pt-br/acesso-a-informacao/institucional/Programa_de_Integridade_e_Compliance___Assinado_1.pdf. Acesso em: 26 dez. 2024.

REIS, Lorena. Finalidade da Desjudicialização e o Direito de Acesso à justiça. Publicado por Lorena Reis. **Jusbrasil**, [S. l.], 21 set. 2023. Disponível em: <https://www.jusbrasil.com.br/artigos/finalidade-da-desjudicializacao-e-o-direito-de-acesso-a-justica/1974813676>. Acesso em: 12 maio 2024.

RIBEIRO, Rafael. O que é compliance? Publicado por Rafael Ribeiro. **Jusbrasil**, [S. l.], 23 out. 2019. Disponível em: <https://www.jusbrasil.com.br/noticias/o-que-e-compliance/772370067>. Acesso em: 27 dez. 2024.

RODRIGUES, Ailton de Toledo. Compliance e Governança Corporativa: Oportunidades no Brasil. Publicado por Ailton de Toledo Rodrigues. **Jusbrasil**, [S. l.], 19 ago. 2024. Disponível em: <https://www.jusbrasil.com.br/artigos/compliance-e-governanca-corporativa-oportunidades-no-brasil/2660934486>. Acesso em: 13 jan. 2025.

RODRIGUES, Leonel Cezar; MEZZAROBÀ, Orides; PEIXOTO, Fabiano Hartman. DSR como protocolo de pesquisa para teses e dissertações profissionais em Direito. **Administração de Empresas em Revista**, Curitiba, v. 1, n. 34, p. 161-188, jan./mar. 2024. Disponível em: <https://revista.unicuritiba.edu.br/index.php/admrevista/article/view/6839/371374858>. Acesso em: 5 jan. 2025.

ROSA, Fabiano Machado da; COSTA, Luana Pereira da. Notas Iniciais Sobre *Compliance*. In: ROSA, Fabiano Machado da; COSTA, Luana Pereira da. **Compliance Antidiscriminatório**. São Paulo: Editora Revista dos Tribunais, 2022. cap. 1. Disponível em: <https://www.jusbrasil.com.br/doutrina/secao/11-compliance-composicao-de-conceitos-1-notas-iniciais-sobre-compliance-compliance-antidiscriminatorio-ed-2022/1672936386#a-293618557>. Acesso em: 3 dez. 2024.

SAAD-DINIZ, Eduardo. Ética Negocial. In: SAAD-DINIZ, Eduardo. **Ética Negocial e Compliance: Entre a Educação Executiva e a Interpretação Judicial**. São Paulo: Editora Revista dos Tribunais, 2019. cap. 1. Disponível em: <https://www.jusbrasil.com.br/doutrina/secao/capitulo-i-etica-negocial-etica-negocial-e-compliance-entre-a-educacao-executiva-e-a-interpretacao/1207548450#a-193036109>. Acesso em: 13 jan. 2025.

SAAVEDRA, Giovani; ROTSCH, Thomas. Sistema de Gestão de Compliance. In: SAAVEDRA, Giovani; KASECKER, Izabele; GOES, Guilherme; JORGE JÚNIOR, Mario Helton (org.). **Compliance**. São Paulo: Editora Revista dos Tribunais, 2022. cap. 2. Disponível em: <https://www.jusbrasil.com.br/doutrina/secao/31-organizacao-3-sistema-de-gestao-de-compliance-conforme-a-iso-37301-compliance-ed-2022/1765409239#a-298323719>. Acesso em: 5 mar. 2025.

SAAVEDRA, Giovani; SARLET, Ingo Wolfgang; FENSTERSEIFER, Tiago. Compliance, Investigações Corporativas e Dever dos Entes Públicos de Cooperação e Priorização da Resolução Extrajudicial dos Conflitos Ecológicos. In: TRENNEPOHL, Natascha; TRENNEPOHL, Terence Dorneles. **Compliance no Direito Ambiental**. São Paulo: Editora Revista dos Tribunais, 2021. cap. 8. Disponível em: <https://www.jusbrasil.com.br/doutrina/secao/8-compliance-investigacoes-corporativas-e-dever-dos-entes-publicos-de-cooperacao-e-priorizacao-da-resolucao-extrajudicial-dos-conflitos-ecologicos/1197013334#a-251598366>. Acesso em: 18 nov. 2024.

SAMPAIO, Luciano. Compliance alinhado à cultura da empresa. **PwC**, 2021. Disponível em: <https://www.pwc.com.br/pt/sala-de-imprensa/artigo/Compliance-alinhado-a-cultura-da-empresa.html>. Acesso em: 18 dez. 2024.

SANGALLI, Graziela. Os principais desafios de compliance enfrentados pelas empresas atualmente. Publicado por Graziela Sangalli. **Jusbrasil**, [S. l.], 15 jun. 2023. Disponível em: <https://www.jusbrasil.com.br/artigos/os-principais-desafios-de>

compliance-enfrentados-pelas-empresas-atualmente/1860756111. Acesso em: 30 dez. 2024.

SANSON, Carla. A Íntima Relação Entre Compliance e Atividade Jurídica. *In*: CARVALHO, Paulo de Barros (coord.) DIAS, Karem Jureidini; BRITTO, Lucas Galvão (org.). **Compliance no Direito Tributário**. São Paulo: Editora Revista dos Tribunais, 2019. cap. 8. Disponível em: <https://www.jusbrasil.com.br/doutrina/secao/8-a-intima-relacao-entre-compliance-e-atividade-juridica-compliance-no-direito-tributario/1294659864#a-161359652>. Acesso em: 10 dez. 2023.

SANTOS, Walter de Oliveira. O Compliance revive a burocracia? **Portal da Controladoria-Geral do Estado [Goiás]**, Goiás, 26 fev. 2021. Disponível em: <https://goias.gov.br/controladoria/o-compliance-revive-a-burocracia/>. Acesso em 03 dez. 2024.

SÃO PAULO (Estado). Assembleia Legislativa do Estado de São Paulo. **Lei Complementar nº 1.320, de 06 de abril de 2018**. Institui o Programa de Estímulo à Conformidade Tributária – “Nos Conformes”, define princípios para o relacionamento entre os contribuintes e o Estado de São Paulo e estabelece regras de conformidade tributária. São Paulo: Alesp, 2018. Disponível em: <https://www.al.sp.gov.br/repositorio/legislacao/lei.complementar/2018/lei.complementar-1320-06.04.2018.html>. Acesso em: 2 set. 2023.

SICILIANA, Isabel Danieli Nardon; FARIA, Vinícius Domingues de. As decisões do Supremo Tribunal Federal em matéria de ordem tributária e a consequente insegurança jurídica instalada. *In*: CONGRESSO IBERO-AMERICANO DE COMPLIANCE, GOVERNANÇA E ANTICORRUPÇÃO, 1., 2020. **Anais [...]**. Porto Alegre: Instituto Ibero-americano de Compliance, 2020. p. 157-169. Disponível em: https://iiacompliance.org/wp-content/uploads/2021/05/anais_artigos-ciacga-2020.pdf. Acesso em: 27 dez. 2024.

SILVA, Lilian Reis da. Benefícios do *Compliance* e da gestão de riscos. **Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento**, [S. l.], ano 6, v. 4, n. 12, p. 123-147, dez. 2021. Disponível em: <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/administracao/beneficios-do-compliance>. Acesso em: 12 dez 2024.

SILVA, Marcelo. Médias Empresas e as Normas Tributárias. Publicado por Marcelo Silva. **Jusbrasil**, [S. l.], 14 maio 2022. Disponível em: <https://www.jusbrasil.com.br/artigos/medias-empresas-e-as-normas-tributarias/1500431898>. Acesso em: 25 nov. 2024.

SILVA, Sander José Couto da; BRUNOZI JÚNIOR, Antônio Carlos. *Compliance e Isomorfismo Mimético da Lei Anticorrupção nos Estados Brasileiros*. **Cadernos Gestão Pública e Cidadania**, São Paulo, n. 29, mar. 2024. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/cgpc/a/wmMvBNQLjQBLpfV7gHc5TKJ/?lang=pt>. Acesso em: 19 dez. 2024.

SILVA, Adriano de Souza; GOMES, Rickardo Léo Ramos. A importância do Strategic Sourcing para o processo de compras SPOT. **REvista Observatorio de la Economía Latinoamericana**, [S. l.], dez. 2020. Disponível em:

https://www.researchgate.net/publication/360477230_A_IMPORTANCIA_DO_STRATEGIC_SOURCING_PARA_O_PROCESSO_DE_COMPRAS_SPOT. Acesso em: 10 mar. 2025.

SILVEIRA, Renato de Mello Jorge. Direito Penal da Era Compliance, a Realidade Penal Econômico-Empresarial Brasileira e a Variação de Seus Momentos. In: SOUZA, Luciano Anderson de. **Compliance no Direito Penal**. São Paulo: Editora Revista dos Tribunais, 2021. cap. 1. Disponível em: <https://www.jusbrasil.com.br/doutrina/secao/1-direito-penal-da-era-compliance-a-realidade-penal-economico-empresarial-brasileira-e-a-variacao-de-seus-momentos-compliance-no-direito-penal/1188256711#a-251547178>. Acesso em: 27 fev. 2025.

SIMONSEN, Ricardo. Os Desafios do *Compliance*. **Cadernos FGV Projetos** (*Compliance*, Gestão e Cultura Corporativa), Rio de Janeiro, ano 11, n. 28, p. 60-73, nov. 2016. Disponível em: https://projetos.fgv.br/sites/default/files/2024-03/cadernos_compliance_site_update.pdf. Acesso em: 3 dez. 2024.

SOARES, Denia Patricia; NOSSA, Silvania Neris; BRUGNI, Talles Vianna; FULLY, Roberto Miranda Pimentel. Dualidade do *CEO*, Conselhos de Administração, Auditoria e o *Compliance* no Brasil. **Revista Foco**, [S. l.], v. 17, n. 10, p. 1-26, 2024. Disponível em: <https://ojs.focopublicacoes.com.br/foco/article/view/6584/4708>. Acesso em: 3 dez. 2024.

SOUSA, Henrique Adriano de; PASSOS, Gabriela de Abreu; PORTULHAK, Henrique; AZEVEDO, Sayuri Unoki de. A evolução na divulgação de práticas de compliance por companhias abertas brasileiras no período “Lava Jato”. **Cadernos EBAPE.BR**, [S. l.], v. 22, n. 1, 2024. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/cebape/a/64cQCSzRNRpnT6CcSWqvhhj/?lang=pt>. Acesso em: 17 fev. 2025.

SOUZA, Fernanda Nunes Lana. Due Diligence na Contratação de Terceiros: ferramenta necessária para a boa governança corporativa nas empresas privadas? **Revista Fronteira Interdisciplinares do Direito**, São Paulo, v. 1, n. 1, p. 105-117, dez. 2021. Disponível em: <https://revistas.pucsp.br/index.php/fid/article/view/54834>. Acesso em: 17 fev. 2025.

SOUZA, Jeferson Neves de. Princípio da transparência tributária. Publicado por Jeferson Neves de Souza. **Jusbrasil**, [S. l.], 8 ago. 2024. Disponível em: <https://www.jusbrasil.com.br/artigos/principio-da-transparencia-tributaria/2629476365>. Acesso em: 25 nov. 2024.

SOUZA, Joice de. **Práticas Corporativas para um Sistema Eficaz de Compliance: Uma Abordagem para Empresas de Médio Porte**. 2018. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção e Sistemas) – Universidade do Vale do Rio dos Sinos, São Leopoldo, 2018. Disponível em: <https://sucupira->

legado.capes.gov.br/sucupira/public/consultas/coleta/trabalhoConclusao/viewTrabalhoConclusao.jsf?popup=true&id_trabalho=7690945. Acesso em: 27 dez. 2024.

SOUZA, Luciano Anderson de; PINTO, Nathália Regina. O que é Criminal Compliance? *In*: SOUZA, Luciano Anderson de; PINTO, Nathália Regina **Criminal Compliance**. v. 4. cap. 1. São Paulo: Editora Revista dos Tribunais, 2021. Disponível em: <https://www.jusbrasil.com.br/doutrina/secao/1-o-que-e-criminal-compliance-criminal-compliance/1294659511#a-264361169>. Acesso em: 19 nov. 2024.

SUSAN, Jeniffer. Regtech como solução para os desafios do Compliance. Publicado por Jeniffer Susan. **Jusbrasil**, [S. l.], 20 abr. 2021. Disponível em: <https://www.jusbrasil.com.br/artigos/regtech-como-solucao-para-os-desafios-do-compliance/1195229800>. Acesso em: 30 dez. 2024.

SZAJNBOK, Lucienne Michelle Treguer Cwikler. Dificuldades e Perspectivas da Gestão de Compliance Tributário no Brasil. *In*: PEREIRA, Flávio de Leão Bastos; NOHARA, Irene Patrícia Diom (coord.). **Governança, Compliance e Cidadania**. São Paulo: Editora Revista dos Tribunais, 2019. Disponível em: <https://www.jusbrasil.com.br/doutrina/secao/dificuldades-e-perspectivas-da-gestao-de-compliance-tributario-no-brasil-governanca-compliance-e-cidadania/1197015374#a-208166282>. Acesso em: 26 nov. 2024.

TAVARES, Maíra de Lima. **Compliance e a Responsabilidade Penal na Perspectiva da Lei Anticorrupção**. 2020. Monografia (Bacharelado em Direito) – Centro Universitário Antônio Eufrásio de Toledo, Presidente Prudente, 2020. Disponível em: <http://intertemas.toledoprudente.edu.br/index.php/Direito/article/viewFile/8954/67650514>. Acesso em: 8 jan. 2025,

TERRA, Donizete Mariano; BIANCHI, Eliane Maria Pires Giavina. *Compliance nas Micro e Pequenas Empresas: Percepções de seus Administradores*. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, [S. l.], v. 7, n. 3, p. 58-74, set. 2018. Disponível em: <https://regepe.org.br/regepe/article/view/692>. Acesso em: 6 jan. 2025.

TOJAL, Tarsila Fonseca. O fenômeno da corrupção: o “combate à corrupção” e o atual quadro punitivo no Brasil. *In*: TOJAL, Tarsila Fonseca. **Corrupção e Princípio de Ne Bis In Idem**. Uma análise de sua persecução penal e administrativo-sancionadora. São Paulo: Editora Revista dos Tribunais, 2023. cap. 1. Disponível em: https://www.jusbrasil.com.br/doutrina/secao/11como-definir-a-corrupcao-uma-primeira-abordagem-capitulo-1o-fenomeno-da-corrupcao-o-combate-a-corrupcao-e-o-atual-quadro-punitivo-no-brasil/1916546713#a-num0-DTR_2023_240. Acesso em: 2 nov. 2023.

TRANSPARÊNCIA INTERNACIONAL – BRASIL. Profissionais de compliance veem graves falhas na atuação do Executivo, Judiciário e Legislativo no enfrentamento à corrupção. **Portal da Transparência Internacional – Brasil**, [S. l.], 2 dez. 2024. Disponível em: <https://transparenciainternacional.org.br/posts/profissionais-de->

compliance-veem-graves-falhas-na-atuacao-do-executivo-judiciario-e-legislativo-no-enfrentamento-a-corrupcao/. Acesso em: 7 jan. 2024.

TRANSPARÊNCIA INTERNACIONAL – BRASIL; QUAEST. **Corrupção e Integridade no Mercado Brasileiro**. A Percepção dos Profissionais de Compliance. [S. l.]: Transparência Internacional – Brasil: Quaest, 2024. Disponível em: https://comunidade.transparenciainternacional.org.br/corrupcao-integridade-mercado-brasileiro?_gl=1*1d50ajq*_ga*MTQzMzc0NDE2OS4xNzI2NTEzNzI2*_ga_E136MXN2HN*MTczNjI1Nzg0MS42LjEuMTczNjI1ODAzMi42MC4wLjA. Acesso em: 7 jan. 2025.

TRANSPARÊNCIA INTERNACIONAL – BRASIL. Índice de Percepção da Corrupção 2023. **Transparência Internacional – Brasil**, [S. l.], 2024. Disponível em: <https://transparenciainternacional.org.br/ipc/2023>. Acesso em: 5 dez. 2024. VENICIOS, Jean. Conceito E Origem Do Compliance. Publicado por Jean Venicios. **Jusbrasil**, 8 dez. 2020. Disponível em: <https://www.jusbrasil.com.br/artigos/conceito-e-origem-do-compliance/1138995918#:~:text=O%20termo%20compliance%2C%20tem%20origem,diretrizes%2C%20pol%C3%ADticas%20internas%20ou>. Acesso em: 7 jan. 2024.

URSO, Pedro Henrique Engler; OLIVEIRA, Rafaela Manzanares Tupinambá de. **O Impacto Econômico da Corrupção no Brasil: Uma Análise de 2002 a 2022**. 2022. Disponível em: chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgclefindmkaj/<https://adelpha-api.mackenzie.br/server/api/core/bitstreams/a2843f7c-3180-4f3a-bb23-23570fb039ab/content>. Acesso em: 24 jul. 2025.

VIEIRA, Yan Sabino; ANDRADE, Edivan Pereira de; SEIXAS, Jhonatan Kristian Ramalho, ROBERTO, José Carlos Alves; PINTO JUNIOR, José Roberto Lira. Gestão de processos: métodos para a melhoria contínua. **Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento**, [S. l.], ano 7, v. 9, n. 11, p. 5-13, nov. 2022. Disponível em: <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/administracao/melhoria-continua>. Acesso em: 11 mar. 2025.

ZANON, Patricie Barricelli. **Responsabilidade Penal, metodologia de avaliação e certificação: aprimoramento legal para estímulo de programas de compliance anticorrupção efetivos**. 2023. Tese (Doutorado em Direito Público) – Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, 2023. Disponível em: <https://adelpha-api.mackenzie.br/server/api/core/bitstreams/15b184fd-491e-45c6-a1f9-81788d7aad9e/content>. Acesso em: 3 jun. 2025.

ZIMMER JÚNIOR, Aloísio; NOHARA, Irene Patrícia Diom. Acordo de Leniência. In: NOHARA, Irene Patrícia Diom; ALMEIDA, Luiz Carlos de (coord.). **Compliance Anticorrupção e das Contratações Públicas**. São Paulo: Editora Revista dos Tribunais, 2021. cap. 10. Disponível em: <https://www.jusbrasil.com.br/doutrina/secao/capitulo-10-acordo-de-leniencia-compliance-anticorrupcao-e-das-contratacoes-publicas/1294656075#a-264340049>. Acesso em: 10 dez. 2024.

APÊNDICE A – GUIA DE SISTEMA DE *COMPLIANCE* EMPRESARIAL

GUIA DE SISTEMA DE *COMPLIANCE* EMPRESARIAL



SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO – BREVE CONTEXTO DO CENÁRIO DO COMPLIANCE NO BRASIL	3
1.1 Desconhecimento enseja preconceito, visão distorcida e resistências culturais que obstaculizam a implementação do <i>compliance</i>	4
2 BAIXO ÍNDICE – PANORAMA GERAL DO COMPLIANCE.....	5
2.1 Desenvolvimento do <i>compliance</i> por setor	5
3 AVANÇOS TECNOLÓGICOS EMPREGADOS EM CONFORMIDADE NO SETOR PÚBLICO TRIBUTÁRIO	7
4 AVANÇO NA COMPLEXA NORMATIZAÇÃO TRIBUTÁRIA BRASILEIRA.....	9
5 ERA DE NORMATIZAÇÃO EM CONFORMIDADE: EVOLUÇÃO NORMATIVA DO COMPLIANCE NO BRASIL.....	11
6 CONFORMIDADE: UMA PREOCUPAÇÃO GLOBAL	12
7 COMPLIANCE COMO ELEMENTO ESTRATÉGICO E NECESSÁRIO AO UNIVERSO ORGANIZACIONAL	14
8 OBJETIVOS DO GUIA DE SISTEMA DE COMPLIANCE	15
9 FASE MACRO DE IMPLEMENTAÇÃO DO SISTEMA DE COMPLIANCE.....	16
10 ELEMENTOS ESTRUTURAIS ESSENCIAIS DO SISTEMA DE COMPLIANCE..	19
11 INTRODUÇÃO AO SISTEMA DE COMPLIANCE	21
12 ESTRUTURA PROFISSIONAL DO SISTEMA DE COMPLIANCE	22
12.1 Exemplo de estrutura profissional analítica da área de <i>compliance</i>	23
12.2 Estrutura sintetizada do <i>compliance</i> associada aos seus principais pilares e objetivos	24
13 CÓDIGO DE CONDUTA ÉTICA	25
14 POLÍTICAS E NORMAS INTERNAS DE COMPLIANCE	26
14.1 Políticas e normas internas de <i>compliance</i>	27
15 MAPEAMENTO DE PROCESSOS, PROCEDIMENTOS E ELABORAÇÃO DE MANUAIS	29
15.1 Exemplos de algumas ferramentas para mapeamento de processo	31
15.2 Exemplo de mapeamento macro de processo de compras.....	32
16 GESTÃO DE RISCOS	34
17 TREINAMENTO, CAPACITAÇÃO E RECICLAGEM.....	37
18 DUE DILIGENCE DE PARCEIROS E TERCEIROS	38
19 CANAIS DE DENÚNCIA E INVESTIGAÇÃO INTERNA	39

20 MONITORAMENTO DOS CONTROLES INTERNOS	41
21 MELHORIA CONTÍNUA.....	41
22 AUDITORIA.....	42
23 ATUALIZAÇÃO DO SISTEMA DE <i>COMPLIANCE</i>	44
24 RISCOS DESNECESSÁRIOS E EVITÁVEIS AOS QUAIS A COMPANHIA ESTÁ EXPOSTA POR NÃO IMPLEMENTAR SISTEMA DE <i>COMPLIANCE</i>	45
25 AMPLITUDE DOS RISCOS.....	46
25.1 Risco legal e regulatório	47
25.2 Risco reputacional.....	48
25.3 Risco financeiro	49
25.4 Risco operacional.....	50
25.5 Risco de fraude e corrupção.....	51
25.6 Risco de conflitos de interesse	53
25.7 Risco de segurança da informação.....	54
26 BENEFÍCIOS DA IMPLEMENTAÇÃO DO SISTEMA DE <i>COMPLIANCE</i>.....	56
26.1 Conformidade legal e regulamentar.....	57
26.2 Redução de riscos	58
26.3 Benefícios legais e fiscais	59
26.3.1 Principais normas que possibilitam o usufruto de benefícios e incentivos fiscais e legais.....	60
26.4 Vantagens organizacionais.....	61
27 CONSIDERAÇÕES FINAIS E PERSPECTIVAS FUTURAS.....	64
REFERÊNCIAS	68

1 INTRODUÇÃO – BREVE CONTEXTO DO CENÁRIO DO COMPLIANCE NO BRASIL

O universo organizacional vivencia grandes transformações, tais como:

a) Era de normatização em conformidade:

a.1) diversas normas têm exigido implementação de mecanismos de controle nas empresas com aplicação de penalidades em descumprimentos;

a.2) outras leis têm concedido benefícios e incentivos para as empresas que possuem sistemas de *compliance* efetivo (preocupadas com a conformidade);

b) Avanços na complexa normatização tributária;

c) Avanços tecnológicos empregados em conformidade pelo setor público;

d) Cultura corruptiva e fraudulenta que impacta fortemente as empresas;

e) Exposição a riscos.

Tal cenário revela a grande necessidade de as empresas implementarem sistemas robustos de *compliance* efetivo. Contudo:

- ✓ apesar de todos os avanços regulatórios, normativos e tecnológicos;
- ✓ apesar do forte investimento do setor público em conformidade;
- ✓ apesar dos inúmeros benefícios, operacionais, fiscais e legais;
- ✓ apesar das inúmeras vulnerabilidades a que se encontram expostas, por falta de mecanismos de controle;
- ✓ apesar dos inúmeros benefícios proporcionados pelos sistemas de *compliance* às companhias,

Muitas empresas ainda não dispõem de sistema de *compliance* efetivo. Mesmo frente a todas essas necessidades, as organizações no Brasil possuem um baixo índice de implementação de *compliance* e, além disso, dos sistemas implementados, poucos são efetivos.

Esse baixo índice se contrapõe a todos os avanços que o universo empresarial vivencia.

1.1 Desconhecimento enseja preconceito, visão distorcida e resistências culturais que obstaculizam a implementação do *compliance*

O *compliance* é um sistema estruturado que funciona como um conjunto de práticas, procedimentos internos de integridade, auditorias internas e externas, canais de incentivo à denúncia, aplicação efetiva de códigos de ética e conduta, políticas, processos e diretrizes voltados para prevenção, detecção, mitigação e punição de desvios, fraudes e irregularidades, bem como a geração de planos de ação para que eventuais equívocos ou atos ilícitos não voltem a ocorrer (IBGC, 2015 *apud* Soares *et al.*, 2024).

Não obstante a necessidade de implementação do sistema de *compliance*, ressalta-se que, na prática, ele é visto como algo atravancado e burocrático, capaz de diminuir a dinâmica e a capacidade competitiva da empresa. Outros, ainda, o veem como uma despesa desnecessária, mas, “mais que um custo, ele precisa ser visto como uma oportunidade de gerar confiança” (Sampaio, 2021). Esses fatores fazem com que muitas organizações não o implementem, criando um perigoso passivo latente para as companhias.

Tais estereótipos decorrem, em grande parte, de desconhecimento. Embora os termos “*compliance*”, “conformidade” ou “mecanismos de controle” tenham sido amplamente debatidos nos últimos anos, e apesar de muitas leis terem promovido incentivos e benefícios para as organizações que implementaram tais sistemas de forma eficaz, é fato que diversas empresas ainda os desconhecem completamente. O universo empresarial requer esses sistemas por múltiplas razões, sejam elas regulatórias ou relacionadas ao usufruto de benefícios, mas, essencialmente, pela gestão de riscos e conflitos proporcionada por esses programas, possibilitando a redução de riscos operacionais, reputacionais, fraudulentos, corruptivos, sancionatórios, entre tantos outros.

Quando a organização opera continuamente sem um sistema de controle, ela não compreende as razões de seu insucesso nem onde se encontram insculpidas as falhas, os riscos e os problemas internos e externos existentes na empresa, o que certamente ameaçará a continuidade do negócio, que possivelmente fora idealizado por anos (Assunção, 2023). “Porém, se se desconhece o que pode ser um problema, ele não pode ser enxergado. A ignorância, aqui, é um pecado que não pode ser cometido” (Assunção, 2023).

Logo, o primeiro passo para despertar o interesse em relação ao *compliance* é elucidar o que ele é, de forma que se possa compreendê-lo (Assunção, 2023).

2 BAIXO ÍNDICE – PANORAMA GERAL DO COMPLIANCE



Baixa Maturidade

90% dos sistemas são imaturos (Quaest/TI, 2024)



Área Dedicada

Apenas 35,6% têm área dedicada (IBGC, 2021)
Esse percentual sobre para 56% somente nas empresas com faturamento acima de 1 bilhão (IBGC, 2021)



Equipe Insuficiente

61% têm equipes pequenas, entre 2 a 5 pessoas, e apenas 28% com dedicação exclusiva (Aliant/Protiviti, 2023)



Sistemas Integrados

36% das organizações (KPMG, 2024)



Gestão dos Riscos

75% das organizações possuem dificuldades em identificar e monitorar riscos (KPMG, 2024)



Sistemas Avançados

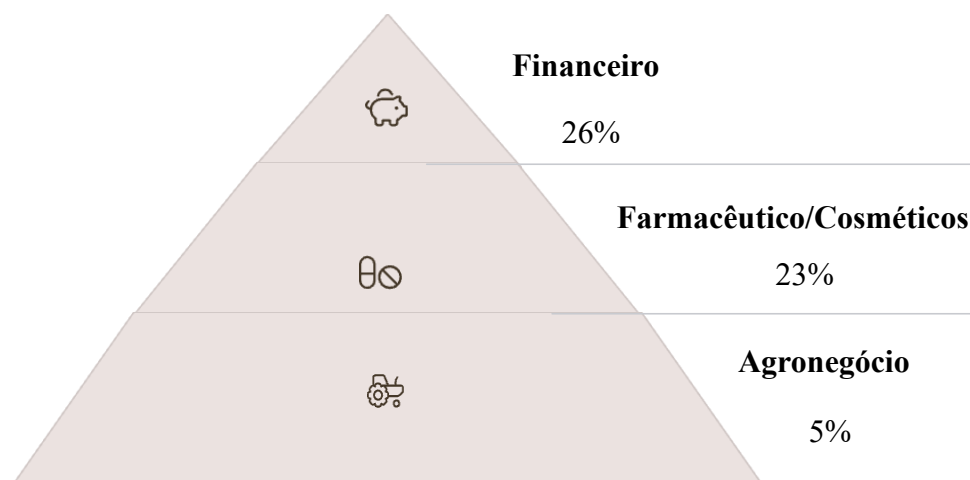
Apenas 12% (KPMG, 2024)



Fraudes e Demais Crimes Econômicos

Sofreram algum tipo de fraude ou corrupção: Brasil 62% (PwC, 2022)
55% dos entrevistados reconhecem ser uma preocupação, mas 42% não possuem programas de gestão de riscos (PwC, 2024)
71% estão preocupados com atos ilícitos nas relações com terceiros (PwC, 2024)

2.1 Desenvolvimento do *compliance* por setor



Também: Bioenergia (3%), Metalúrgica (3%), Serviços Médicos (2%).

Fonte: Quaest/Transparência Internacional Brasil (2024).

Conforme abordado, o desconhecimento ocasiona preconceito e uma visão distorcida do *compliance*, já que muitos o veem como um custo ou despesa “desnecessária”. Além disso, a resistência cultural a mudanças igualmente obstaculiza a implementação do sistema, deixando as empresas vulneráveis a diversos riscos e suas inevitáveis consequências. Assim, o desconhecimento se torna o ponto central que pode expor a organização a perigos financeiros e reputacionais, comprometendo seu crescimento sustentável e sua credibilidade no mercado. Conforme aponta Assunção (2023):

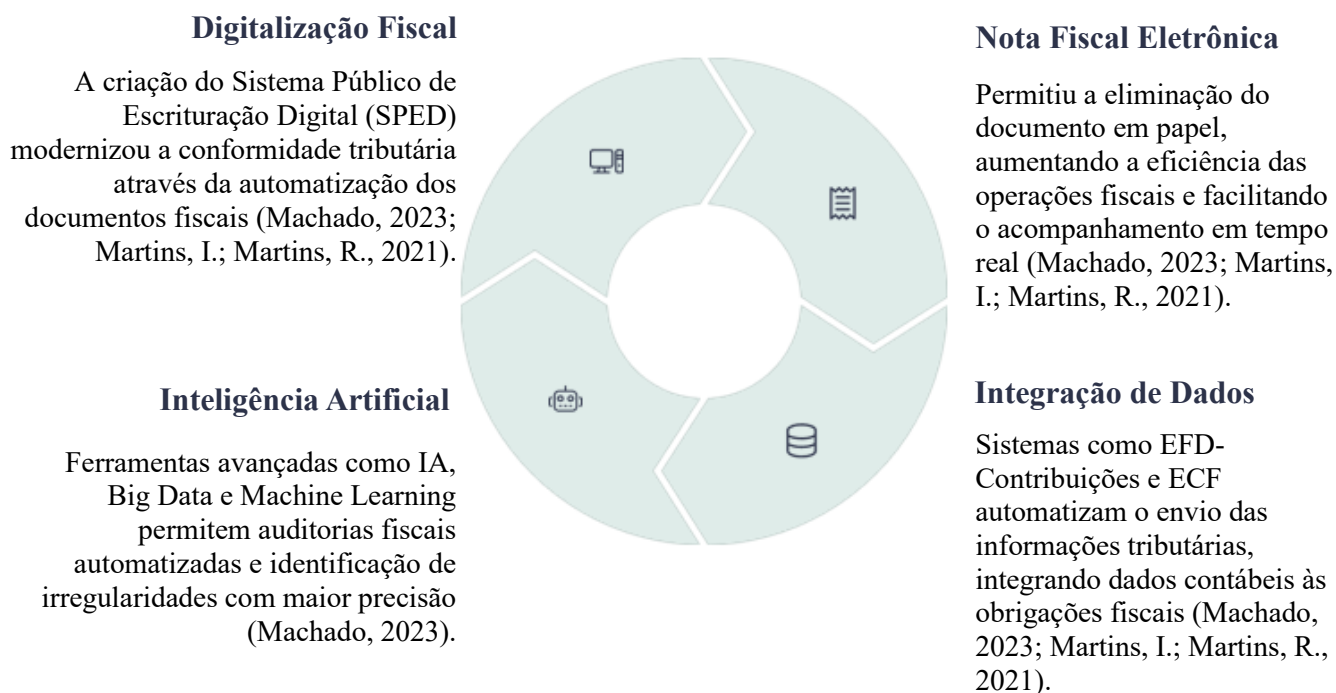
Não é que as empresas não queiram implementar ou não tenham interesse em estarem conforme. O que acontece é que as empresas desconhecem completamente e não há muito boa vontade por parte dos profissionais em traduzir os complicados termos em linguagem clara e acessível ao público-alvo.

Logo, o primeiro passo para despertar o interesse, essencialmente, do pequeno e médio empresário em relação ao *compliance* é elucidar o que ele é, de forma que ele possa compreendê-lo (Assunção, 2023).

A respeito do estereótipo mencionado, Rosa e Costa (2022) esclarecem que não há outro caminho senão fomentar a reflexão para desmistificar os preconceitos arraigados e demonstrar como seus vieses contaminam a cultura interna, criando um cenário de vulnerabilidade às organizações.

É certo que o mecanismo, com suas métricas, processos, procedimentos, políticas e uma série de outras diretrizes, torna-se um desafio que abala a estrutura da empresa e a conduta de todos os seus integrantes, e isso implica mudança de comportamentos rumo a ações mais ajustadas aos preceitos e aos objetivos das organizações. Contudo, ao final, a ferramenta representa um ganho na medida em que incorpora uma cultura de integridade nas empresas e estabelece mecanismos de controle (Nohara, 2019). O resultado dessa quebra de paradigma será um sistema que reflita as mudanças no ambiente externo e interno, capaz de traduzir para a alta gestão “os riscos inerentes e residuais a que se submeterão as empresas que não estiverem alinhadas com os novos valores observados pelo mercado no transcurso dos negócios” (Rosa; Costa, 2022).

3 AVANÇOS TECNOLÓGICOS EMPREGADOS EM CONFORMIDADE NO SETOR PÚBLICO TRIBUTÁRIO



Nos últimos anos, o avanço tecnológico dos órgãos públicos ocorreu desenfreadamente, de maneira a possibilitar ao fisco obter e cruzar informações dos contribuintes de forma minuciosa e analítica em uma robusta base de dados. Esse avanço trouxe consigo uma infinidade de obrigações acessórias a serem cumpridas pelas empresas, levando-as a buscarem mecanismos de controle suficientemente capazes de atender a todo esse aparato tributário.

Nesse mesmo sentido, Gonçalves (2019) pontua que é inegável que os serviços públicos vêm passando por modificações consideráveis, bem como que os desafios gerados pela inovação tecnológica revelam a necessidade de o Estado oportunizar ajustes legislativos e regulatórios que sejam capazes de se adequarem à atualidade e à mutabilidade dos fatos sociais. Assim, o referido progresso ganha contornos significativos ao gerar relevante impacto nas relações geridas pelo Estado, dada a robusta reestruturação gerencial que emprega meios tecnológicos como forma de aperfeiçoamento da prestação e dos controles de serviços públicos (Gonçalves, 2019).

O setor público brasileiro conta com um arsenal de mecanismos de controle que propiciaram a introdução de tecnologias avançadas. Essas ferramentas permitem às autoridades a realização de auditorias fiscais automatizadas e minuciosas, favorecendo a identificação de irregularidades com maior rapidez e precisão. Além disso, elas realizam o cruzamento de dados entre as informações prestadas em uma obrigação e outra, identificando qualquer inconsistência ou divergência de forma analítica (Martins, I.; Martins, R., 2021).

Mesquita (2019 *apud* Silva; Brunozi Júnior, 2024) pontua que o “*compliance* contribui para que o Estado possa exercer o seu poder de fiscalização, inibição e combate aos mais diversos tipos de fraudes”. Os instrumentos de controle, desde que implementados de forma efetiva, convergem-se em ferramentas valiosas, capazes de reduzirem consideravelmente os efeitos danosos da corrupção e aperfeiçoarem a gestão pública (Gercwolf, 2019 *apud* Silva; Brunozi Júnior, 2024).

De acordo com Szajnbok (2019), “Com o avanço tecnológico dos órgãos públicos, a fiscalização deixou de ser feita por amostragem”. Agora, todas as informações geradas pelas empresas podem ser monitoradas. As autoridades dispõem de tecnologias capazes de realizar verificações minuciosas, facilitando a detecção de erros e inconsistências, o que pode resultar em autuações significativas.

Nessa perspectiva, Pereira, Perez Filho e Barboza (2021) observam que a ferramenta referenda a nova e moderna gestão pública, representando um grande progresso dentro da administração gerencial, que, por meio de mecanismos específicos e bem delimitados, se traduz em garantia de maior eficiência. Esse avanço regulatório tecnológico promovido pelo Estado exige que as sociedades empresariais estejam constantemente se aperfeiçoando, sob pena de não se manterem no atual mercado econômico altamente competitivo e regulado.

4 AVANÇO NA COMPLEXA NORMATIZAÇÃO TRIBUTÁRIA BRASILEIRA

7,8M

Normas

Desde a Constituição Federal de 1988, foram editadas mais de 7,8 milhões de normas nos âmbitos federal, estadual e municipal.

517K

Normas Tributárias

Mais de meio milhão de normas específicas sobre matéria tributária foram criadas no mesmo período.

2.36

Normas por Hora

Em média, mais de duas normas tributárias são criadas a cada hora útil no Brasil.

19

Emendas Constitucionais

O Brasil passou por 19 emendas constitucionais tributárias desde 1988.

Fonte: Instituto Brasileiro de Planejamento Tributário (IBPT) (2024).

O diagnóstico revela o quanto o avanço dessa normatização afeta e dificulta sua correta interpretação e aplicação prática, fazendo com que as empresas incorram em irregularidades, muitas vezes, de forma desprestigiada. Nesse contexto, o *compliance* exerce um papel de extrema relevância, na medida em que fortalece os controles internos e contribui para o cumprimento assertivo das normas, de modo a culminar na redução de riscos e de suas sanções.

Segundo estudo realizado pelo Instituto Brasileiro de Planejamento Tributário (IBPT) em 2024, a legislação brasileira tem se tornado cada vez mais complexa, confusa e de difícil interpretação.

Essa profusão de obrigatoriedades dificulta o entendimento, fazendo com que as empresas deixem de cumprir as normas ou as cumpram de forma inadequada e deficitária por não as interpretarem corretamente. Isso pode levar à incidência de irregularidades, muitas vezes de maneira banal, tornando-as vulneráveis às sanções. Por isso, a implementação de um sólido sistema de *compliance* é fundamental para prevenir transtornos decorrentes desses cenários, garantindo a integridade organizacional e promovendo um ambiente de negócios mais seguro e confiável.

Diante de tanta complexidade e de inúmeros controles fiscais, o contribuinte se vê obrigado a aumentar seus mecanismos de controle interno para que possa atender, de forma assertiva, a todo esse aparato tributário. Assunção (2023) corrobora essa visão ao afirmar que “a legislação brasileira é confusa, burocrática e extensa, além de ser vista pela maioria dos empreendedores como um grande entrave ao desenvolvimento dos negócios”. Contudo, é fundamental que se desenvolva uma mentalidade e uma cultura que valorizem a importância de cumprir as normas, afinal, “por ano são milhares de empresas que simplesmente deixam de existir, deixando um verdadeiro rastro de destruição, desilusão, dívidas, desapontamento e frustração por simplesmente não seguirem as regras” (Assunção, 2023).

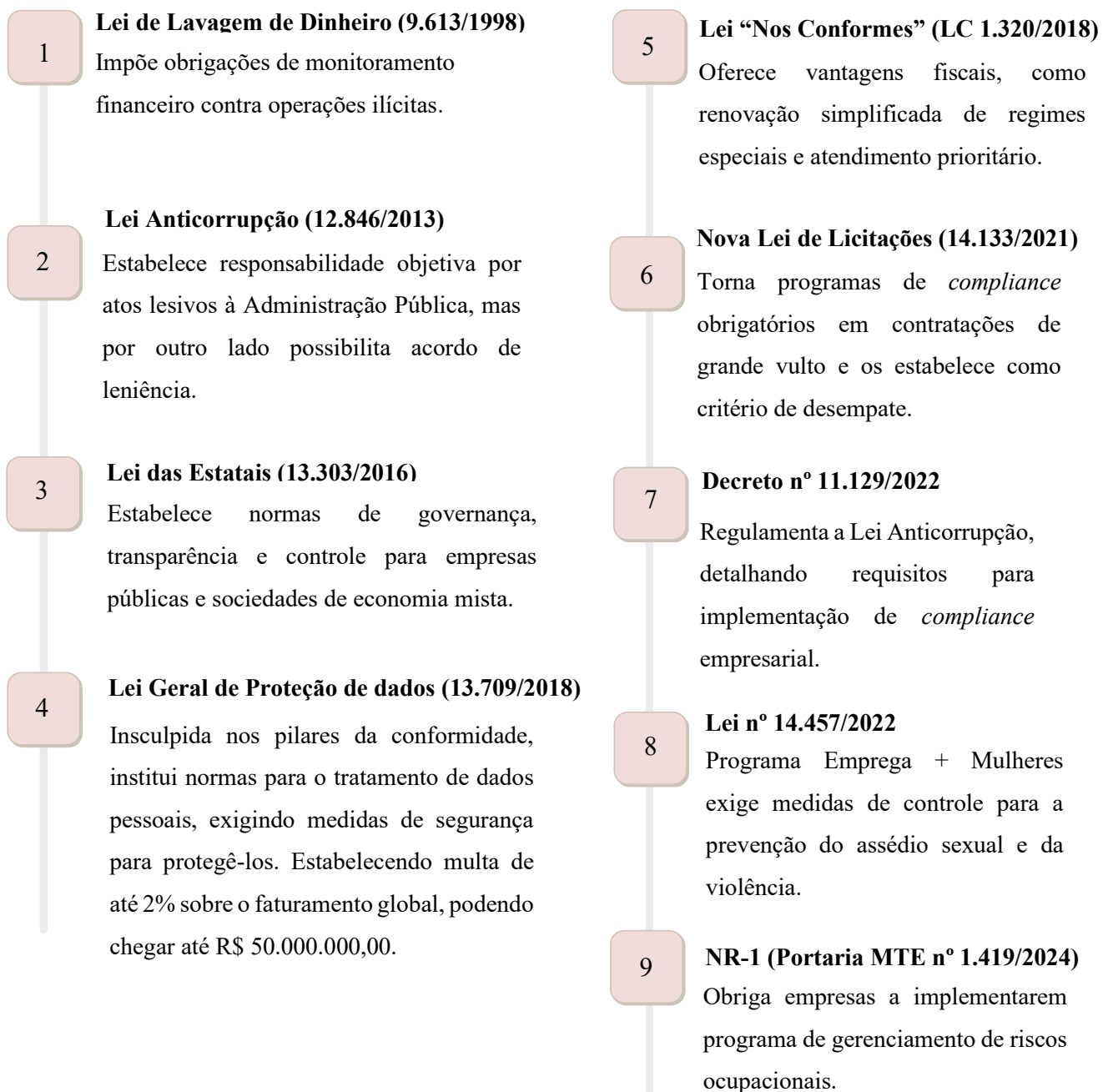
Esse cenário complexo exige das empresas tempo considerável para que elas cumpram as obrigações estabelecidas pelos entes estatais e, em função desse aspecto, administrar o sistema fiscal de uma organização se revela tarefa desafiadora que requer grande cuidado, já que o não cumprimento das normas pode resultar em sanções, como multas e outras penalidades, capazes de pôr em risco a continuidade do empreendimento (Siciliana; Faria, 2020).

O sistema tributário brasileiro é altamente complexo, reconhecido como um dos mais intrincados globalmente. Isso força as empresas a se adaptarem constantemente, tornando a gestão uma tarefa desafiadora que exige atenção cuidadosa. O não cumprimento da legislação pode resultar em multas e penalidades vultuosas, ameaçando até mesmo a continuidade do negócio. (Siciliana; Faria, 2020).

Contudo, não obstante a importância do *compliance*, sua implementação efetiva ainda representa um desafio para muitas organizações, dado que a falta de entendimento em relação à sua relevância, associada à ausência de cultura ética, faz com que a atuação do profissional ou da área de controle interno não produza os efeitos esperados (Eslar, 2020).

5 ERA DE NORMATIZAÇÃO EM CONFORMIDADE: EVOLUÇÃO NORMATIVA DO *COMPLIANCE* NO BRASIL

Vivencia-se uma era de normatização em conformidade, uma vez que diversas normas têm sido insculpidas nos programas de integridade. Essas leis, além de buscarem maior controle atribuindo obrigações, muitas vezes, em contrapartida, proporcionam benefícios, incentivos e redução sancionatória. Dentre elas destacam-se:



Assim como estas, muitas leis evidenciam a importância da implementação de sistemas de *compliance* nas empresas brasileiras. Essas regulamentações não apenas protegem as organizações contra riscos operacionais e legais, como, igualmente, incentivam a adoção de boas práticas de governança corporativa e oferecem benefícios concretos, a exemplo de redução de penalidades, acesso a incentivos legais e possibilidade de resolução extrajudicial de conflitos.

É importante ressaltar que, enquanto algumas leis outorgam benefícios às empresas que possuem mecanismos de controle, incentivando sua adoção, outras, por sua vez, estabelecem obrigatoriedade em sua implementação, estabelecendo, inclusive, penalidades significativas em casos de descumprimento.

A conformidade com essas normas promove um ambiente de negócios mais protegido contra riscos e atos ilícitos, mais ético. Além disso, empresas que adotam práticas sólidas de *compliance* estão mais bem posicionadas para crescerem de forma segura, sustentável e responsável, aproveitando as vantagens proporcionadas por um compromisso claro com a ética e a conformidade.

6 CONFORMIDADE: UMA PREOCUPAÇÃO GLOBAL

Organização das Nações Unidas (ONU)

Criou a Agenda 2030 com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS). O ODS 16 foca em instituições eficazes, com o item 16.5 tratando **exclusivamente do combate à corrupção** e o 16.7 sobre a **indispensabilidade de instituições transparentes** (Nações Unidas Brasil, [2024]).

Para o alcance desses objetivos, a ONU editou o **Pacto Global**, uma iniciativa que visa mobilizar a comunidade empresarial para adotar e promover princípios universais de sustentabilidade (Pacto Global, 2020).

International Organization for Standardization (ISO)

Responsável pela ISO 37001, que estabelece requisitos para sistemas de gestão antissuborno, integrando processos e controles de gestão para difundir uma cultura antissuborno nas organizações (ISO, 2017 *apud* Guido, 2023).

Legislações Internacionais

O Brasil é signatário da **Convenção das Nações Unidas contra a Corrupção**, principal instrumento internacional sobre o tema (Beraldo; Rister; Passos, 2020).

Nos EUA, destacam-se o Foreign Corrupt Practices Act (FCPA) e o (SOx) (Pereira, 2021).

A adoção de conformidade está alinhada à preocupação internacional para o desenvolvimento sustentável e o combate à corrupção. O movimento ESG (Environmental, Social, Governance) amplia esta perspectiva, ultrapassando o mero cumprimento legal (Passos, 2024). A Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) e a Organização Mundial do Comércio (OMC) também desempenham papéis cruciais na promoção de normas comuns para práticas justas nos negócios globais (Cardoso; Rodrigues, 2020).

A busca pela normatização em conformidade está em sintonia com os preceitos preconizados pela OCDE, que apresenta sugestões para programas de *compliance*, como a proibição do suborno, a responsabilização e a supervisão de seus diretores, recomendações e orientações sobre ética e programas de controle interno.

Vale salientar que, como relembram Pereira, Carvalho e Giron (2021), Convenção da OCDE foi promulgada no Brasil por meio do Decreto nº 3.678/2000, e, enquanto signatário, o país passa por fases de monitoramento da avaliação da implementação da Convenção. “Nesse ponto, cabe notar algumas ‘coincidências’ entre o monitoramento do Brasil pela OCDE e o avanço do arcabouço legislativo de responsabilização de pessoas jurídicas por atos de corrupção no Brasil” (Pereira; Carvalho; Giron, 2021).

Percebe-se, desse modo, que o *compliance* no âmbito empresarial deixou de figurar como um simples mecanismo de controle limitado para referendar um conjunto de disciplinas, processos, procedimentos, práticas e políticas voltado para a observância das normas aplicáveis às instituições, alinhadas à cultura ética, com o propósito de investigar, prevenir e corrigir qualquer desvio, risco ou inconsistência, garantindo a gestão dos riscos e conflitos, proporcionando que suas operações estejam seguras e protegidas de quaisquer equívocos ou ilícitos que possam expor ou pôr em risco os objetivos organizacionais.

7 COMPLIANCE COMO ELEMENTO ESTRATÉGICO E NECESSÁRIO AO UNIVERSO ORGANIZACIONAL

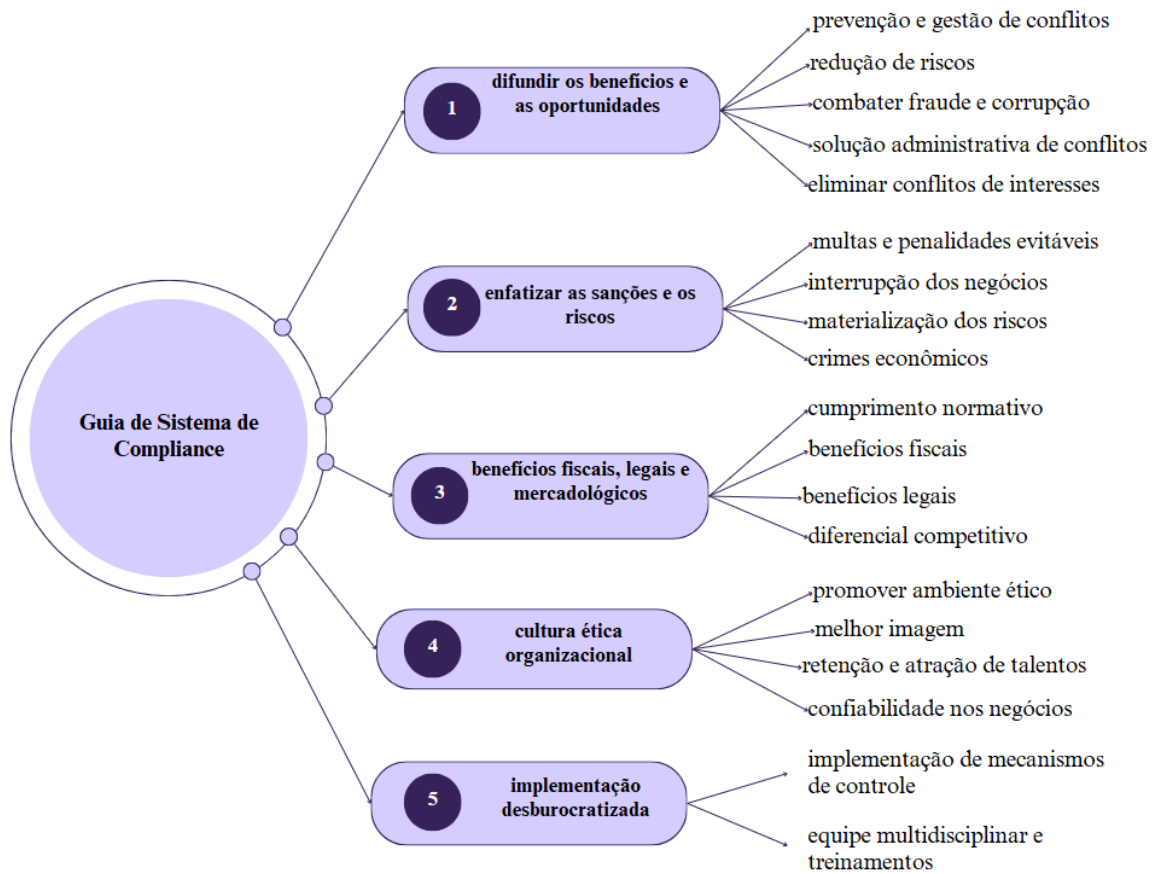


O cenário corporativo no Brasil viu uma mudança significativa em direção a uma robusta imposição normativa e regulatória em relação à conformidade. Além disso, o *compliance* oferece tantos benefícios para as empresas que, por si só, já constitui uma razão convincente para a sua adoção.

Dado que o sistema de *compliance* é crucial para o sucesso do negócio, o presente Guia serve como um modelo estruturado capaz de ajudar empresas a desenvolverem e manterem um programa de conformidade eficaz, adaptado às suas necessidades e ao seu setor de atuação.

Embora se tenha falado muito acerca do *compliance* nos últimos anos, ainda existe uma lacuna significativa em sua implementação e compreensão, especialmente no tocante à mudança de atitudes culturais arraigadas em relação às normas de controle interno e à corrupção. O desenvolvimento contínuo de estruturas de conformidade é essencial para promover um ambiente de negócios mais transparente e ético, e sua implementação efetiva promove a confiança do público e garante o gerenciamento responsável dos recursos. Isso destaca a necessidade de difundir educação e promover diálogos contínuos para fortalecer as práticas de *compliance* em todos os setores do Brasil.

8 OBJETIVOS DO GUIA DE SISTEMA DE *COMPLIANCE*



Fonte: elaborado pela autora a partir da plataforma Canva.



Difundir benefícios e oportunidades

Apresentar os benefícios e as oportunidades que o programa pode proporcionar para a organização.



Enfatizar sanções e riscos

Destacar as sanções e os riscos aos quais a empresa se expõe por não implementar o programa.



Estabelecer normas e diretrizes

Criar normas e diretrizes para a gestão e a prevenção de riscos legais, operacionais e reputacionais.



Promover cultura ética

Fomentar uma cultura organizacional baseada na ética e na transparência.



Fornecer mecanismos

Disponibilizar mecanismos simplificados para monitoramento, fiscalização, diligências e auditorias interna e externa, de modo que a implementação seja efetiva e ao mesmo tempo desburocratizada.



Reduzir exposição a riscos

Minimizar a exposição a erros, violações, fraudes, corrupção, descumprimentos normativos e suas obrigações acessórias, que culminam em vultuosos impactos financeiros e sanções evitáveis.



Direcionar comportamentos

Orientar os empregados sobre os comportamentos esperados e os mecanismos de denúncia de condutas ou atos ilícitos.

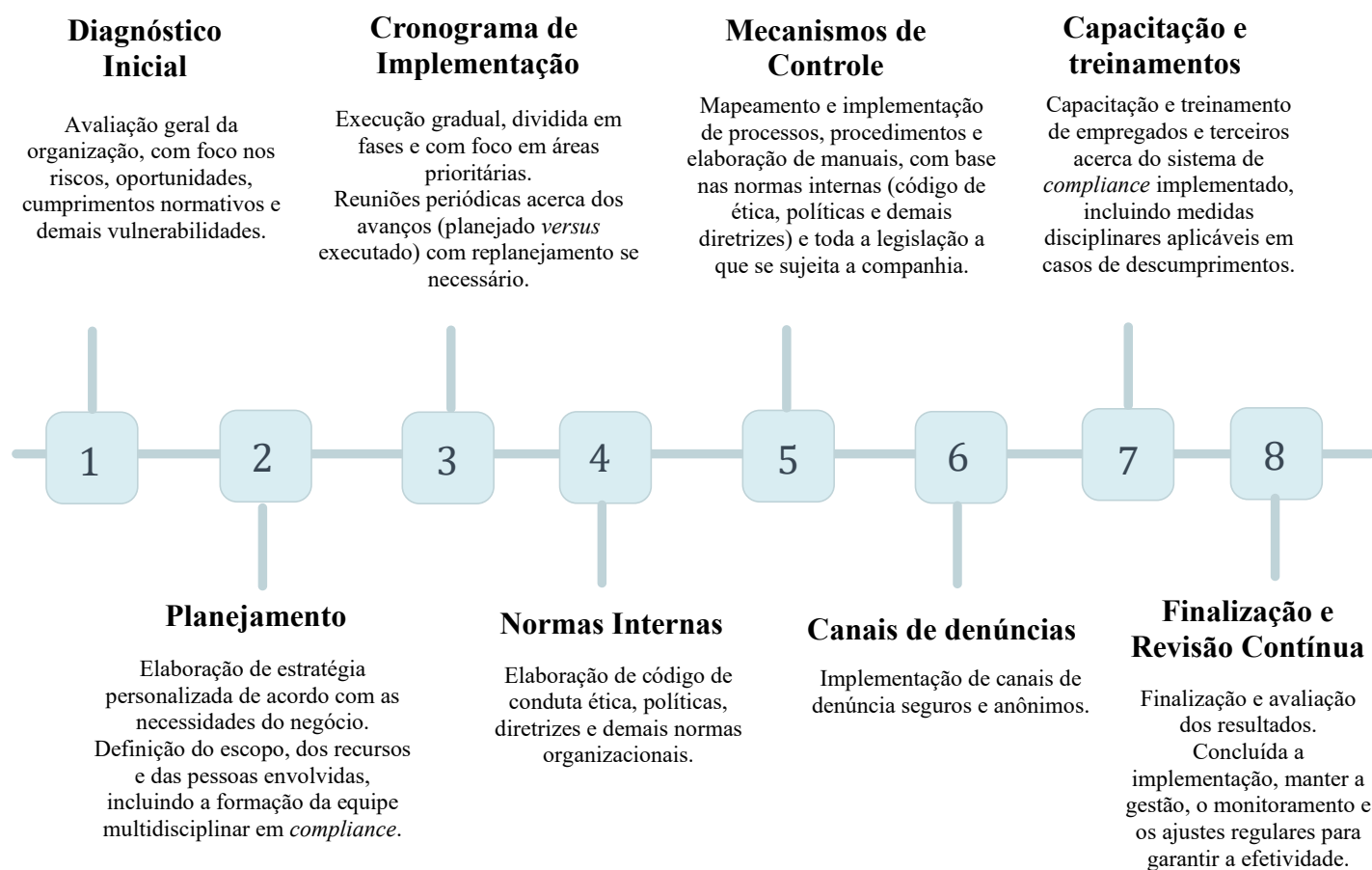


Maximizar benefícios

Otimizar o aproveitamento dos benefícios fiscais e legais.

9 FASE MACRO DE IMPLEMENTAÇÃO DO SISTEMA DE *COMPLIANCE*

Para garantir o sucesso na implementação do sistema de *compliance*, é crucial desenvolver um projeto bem estruturado. Esse projeto deve ser suportado por um cronograma detalhado, Segue abaixo um exemplo macro de diagrama estruturado de fluxo de trabalho.

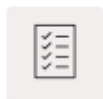


Visão Geral do *Compliance*



Proteção Organizacional

Transita por toda a estrutura organizacional, mapeando vulnerabilidades e tomando ações corretivas.



Gestão de Riscos e Conflitos

Identificação proativa dos riscos e potenciais conflitos, gerando planos de ação antes de sua materialização e consequente impacto.



Conformidade Legal

Adesão a leis e regulamentos aplicáveis.



Integridade nos Negócios

Promoção de práticas éticas em todas as operações.

Benefícios do Sistema de *Compliance*

Redução de Riscos e Conflitos

Menor exposição a penalidades legais e danos reputacionais.

Eficiência Operacional

Processos mais claros e consistentes em toda a organização.

Vantagem Competitiva

Maior confiança de clientes, parceiros e investidores.

Cultura Ética

Promoção de ambiente corporativo ético, transparente e íntegro.

Para que a implementação do *compliance* seja bem-sucedida, é necessário, acima de tudo, o apoio da alta gestão, dado que ela precisa dar autonomia e voz ativa para a equipe multidisciplinar que irá conduzir o sistema internamente. Sem que a alta liderança esteja engajada, não há como falar em programa efetivo (Bagnoli, 2021).

Carvalho e Alves (2020) pontuam que a gestão sem o mecanismo de integridade torna a administração da empresa temerária e desacreditada, pondo em risco seu próprio capital, uma vez que a falta de controle e a ausência de planejamento gerencial levam as companhias ao insucesso. Nessa mesma direção, Ribeiro (2019) destaca “que a falta de *compliance* é uma das razões para o fechamento de empresas no país, por atos ilícitos, pela falta de controles internos ou pela ineficiência na gestão”. Assim, torna-se evidente que tal inexistência pode impactar abruptamente as corporações, já que a exposição delas a riscos operacionais, fraudulentos e corruptivos é capaz de trazer danos irreversíveis às sociedades.

10 ELEMENTOS ESTRUTURAIS ESSENCIAIS DO SISTEMA DE *COMPLIANCE*

O Guia deve ser estruturado em seções específicas para garantir que todos os aspectos do programa sejam abordados de forma clara e didática. A seguir, apresenta-se a proposta de um modelo de estrutura, que, de forma geral, deve compor os seguintes elementos estruturais, essenciais do Guia de Sistema de *Compliance*:



Fonte: elaborado pela autora a partir da ferramenta digital Gamma.

Os elementos dispostos no diagrama são fundamentais para construir um sistema de *compliance* robusto e integrado, alinhado aos objetivos organizacionais e às normas internas e legais, além de ser capaz de atender às necessidades do negócio e garantir a conformidade organizacional. Cada componente dessa estrutura desempenha um papel crucial na criação de mecanismos de controle interligados, assegurando que todas as operações estejam em conformidade com leis, regulamentos e políticas internas. Ademais, garante-se a solidez dos processos para evitar erros, violações, fraudes e corrupções.

É fundamental salientar que a ausência de concretização do sistema acarreta para as instituições riscos desnecessários e o não aproveitamento dos benefícios normativos. Considerando esse contexto, a Controladoria-Geral da União lançou, em 2023, o Pacto Brasil pela Integridade Empresarial, iniciativa que estimula as empresas privadas a assumirem o compromisso público com a integridade empresarial e o qual tem como uma de suas diretrizes assegurar que operações estejam alinhadas com os princípios éticos e legais (CGU, [2024]).

A implementação de um sistema de *compliance* efetivo e operante é essencial e indispensável para as corporações não apenas para a gestão de conflitos e riscos e para o usufruto dos benefícios normativos, mas igualmente para se adaptarem aos avanços tecnológicos empregados em conformidade pelo setor público e para estarem alinhadas a esta era de normatizações acerca de conformidade que se instaura e é cada vez mais crescente.

11 INTRODUÇÃO AO SISTEMA DE *COMPLIANCE*

Na implementação do sistema de *compliance* é essencial incluir alguns componentes introdutórios básicos, dentre os quais se destacam:

1) Definição e importância do *compliance*

A palavra *compliance* é um estrangeirismo linguístico que no Brasil tem sido assimilado diretamente do inglês (conformidade). No âmbito corporativo, o termo adquire um papel regulador vital, tornando-se essencial para o êxito empresarial, indo muito além do cumprimento de regulamentações e leis (Venícios, 2020). Trata-se de um conjunto de normas, diretrizes, processos, políticas, ações, práticas, procedimentos e estratégias que uma organização adota para proteger suas operações e assegurar o sucesso organizacional. O *compliance* é um instrumento crucial para a prevenção e a gestão de riscos e conflitos no ambiente empresarial (Albuquerque *et al.*, 2020).

No Brasil, a globalização e as regras de comércio internacional tiveram forte avanço na década de 1990, época em que o país foi inserido em grandes processos de integração econômica, demandando a implementação de sólidos mecanismos de controle interno para adequação aos padrões internacionais. A partir de então, a implementação de mecanismos de controle interno robustos tornou-se crítica para o bom desempenho dos negócios, essencial não apenas para o cumprimento das normas, mas também para a gestão interna de conflitos, a redução dos riscos e o usufruto de benefícios legais previstos em diversas legislações (Coelho, 2021).

2) Alcance do programa

O Sistema de *Compliance* abrange toda a organização, englobando tanto as relações internas (liderados, líderes, direção e sócios) quanto as externas (parceiros comerciais, clientes, fornecedores, setor público, entre outros), de modo a assegurar que todas as operações e processos estejam em conformidade plena com os padrões legais e éticos, alinhados aos objetivos organizacionais, a fim de promover integridade e transparência em todas as suas atividades.

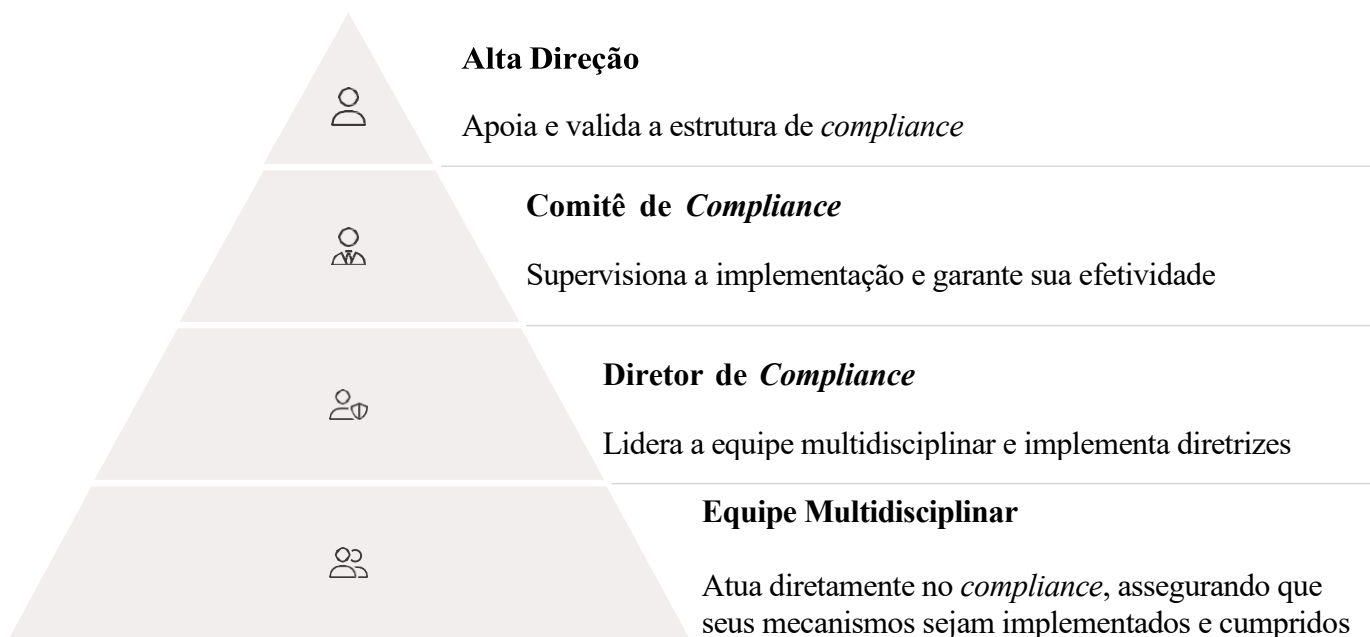
3) Principais Normativas Aplicáveis

- Lei nº 12.846/13, “Anticorrupção”, e Decreto nº 1.129/2022;
- Lei nº 13.709/2018, Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD);
- Lei Complementar nº 1320/2018, “Nos Conformes”;
- Lei nº 14.133/2021, Nova Lei de Licitações;
- Lei nº 9.613/1998, “Lavagem de Dinheiro”;
- Lei nº 12.529/2011, que estrutura o Sistema Brasileiro de Defesa da Concorrência;
- Lei nº 13.303/2016, Lei das Estatais;
- Lei nº 14.457/2022, Programa Emprega + Mulheres;
- Lei nº 14.611/2023, a qual estabelece a igualdade salarial entre homens e mulheres;
- NR nº 1 do MTE, alterada pela Portaria nº 1.419/2024;
- Portaria nº 909/2015 da CGU;
- Pacto Global;
- Guia Programa de Integridade: Diretrizes Para Empresas Privadas, vol. II, CGU;
- Movimento Environmental, Social, Governance (ESG);
- Normas da OCDE;
- Convenção das Nações Unidas contra a Corrupção, inserida no ordenamento jurídico brasileiro por meio do Decreto nº 5.687/2006;
- Demais normas nacionais e internacionais aplicadas ao negócio.

12 ESTRUTURA PROFISSIONAL DO SISTEMA DE *COMPLIANCE*

A estrutura de um programa de *compliance* deve ser deflagrada pelo comprometimento da alta administração, assim, o primeiro elemento é o “compromisso”. Ele representa o fator de sucesso mais crítico para o estabelecimento de uma cultura de *compliance*, pois é a mensagem que vem da parte de cima da estrutura da empresa para baixo, o “*tone from the top*” (Bagnoli, 2021).

Trata-se de um pilar essencial para que o sistema seja eficaz e produza os efeitos esperados. Além disso, ao implementá-lo, deve-se construir um esquema organizacional bem definido, com responsabilidades claramente distribuídas entre os profissionais envolvidos. Sua base inclui:



Fonte: elaborado pela autora a partir da ferramenta digital Gamma.

12.1 Exemplo de estrutura profissional analítica da área de *compliance*

Cargo	Principal Função
Chief Compliance Officer – Diretor de Compliance	Liderar a governança e estratégia de Compliance.
Compliance Manager – Gerente de Compliance	Criar políticas e gerenciar riscos de Compliance.
Compliance Officer - Especialista de Compliance	Acompanhar processos e promover treinamentos.
Analista de Privacidade e Proteção de Dados	Garantir conformidade com normas relativas a dados sensíveis, sejam de pessoas físicas (colaboradores e demais) ou da pessoa jurídica, tais como informações sigilosas que não podem ser divulgadas.
Coordenador de Treinamentos de Compliance	Desenvolver e aplicar treinamentos de Compliance.
Investigador de Compliance	Conduzir investigações internas.
Auditor de Compliance	Examinar controles internos e detectar falhas ou violações. Validar a efetividade das políticas de compliance.
Comitê de Compliance	Supervisionar e reforçar a conformidade e a governança corporativa.

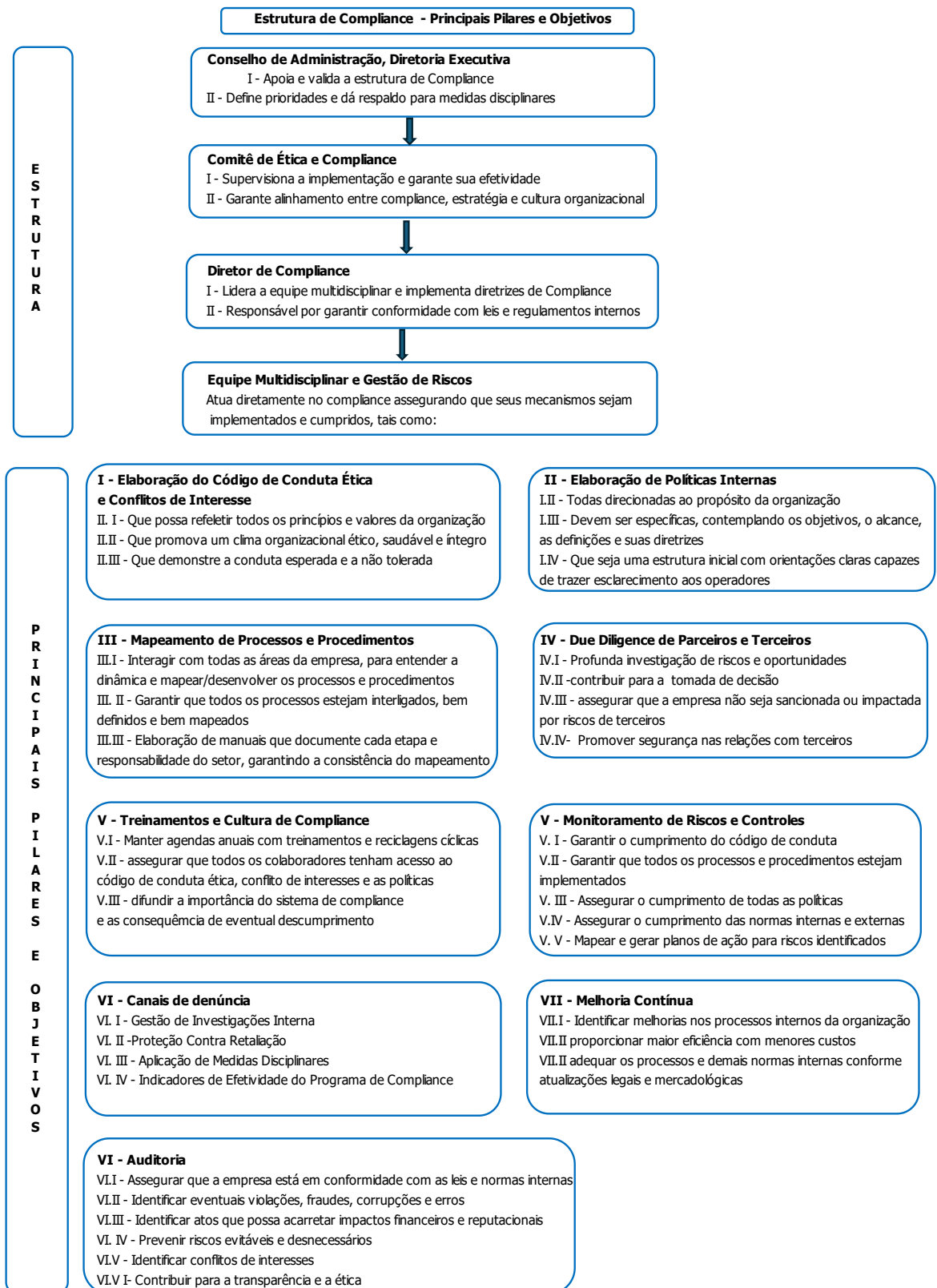
Fonte: elaborado pela autora.

Reitera-se que uma área de integridade bem estruturada envolve profissionais de diferentes especialidades, de modo a garantir ética, transparência, gestão e prevenção de riscos corporativos, além de identificar oportunidades a serem exploradas e benefícios legais e fiscais que podem ser usufruídos. **O tamanho da equipe depende da estrutura e da complexidade regulatória da empresa**, mas é essencial que ela seja composta por responsáveis com capacidade técnica, funções bem definidas e segregadas para cada função-chave. A esse respeito, o artigo 56, parágrafo único do Decreto nº 11.129/2022 estabelece que o programa de integridade deve ser estruturado de acordo com os riscos e as características das atividades de cada pessoa jurídica (Brasil, 2022).

Nesse mesmo sentido, o Conselho Administrativo de Defesa Econômica pontua que “pequenas e médias entidades podem implementar programas de *compliance*, ainda que eles sejam mais modestos e contem com orçamentos muito reduzidos em face dos programas de grandes companhias” (Cade, 2016, p. 6).

Fonte: tratam da estrutura profissional do *compliance*, essencialmente: Azevedo, Sousa e Paz (2023); KPMG (2024); Febraban (2018 *apud* Paz, 2020); CGU (2024); Pereira, Carvalho e Giron (2021) e Paz (2020).

12.2 Estrutura sintetizada do *compliance* associada aos seus principais pilares e objetivos



Fonte: elaborado pela autora.

13 CÓDIGO DE CONDUTA ÉTICA

O código de conduta ética é um documento imprescindível que referenda os valores fundamentais, os princípios éticos e os comportamentos esperados de todos dentro de uma organização. Suas diretrizes devem orientar todas as ações e decisões dentro da empresa, servindo como um guia para a tomada de decisões éticas e responsáveis, de maneira a promover uma cultura de integridade e transparência no âmbito organizacional, sendo também a base para a elaboração dos demais mecanismos de controle do sistema de *compliance*, uma vez que todos os outros instrumentos devem estar em harmonia com as diretrizes do código de conduta ética, inclusive as normas, os processos e as políticas internas da empresa (Lauretti; Solé, 2019).

Por isso, é essencial que um código de conduta ética contemple:

Princípios Fundamentais	Regras de Conduta	Orientações Específicas
• Princípios éticos e valores organizacionais • Direcionamento geral • Cultura organizacional e contexto institucional • Objetivos, aplicabilidade e alcance • Aspectos legais	• Comportamentos esperados e não tolerados • Diretrizes sobre conflitos de interesse • Diretrizes antissuborno e anticorrupção • Atos inaceitáveis, como discriminação e assédio • Diretrizes sobre proibição de “presentes”	• Orientações sobre imparcialidade e transparência • Instruções sobre relação com terceiros • Diretrizes sobre confidencialidade e proteção de dados • Saúde e segurança no ambiente de trabalho • Diretrizes específicas para diferentes níveis hierárquicos

Educação Continuada Diretrizes sobre treinamentos e reciclagens para manter todos os colaboradores atualizados sobre o sistema de <i>compliance</i>, incluindo políticas, processos, canais de denúncia e o próprio código de conduta (IBGC, 2023a).	Canais de Transparência Diretrizes sobre os canais de transparência e denúncia para reportar violações ao código e às demais normas e diretrizes internas e externas	Medidas disciplinares Consequências e sanções para violações ao código de conduta ética e às demais diretrizes e normas internas e externas (Lauretti; Solé, 2019).
---	---	--



Objetivos Organizacionais: É importante destacar que todas essas diretrizes, fundamentais para o código de conduta, devem estar alinhadas não apenas com os princípios, valores e visão da empresa, mas também com seus objetivos organizacionais. Isso envolve definir claramente onde se quer chegar, como alcançar essas metas e qual impacto se deseja ter no mercado, na economia e na sociedade. Essa integração garante que todos na organização estejam empenhados em uma direção comum, promovendo coerência e eficácia nas ações estratégicas.

14 POLÍTICAS E NORMAS INTERNAS DE *COMPLIANCE*

As políticas e normas internas são elementos essenciais para a estruturação de um sistema de integridade eficaz dentro de uma organização. Elas estabelecem orientações claras e procedimentos específicos para garantir que todas as atividades da empresa estejam em conformidade com leis, regulamentos e padrões éticos aplicáveis.

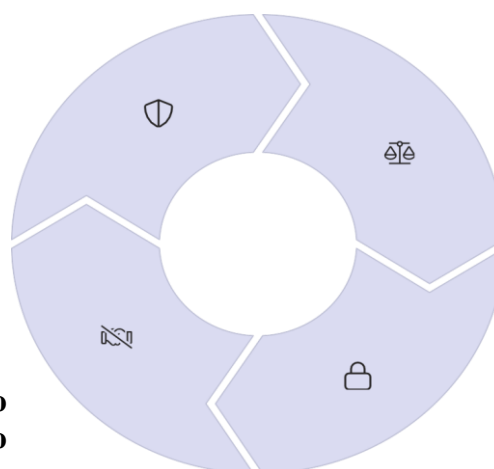
Para serem eficazes, estes princípios devem ser claros e acessíveis. A empresa deve realizar treinamentos regulares e estabelecer mecanismos de monitoramento e auditoria para assegurar que sejam seguidos e que quaisquer desvios sejam rapidamente identificados e corrigidos.

Políticas Anticorrupção

Diretrizes para prevenção de fraudes, corrupção, lavagem de dinheiro e suborno

Políticas de Relacionamento Externo

Diretrizes para interações com terceiros, setor público, parceiros comerciais e fornecedores



Políticas de Conflito de Interesses

Normas para identificar e gerenciar situações nas quais interesses pessoais podem interferir nos objetivos organizacionais

Políticas de Proteção de Dados

Políticas de privacidade para pessoas físicas (LGPD) e proteção de informações sigilosas da companhia

As políticas devem obediências às diretrizes previamente estabelecidas no código de conduta. Numa ordem cronológica adequada, elas sucedem o código e antecedem o mapeamento dos processos e procedimentos, mecanismos estes que devem ser desenvolvidos de acordo com os ditames preconizados em sua política específica (para cada setor, um processo, e para cada processo, uma política específica). Essa estrutura alinhavada vai formando os mecanismos de controle e contribuindo para a gestão eficaz de riscos e conflitos no âmbito organizacional.

14.1 Políticas e normas internas de *compliance*

As políticas e as normas internas são elementos essenciais para a estruturação de um sistema de integridade eficaz dentro de uma organização, uma vez que elas estabelecem orientações claras e procedimentos específicos a fim de garantirem que todas as atividades da empresa estejam em conformidade com leis, regulamentos e padrões éticos aplicáveis. Para serem eficazes, esses princípios devem ser claros e acessíveis, e, além disso, a empresa deve realizar treinamentos regulares e estabelecer mecanismos de monitoramento e auditoria para assegurar que eles sejam seguidos e ainda que quaisquer desvios sejam rapidamente identificados e corrigidos. Dentre as principais políticas e normas internas que devem ser elaboradas em uma organização, destacam-se:

Políticas Anticorrupção e Financeiras

- Políticas para prevenção de fraudes e corrupção;
- Políticas de prevenção à lavagem de dinheiro e antissuborno;
- Política de conflito de interesse;
- Políticas e normas de conformidade tributária;
- Políticas orçamentárias e planejamento estratégico.

Políticas de Proteção Global

- Política de proteção de dados e privacidade da pessoa física (LGPD);
- Política de proteção de dados e privacidade da pessoa jurídica;
- Políticas específicas para tecnologia e inovação;
- Políticas sobre cibersegurança;
- Políticas de acesso às dependências da empresa.

Políticas de Relacionamento

- Política de relacionamento com terceiros e com o setor público;
- Política de relacionamento com parceiros comerciais (clientes, fornecedores e demais);
- Política sobre canal de denúncia;
- Políticas sobre utilização de mídias sociais;
- Políticas de projetos e investimentos.

Políticas Operacionais

- Políticas sobre temas regulatórios;
- Políticas sobre gestão de contratos;
- Políticas sobre sustentabilidade e meio ambiente;
- Políticas sobre gestão de riscos;
- Políticas acerca de contingências e temas jurídicos.

Políticas de Diversidade e Trabalho

- Políticas destinadas à promoção da diversidade e à inclusão;
- Políticas sobre saúde e segurança do trabalho;
- Políticas específicas para recursos humanos, como trabalho remoto, plano de carreira, cargos e salários.

Políticas Setoriais

- Políticas sobre governança;
- Políticas direcionadas a diferentes setores do negócio (compras, vendas, contas a pagar e a receber, contábeis, tributárias, etc.);
- Políticas sobre gestão de ativos;
- Políticas sobre gerenciamento das informações.

15 MAPEAMENTO DE PROCESSOS, PROCEDIMENTOS E ELABORAÇÃO DE MANUAIS

O mapeamento de processos e procedimentos internos é uma etapa crucial na implementação de um sistema de *compliance* eficaz dentro de uma organização, dado que ele engloba a identificação, a análise e a documentação detalhada das atividades e dos fluxos de trabalho da empresa. Consiste na elaboração de organogramas que contenham todas as fases e as etapas das práticas de cada setor, interligando-os com os demais departamentos relacionados com o objetivo de garantir que todas as operações estejam integradas e em conformidade com leis, regulamentos e políticas internas, além de assegurar a solidez dos processos de modo que não haja erros ou violações.

Esse mapeamento permite uma compreensão clara de como as atividades são realizadas, quem são os responsáveis por cada tarefa e quais são os pontos críticos que podem representar riscos de não conformidade. Ao visualizar e documentar esses processos, a empresa consegue identificar áreas de vulnerabilidade, ineficiências e possíveis conflitos de interesse que precisam ser tratados.

Uma vez mapeados, os processos e os procedimentos internos podem ser padronizados e aprimorados com o intuito de minimizar riscos e garantir a consistência na execução das atividades. Isso inclui a definição de controles internos, responsabilidades claras, fluxos de aprovações e a implementação de mecanismos de monitoramento e de auditoria contínua. Além de fortalecer a conformidade, a prática contribui para a transparência e a eficiência operacionais, ao permitir que a empresa responda de forma proativa a mudanças regulatórias e a desafios de mercado, e facilita a comunicação e o treinamento dos empregados, assegurando que todos compreendam suas responsabilidades e os padrões de conduta esperados.

O mapeamento de processos é um momento crucial para o estabelecimento de regras de controle na execução das atividades. Durante essa ação, por exemplo, podem ser implementados mecanismos de controle, tais como:

- a) fluxos de aprovação nas etapas mais vulneráveis do processo;
- b) atuação rigorosa e vinculada à política da organização;
- c) segregação de funções, visando coibir oportunismos, violações, conflitos de interesse e outras ações que possam ser contrárias aos interesses organizacionais.

Assim, na modelagem do processo, é essencial, minimamente, considerar:

**Identificação de Processos**

Identificar todos os processos existentes na empresa, priorizando os mais críticos para o negócio (Brasil, 2024a).

**Mapeamento de Atividades**

Mapear todas as atividades e elaborar processos e procedimentos integrados, de acordo com as políticas e demais normas internas e legais.

**Definição de Papéis**

Definir papéis e responsabilidades ao mapear os envolvidos na execução da função numa linha hierárquica, incluindo os setores operacional, tático e estratégico, a fim de que todos tenham clareza de suas atribuições.

**Fluxos de Aprovação**

Definir fluxos de aprovações nos pontos relevantes e sensíveis do processo.

**Definição de Travas**

Estabelecer travas em etapas específicas que dizem respeito apenas a funcionários autorizados.

**Elaboração de Manuais**

Documentar o fluxo de trabalho de forma clara e acessível por meio da elaboração de manuais.

**Padronização**

Padronizar os processos e procedimentos para garantir a consistência e eficácia

**Validação e Implementação**

Revisar o mapeamento com os envolvidos, realizar ajustes necessários e implementar o processo padronizado.

15.1 Exemplos de algumas ferramentas para mapeamento de processo



Fluxogramas

Fornecem clareza e padronização, facilitando a identificação de melhorias. Possibilitam contemplar graficamente os dados e o funcionamento de um processo, proporcionando amplo entendimento de atividades ou tarefas.



Mapeamento do Fluxo de Valor (VMS)

Utiliza relatório gráfico para determinar quais fases do processo estão contribuindo ou atravancando a atividade. Deve cobrir todo o processo produtivo, do início da cadeia à distribuição do produto final.



Sistema KANBAN

Visa o aperfeiçoamento de processos específicos, sendo conhecido como um sistema que melhora a produtividade e satisfaz o cliente, de modo a tornar os fluxos de trabalho mais visíveis.

Na perspectiva da estratégia empresarial, a administração de processos e procedimentos é essencial para que a organização alcance o sucesso. Assim, a padronização dos processos visando a eficiência constitui a base para atingir os objetivos, de maneira a contribuir para a redução de riscos, custos e para o aumento da produtividade de todo o sistema (Vieira, 2022).

Nas palavras de Vieira (2022), “nesse contexto, o mapeamento de processos proporciona maior clareza sobre como as atividades fluem e interagem com cada um de seus participantes”.

A partir desse entendimento, salienta-se que algumas ferramentas são utilizadas para o mapeamento dos processos, entre elas as diversas formas de fluxograma, pois ele fornece clareza, padronização e facilita a identificação de melhorias, além de permitir a otimização de recursos, a redução de falhas e a integração de setores, de modo a resultar em mais produtividade e maior eficiência operacional. Outro dispositivo utilizado é o Mapeamento do

Fluxo do Valor (VMS), que se utiliza de um relatório gráfico para determinar quais fases do processo estão contribuindo ou atravancando a atividade. De acordo com Pinto (2014 *apud* Vieira *et al.*, 2022), “este método deve cobrir todo o processo produtivo de uma organização: do início de uma cadeia (fornecedores de insumos) à distribuição do produto (ou serviço) final”.

Uma das formas de mapeamento de processos mais conhecidas no âmbito corporativo é a metodologia BPM (*Business Process Management* ou, em português, Gestão por Processos de Negócios), que abrange estratégias, objetivos, cultura organizacional, estruturas, papéis e políticas, além do gerenciamento de desempenho, transformação e estabelecimento da governança de processos. Essa metodologia administrativa é aplicável a organizações tanto públicas quanto privadas. O BPM tem como objetivo principal otimizar, de forma contínua, o uso de recursos e atividades essenciais ao negócio, visando melhorias sucessivas (Bueno; Maculan; Aganette, 2023).

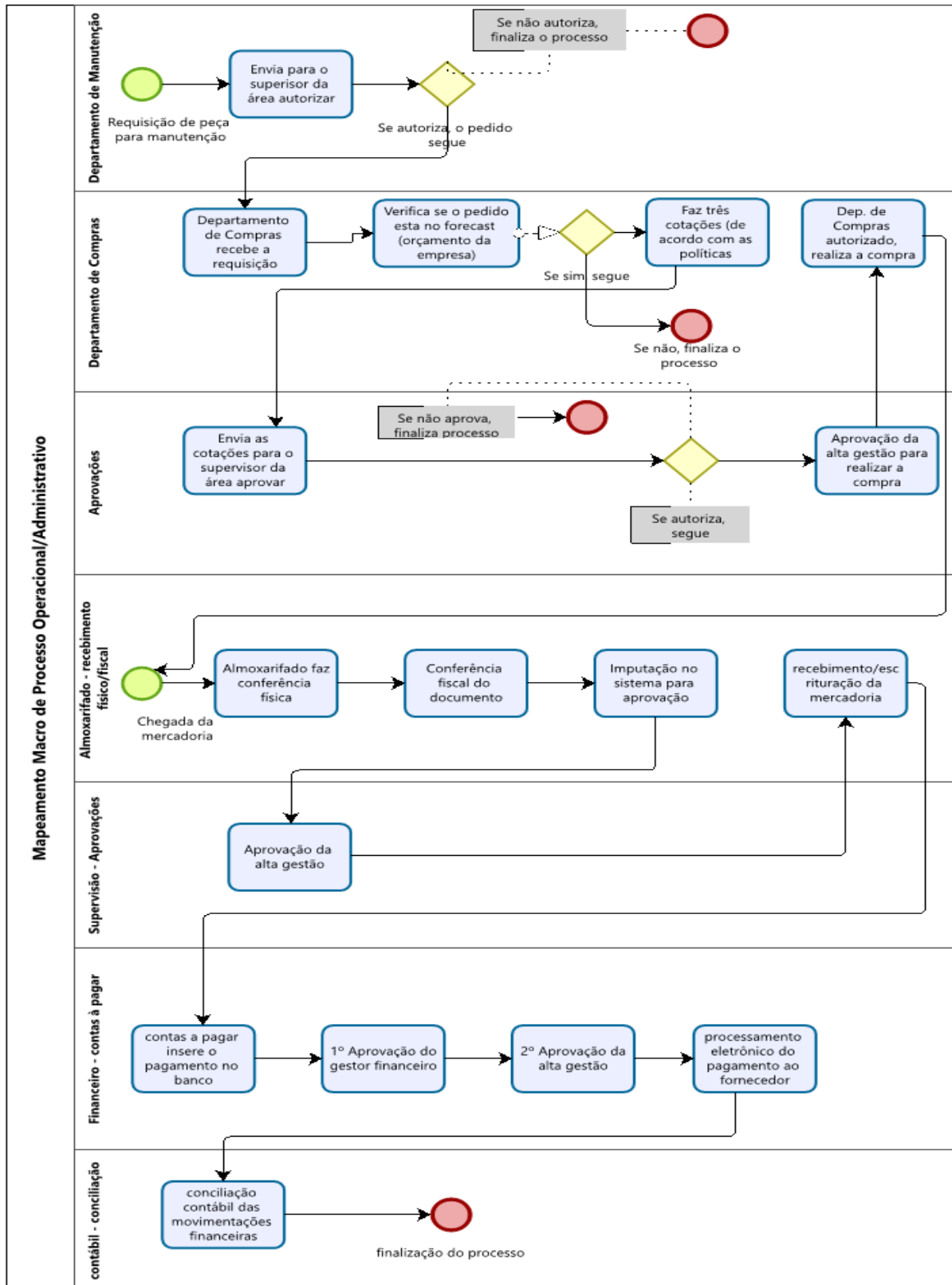
Os mapeamentos de processos e procedimentos, além de melhorar a performance, identificar riscos, falhas, violações e demais ameaças, ao final, culmina na elaboração de manuais por departamento (Brasil, 2024a). Na prática, esses documentos são de fundamental importância, uma vez que, por registrarem as etapas de trabalho de forma analítica, fazem com que, em eventual ausência do funcionário responsável pela atividade, seja por férias, desligamento da empresa ou qualquer outra intercorrência, seu substituto tenha em mãos um passo a passo de como executar tais funções, o que reflete em redução de riscos por não cumprimento de etapas relevantes do trabalho.

Quando procedimentos são padronizados, independentemente da região ou da unidade da empresa, garante-se maior consistência na aplicação do *compliance*, além de ser facilitado o atendimento a auditorias internas e externas, demonstrando transparência nos registros e nas decisões corporativas (Lousada; Leal; Silva; Rodrigues, 2020).

15.2 Exemplo de mapeamento macro de processo de compras

Brassard (2012 *apud* Vieira *et al.*, 2022) corrobora o exposto ao afirmar que “uma ferramenta bastante utilizada na gestão de processo de uma empresa é o fluxograma, que apresenta graficamente detalhes do funcionamento de um processo qualquer. Esta ferramenta proporciona um amplo entendimento do funcionamento de um processo, atividade ou uma simples tarefa”. Assim, apresenta-se a seguir um simples e macro mapeamento de processo de

compras, desenvolvido por meio de um fluxograma e sintetizado de forma sumária, simbolizando algumas de suas principais etapas.



Fonte: elaborado pela autora.

Observa-se que o fluxograma possibilita montar uma estrutura visual capaz de identificar melhor as vulnerabilidades, os pontos críticos, os possíveis conflitos de interesses, entre outras fragilidades que precisam ser diagnosticadas e tratadas. Assim, como mencionado anteriormente, o mapeamento de processos é o momento crucial para a implementação de medidas de controle. Neste exemplo, três grandes mecanismos de controle foram estabelecidos:

- a) **Fluxos de aprovação:** implementação nas etapas mais vulneráveis do processo para garantir segurança e conformidade;
- b) **Atuação estritamente vinculada às políticas:** garantia de que todas as ações estejam em conformidade com as diretrizes da organização;
- c) **Segregação de funções:** observa-se que quem requisita não aprova no departamento; quem aprova não compra; quem compra não aprova a nível gerencial; quem aprova a nível gerencial não paga; e quem paga não realiza as conciliações bancárias e contábeis. Isso reflete a segregação de funções, prevenindo conflitos de interesse, oportunismos, violações, fraudes e quaisquer ações contrárias aos objetivos e interesses organizacionais.

É relevante destacar esses pontos, pois eles se traduzirão na rotina dos departamentos. Portanto, é crucial que estejam bem mapeados e estabelecidos. Isso gera segurança nos processos e a consequente gestão eficaz dos riscos e conflitos.

Reitera-se que o hermetismo que permeia o universo empresarial requer normas de controle estabelecidas por meio de processos e procedimentos bem definidos. Nesse sentido, Pagotto e Nakahara (2021) pontuam que, “com a crescente complexidade, quer seja das normas emanadas pelo Estado, quer seja pelo tamanho das pessoas jurídicas, apenas a cabeça do ‘dono’ se tornou insuficiente para cumprir as regras”.

Sendo assim, ao estabelecer processos bem definidos, a empresa reduz riscos, melhora sua eficiência e governança, transmite credibilidade aos *stakeholders* e garante que o *compliance* não seja apenas um conceito, mas sim uma prática efetiva dentro da organização.

16 GESTÃO DE RISCOS

Assim como a melhoria contínua, a gestão de riscos é um processo essencial para prevenir, identificar e gerar planos de ação para que as ameaças possam ser mitigadas ou exauridas. Nessa fase, realiza-se uma espécie de auditoria nos processos e nos procedimentos

da empresa com a finalidade de identificar possíveis falhas ou vulnerabilidades capazes de afetar os objetivos estratégicos da organização. Isso porque, mesmo a empresa dispondo de ferramentas de controle, falhas e violações podem existir ou atualizações podem ser necessárias; assim, o monitoramento e a revisão são fundamentais para a efetividade de tais mecanismos.

A esse respeito, Pagotto e Nakahara (2021) pontuam que:

Numa perspectiva de análise de riscos, é realista prever que uma pessoa jurídica, por mais bem intencionada que sua alta direção seja, violará as regras em algum momento. O risco de violação, intencional ou não, deve sempre ser considerado. Mesmo que bem-intencionadas, o que nem sempre é o caso, as pessoas detrás das organizações podem desconhecer as regras ou fazer cálculos sobre a chance de punição – posso desconhecer as regras sobre presentes para agentes públicos e, sem qualquer intenção dolosa, violar legislações anticorrupção. O ponto é justamente controlar esse risco de violação das regras, colocando-o dentro de uma peia que limite a ação dos indivíduos infratores e diminua as chances de que a pessoa jurídica viole as regras.

A gestão de riscos está associada ao planejamento estratégico institucional, dado que intenta identificar, selecionar, avaliar, controlar, monitorar e administrar potenciais eventos ou situações capazes de impactar o desempenho da instituição, buscando estabelecer uma garantia razoável quando ao cumprimento de seus objetivos. É importante destacar também que, além dos riscos, o mapeamento do processo possibilita, igualmente, a identificação de oportunidades não aproveitadas e que podem se converter em valiosas fontes que se relacionam com a capacidade da instituição em gerar valores e cumprir com sua missão organizacional (Lauretti; Solé, 2019). Além disso, conforme pontua Fernando Passos (2024, *slides* 47-51, tradução nossa), os conflitos são inerentes ao âmbito dos negócios, e, nessa seara, o *compliance* possibilita transformá-los em oportunidades, uma vez que auxilia na identificação proativa de potenciais ameaças, de modo a permitir intervenções precoces, convertendo-se em fontes ricas de aprendizado e auxiliando no aperfeiçoamento organizacional.

Dentro de um contexto de alterações e transformações, a gestão de riscos torna-se instrumento crucial para avaliar o quanto a organização está seguindo suas políticas previamente definidas, se essas políticas estão sendo revistas com a frequência requerida e o nível de conformidade com as decisões preliminarmente tomadas pelas áreas de negócio, prevenindo, assim, surpresas desnecessárias (Meyrer, 2022).

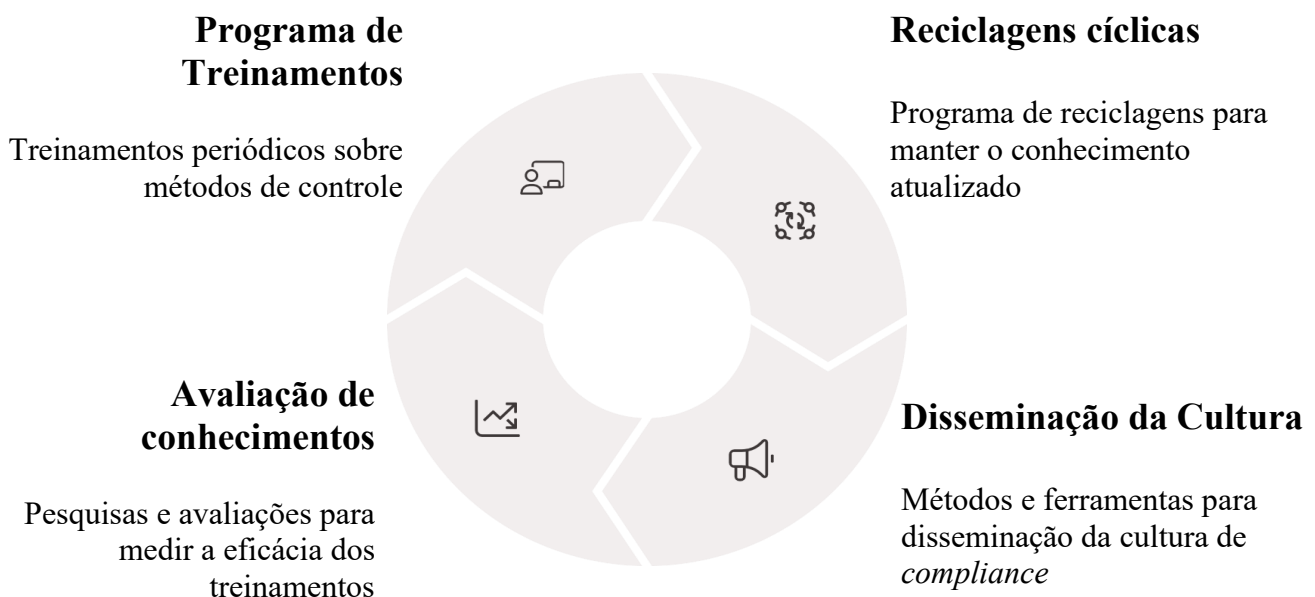
A gestão de riscos empresarial consiste na identificação, na avaliação, no monitoramento e no controle de ameaças que possam comprometer o funcionamento da organização. Uma vez detectados os riscos, estes são classificados conforme seu nível de impacto e sua probabilidade de ocorrência, para, num passo posterior, seguindo a ordem cronológica de prioridades, serem analisados em sua causa raiz e tratados por meio de planos de ação capazes de corrigir as possíveis falhas e *gaps* com o objetivo de minimizá-los, remediá-los ou até mesmo eliminá-los.

O gerenciamento eficaz de riscos ocorre por meio de um ciclo contínuo de monitoramento e ação, em que, ao serem identificados, faz-se o diagnóstico detalhado de ameaças internas e externas, e, na sequência, com a adoção de metodologias, como a Matriz de Riscos, que os categoriza em níveis de criticidade, definem-se as estratégias a serem tomadas para cada um, gerando ações para minimizá-lo ou eliminá-lo (Saavedra; Rotsch, 2022).

Gestão de Riscos e Conflitos	Identificação de Oportunidades	Implementação de Melhorias
Revisar regularmente os processos mapeados, verificando sua eficácia e identificando gargalos ou ineficiências, possibilita a prevenção e a gestão de riscos e potenciais conflitos. A atuação precoce oportuniza desenvolver e implementar estratégias antes que tais ameaças sejam materializadas.	A gestão de riscos busca constantemente formas de otimizar os processos, seja através de automação, eliminação de etapas redundantes ou redesenho de fluxos. Essa revisão sistemática possibilita não apenas identificar vulnerabilidades, como também seguir em constante evolução, adequando-se às mudanças normativas, regulatórias e mercadológicas, além de detectar oportunidades não aproveitadas e convertê-las em fonte de aprendizado.	Aplicar as mudanças identificadas, documentando as alterações e realizando novos treinamentos quando necessário, deflagra num ciclo de melhoria contínua, garantindo que os processos evoluam conforme as necessidades da organização.

17 TREINAMENTO, CAPACITAÇÃO E RECICLAGEM

O treinamento, a capacitação e a reciclagem sobre *compliance* são componentes essenciais para o sucesso de qualquer programa de integridade empresarial, visto que essas ações garantem que todos os empregados da organização compreendam as políticas, as normas e os procedimentos que devem seguir, bem como a importância de agirem de acordo com os princípios éticos e legais estabelecidos pela empresa. Assim, é essencial que se considerem:



Treinamento Inicial

- Introdução ao código de conduta
- Políticas, processos e procedimentos
- Canais de denúncia
- Consequências de não conformidade

Treinamentos Específicos

- Anticorrupção e antissuborno
- Proteção de dados
- Prevenção à lavagem de dinheiro
- Conflitos de interesse

Métodos de Capacitação

- *Workshops* presenciais
- *E-learning* e plataformas *online*
- Estudos de caso e simulações
- Materiais de referência rápida

18 DUE DILIGENCE DE PARCEIROS E TERCEIROS

A *due diligence* de parceiros e terceiros é um processo crítico na implementação de um programa de *compliance* robusto. Ela envolve a avaliação minuciosa e sistemática de todas as partes externas com as quais a empresa se relaciona, incluindo fornecedores, prestadores de serviços, distribuidores e outros parceiros de negócios. O objetivo é garantir que esses terceiros também operem em conformidade com leis, regulamentos e padrões éticos da organização (Souza, 2021). Assim, é fundamental considerar os seguintes aspectos durante esse processo:

Investigação de Riscos

Métodos e métricas para profunda investigação de riscos e oportunidades relacionados a terceiros:

- verificação de antecedentes;
- análise de reputação no mercado;
- verificação de listas restritivas;
- avaliação de estrutura e efetividade do programa de *compliance* do parceiro.

Pré-requisitos de Contratação

Adoção de pré-requisitos na contratação de terceiros para assegurar que a empresa não se relacione com parceiros que não estejam em conformidade legal e regulatória:

- questionários de *due diligence*;
- documentação comprobatória;
- certidões, certificações e licenças;
- histórico de conformidade.

Proteção da Idoneidade

Garantir que a empresa não seja impactada em sua idoneidade reputacional ou sancionada por envolvimento com terceiros irregulares e seus riscos:

- cláusulas contratuais de *compliance*;
- direito de auditoria;
- monitoramento contínuo;
- rescisão por não conformidade.

Mecanismos de Segurança

Promover mecanismos de segurança na relação com terceiros e partes relacionadas:

- avaliações periódicas;
- treinamentos para parceiros;
- canais de denúncia acessíveis a terceiros;
- planos de contingência para violações.

19 CANAIS DE DENÚNCIA E INVESTIGAÇÃO INTERNA

Os canais de denúncia e os processos de investigação interna são fundamentais para o bom funcionamento do sistema de *compliance*, dado que a eficácia dessas ferramentas é essencial para a detecção precoce de erros, condutas ilícitas, violações às normas e às políticas internas, descumprimentos normativos, entre outros riscos, promovendo a minimização de danos e o fortalecimento da cultura ética da empresa. Os referidos mecanismos não apenas ajudam a prevenir e corrigir comportamentos inadequados, mas também reforçam a confiança de empregados e parceiros na integridade e na justiça dos processos internos. Na visão de Franco (2020), para atingir esses objetivos, “[...] as organizações devem estar estruturadas e aparelhadas para passar por esse processo de investigação interna, de modo a minimizar os riscos para o seu negócio e a sua imagem”.

Atualmente, não é mais aceitável que as empresas permaneçam passivas diante de suspeitas de ilícitos sem conduzir uma investigação interna adequada, uma vez que “um ambiente institucional saudável é aquele em que dilemas são identificados cedo e prontamente abordados” (Franco, 2020).

É crucial destacar a importância da segurança dos canais de denúncia, com atenção especial ao anonimato e, mais ainda, à confidencialidade. Quando uma denúncia não possui fundamentação sólida e a confidencialidade não é resguardada, há risco de exposição inadequada da imagem de empregados ou terceiros, o que pode levar a indenizações. Um meio destinado a beneficiar a empresa pode, assim, se tornar fonte de conflitos ainda maiores.

Nesse sentido, Loria e Kalansky (2020) pontuam que, se mal executada, a averiguação não só será ineficiente, como também danosa para a reputação e o funcionamento da companhia, que precisa contar com a credibilidade de um processo que demonstre lisura e celeridade.

Dessa forma, nessa etapa da estruturação do programa de controle, deve-se contemplar:

Estruturação do Canal

- Definição dos propósitos do canal;
- Estabelecimento dos responsáveis por gerenciar o canal;
- Meios de comunicação do canal (telefônico, *e-mail*, *site* ou aplicativo especializado);
- Garantia de segurança, anonimato e confidencialidade.

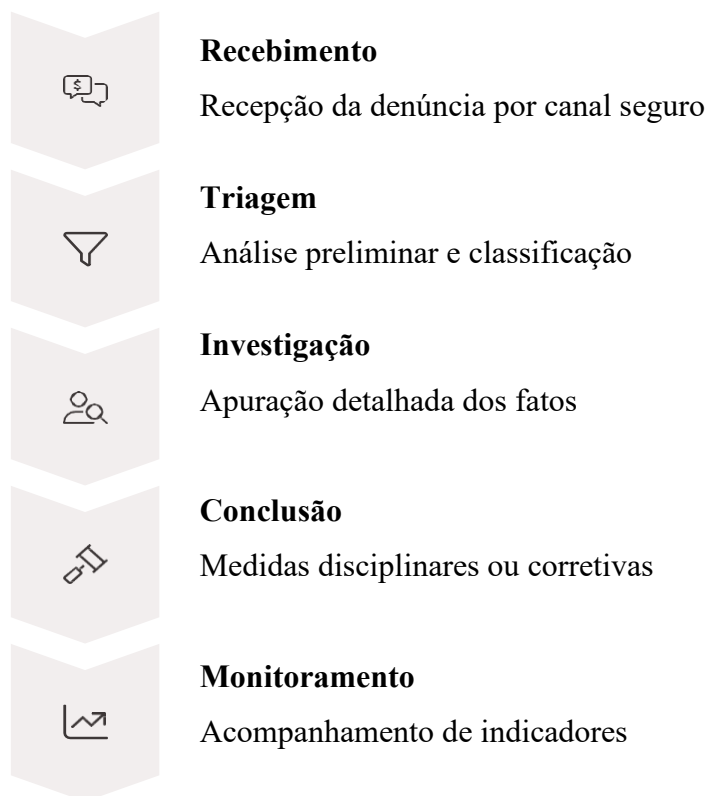
Processo de Denúncia

- Definição do fluxo de recebimento e triagem das denúncias;
- Procedimentos para investigação e tratamento de denúncias e irregularidades;
- Proteção contra retaliação para denunciante de boa-fé;
- Imparcialidade e aplicação de medidas disciplinares.

Gestão e Monitoramento

- Acionamento de autoridades competentes se necessário;
- Divulgação do canal e treinamento com funcionários e parceiros;
- Monitoramento e melhoria contínua;
- Indicadores de efetividade.

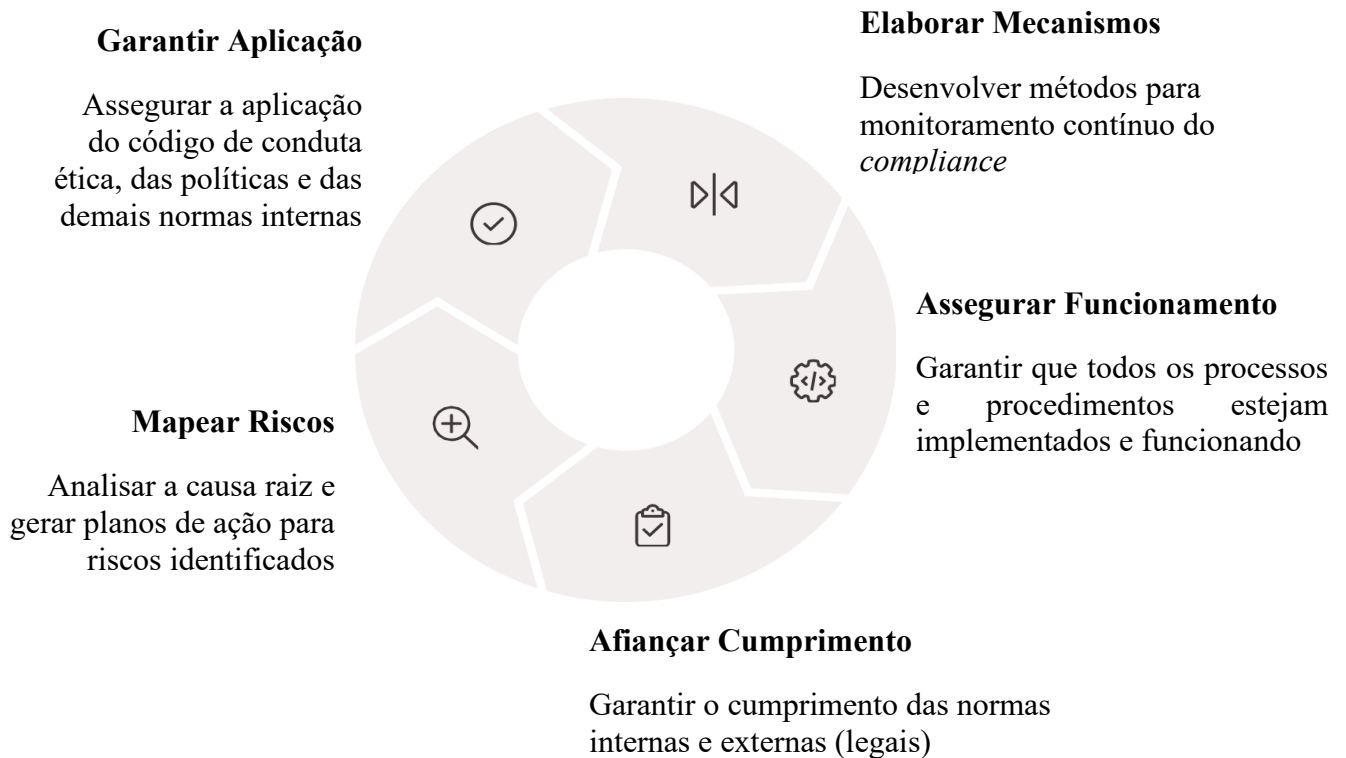
Após a estruturação, as principais etapas do funcionamento do canal de denúncias podem ser idealizadas da seguinte maneira:



Fonte: tratam da estruturação do canal, entre outros, os autores Loria e Kalansky (2020); Pereira, Carvalho e Giron (2021); Goldschmid, Prado e Rocha (2024); Saavedra e Rotsch (2022); Franco (2020).

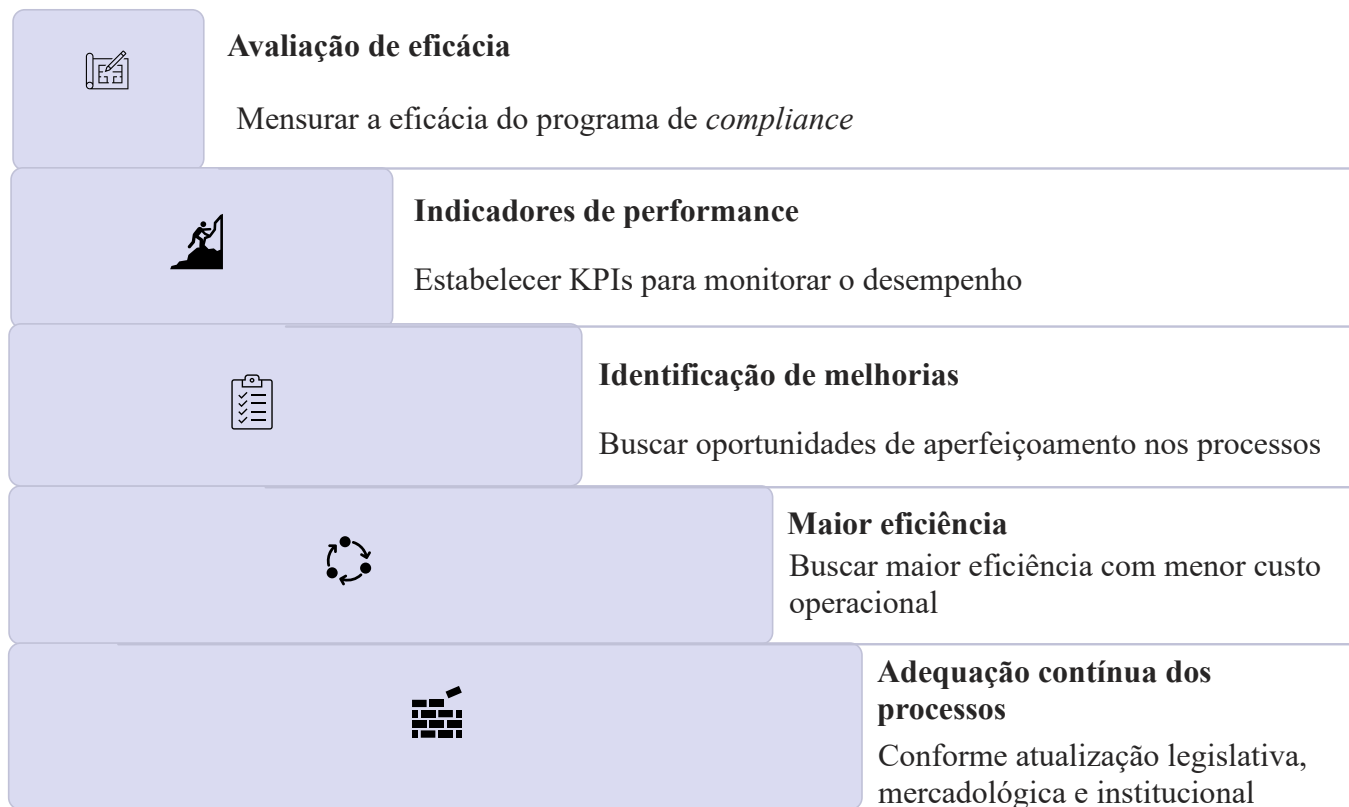
20 MONITORAMENTO DOS CONTROLES INTERNOS

Tão importante quanto a implementação dos mecanismos de controle interno é o monitoramento contínuo de tais ferramentas, de modo que se possa assegurar a correta aplicação do programa estruturado (Pereira; Carvalho; Giron, 2021). A fim de se ter uma boa gestão dele, é fundamental:



21 MELHORIA CONTÍNUA

A melhoria contínua consiste na revisão sistemática dos mecanismos implementados de modo que se possa aperfeiçoá-los, deixando-os mais seguros, eficazes e ajustados às transformações. Na visão de Pereira, Carvalho e Giron (2021), “periodicamente é recomendável que o Programa de *Compliance* da empresa seja avaliado em termos de eficácia e efetividade, para assim ser paulatinamente aprimorado com base nos pontos de melhoria identificados durante a avaliação”. Para tanto, é necessário incutir:



22 AUDITORIA

A auditoria em *compliance* é uma etapa essencial para a eficácia do programa e consiste em uma fiscalização periódica das práticas, dos processos e das atividades da empresa com o objetivo de, além de assegurar a confiabilidade dos números e das informações relevantes da companhia, identificar falhas, vulnerabilidades, violações, erros ou atos ilícitos. Ademais, a ação é capaz de garantir que as normas de controle interno estão sendo respeitadas e que a organização está cumprindo com todas as políticas internas bem como com as leis a que se sujeita.

Muitas vezes, fraudes, erros, violações ou outras intercorrências podem ser descobertos não apenas por canais de denúncias, mas essencialmente por monitoramentos e auditorias. Assim, esses mecanismos revestem-se de práticas relevantes, pois a vigilância que eles promovem possibilita adequações e melhorias e identifica riscos e vulnerabilidades, que se converterão em denúncia para a devida averiguação da equipe responsável (Saavedra; Rotsch, 2022).

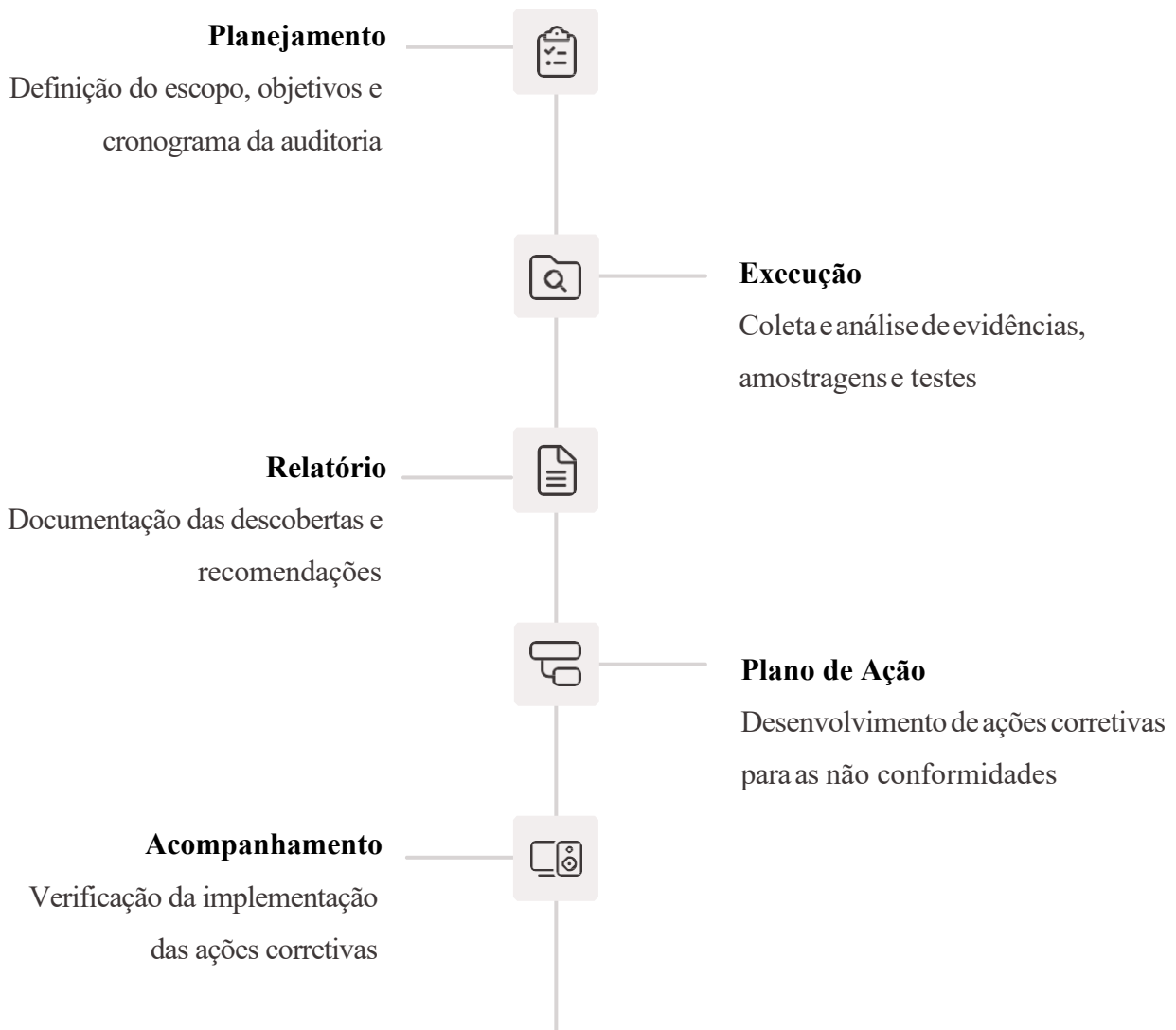
Para que todos os resultados esperados sejam alcançados, deve-se considerar a atuação de auditorias internas cíclicas e auditorias externas periódicas (semestrais ou anuais) que, entre outros aspectos, contemple:

Objetivos da Auditoria

- Avaliar a conformidade com políticas, processos, procedimentos e regulamentações internas;
- Avaliar a conformidade com as leis e as normas a que se sujeitam;
- Examinar a eficácia e a eficiência das operações;
- Avaliar o cumprimento das obrigações fiscais, legais e regulatórias.

Validação e Identificação

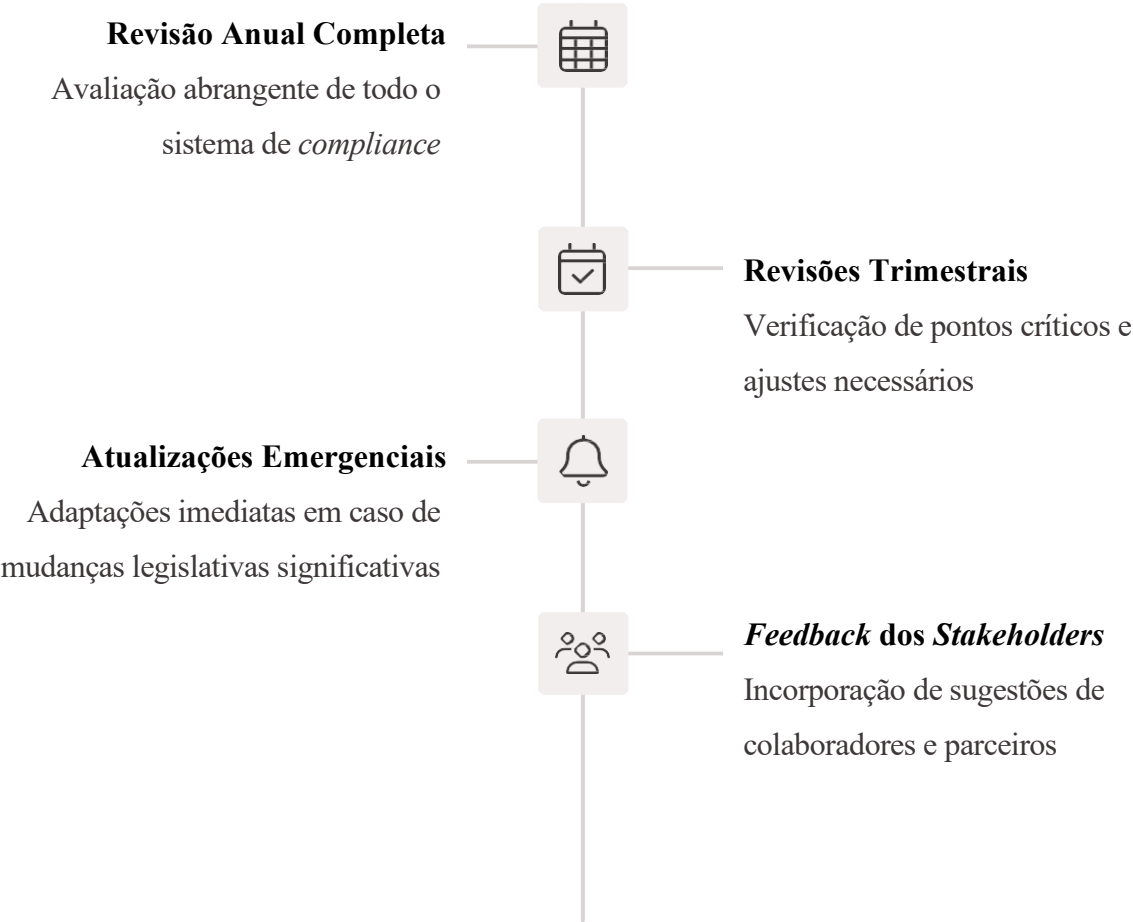
- Validar se as informações da companhia são precisas e estão em conformidade;
- Identificar eventuais violações, fraudes, corrupções e erros;
- Prevenir riscos evitáveis e desnecessários;
- Reconhecer atos que possam acarretar impactos financeiros e reputacionais.



23 ATUALIZAÇÃO DO SISTEMA DE COMPLIANCE

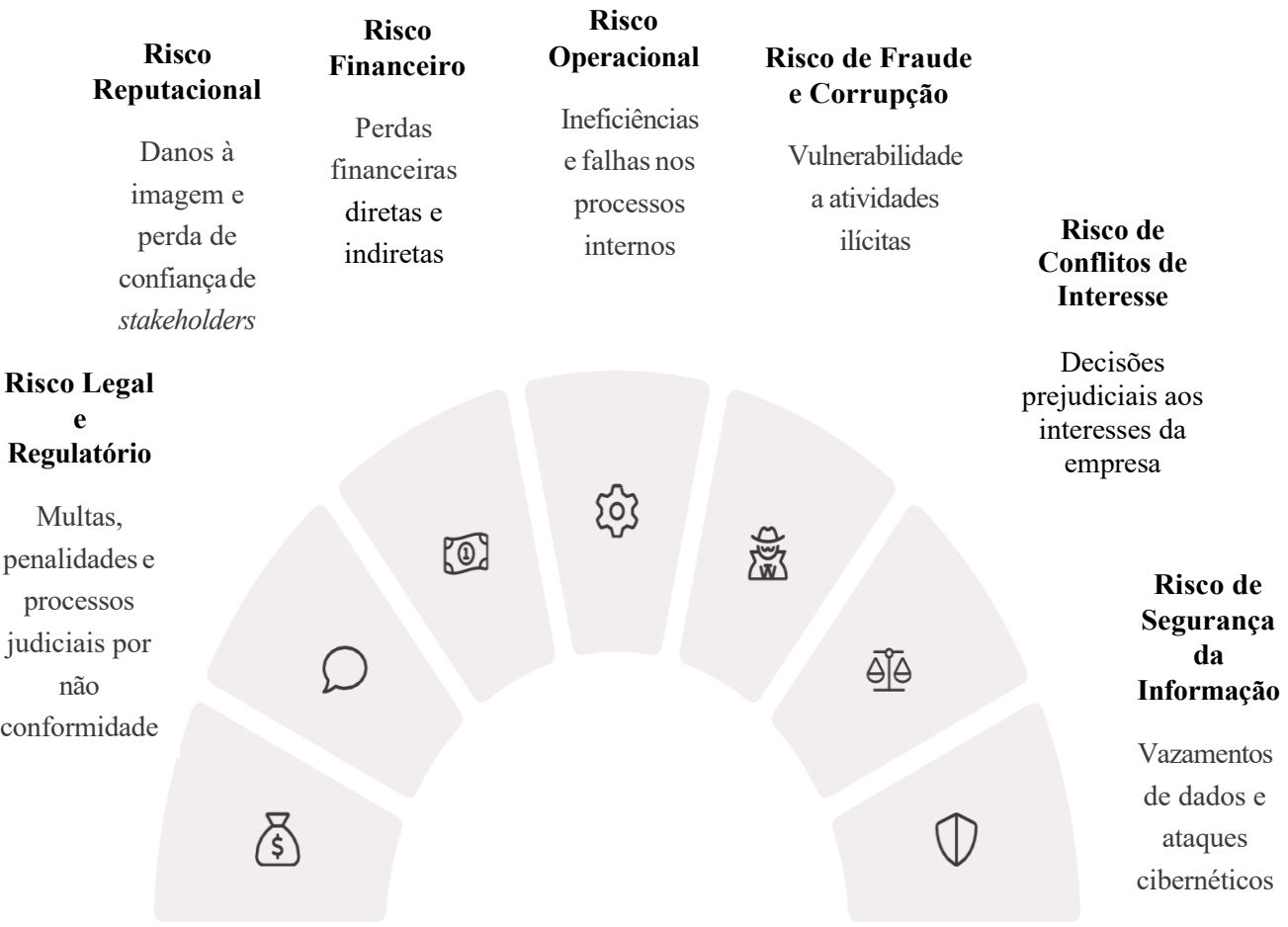
Dado que o programa de integridade deve ser estruturado com base nas normas internas, na legislação e nas demais disposições legais e mercadológicas aplicáveis ao negócio, é de extrema relevância que se considere a revisão sistemática desses documentos para que o mecanismo não se torne obsoleto e deixe de promover a conformidade esperada. Em vista de tais objetivos, deve-se levar em conta:

Procedimentos e Cronograma	Responsáveis pela Manutenção	Revisões e Adaptações
Estabelecer procedimentos e cronograma para revisão periódica das diretrizes do sistema de <i>compliance</i> , garantindo que permaneçam atualizadas e eficazes (Saavedra; Rotsch, 2022).	Definir claramente os profissionais responsáveis pela manutenção e melhoria contínua do programa, assegurando que haja <i>accountability</i> no processo de atualização (Saavedra; Rotsch, 2022).	Implementar um sistema de revisões e adaptações conforme mudanças legais, regulatórias, institucionais e mercadológicas para manter o programa sempre alinhado às exigências atuais (Saavedra; Rotsch, 2022).



24 RISCOS DESNECESSÁRIOS E EVITÁVEIS AOS QUAIS A COMPANHIA ESTÁ EXPOSTA POR NÃO IMPLEMENTAR SISTEMA DE *COMPLIANCE*

A falta de um programa de *compliance* pode expor uma empresa a uma série de riscos significativos, que podem impactar negativamente sua operação, reputação e sustentabilidade em longo prazo. Neste Guia, elencam-se algumas das principais ameaças às quais uma organização está vulnerável ao não implementar o referido sistema.



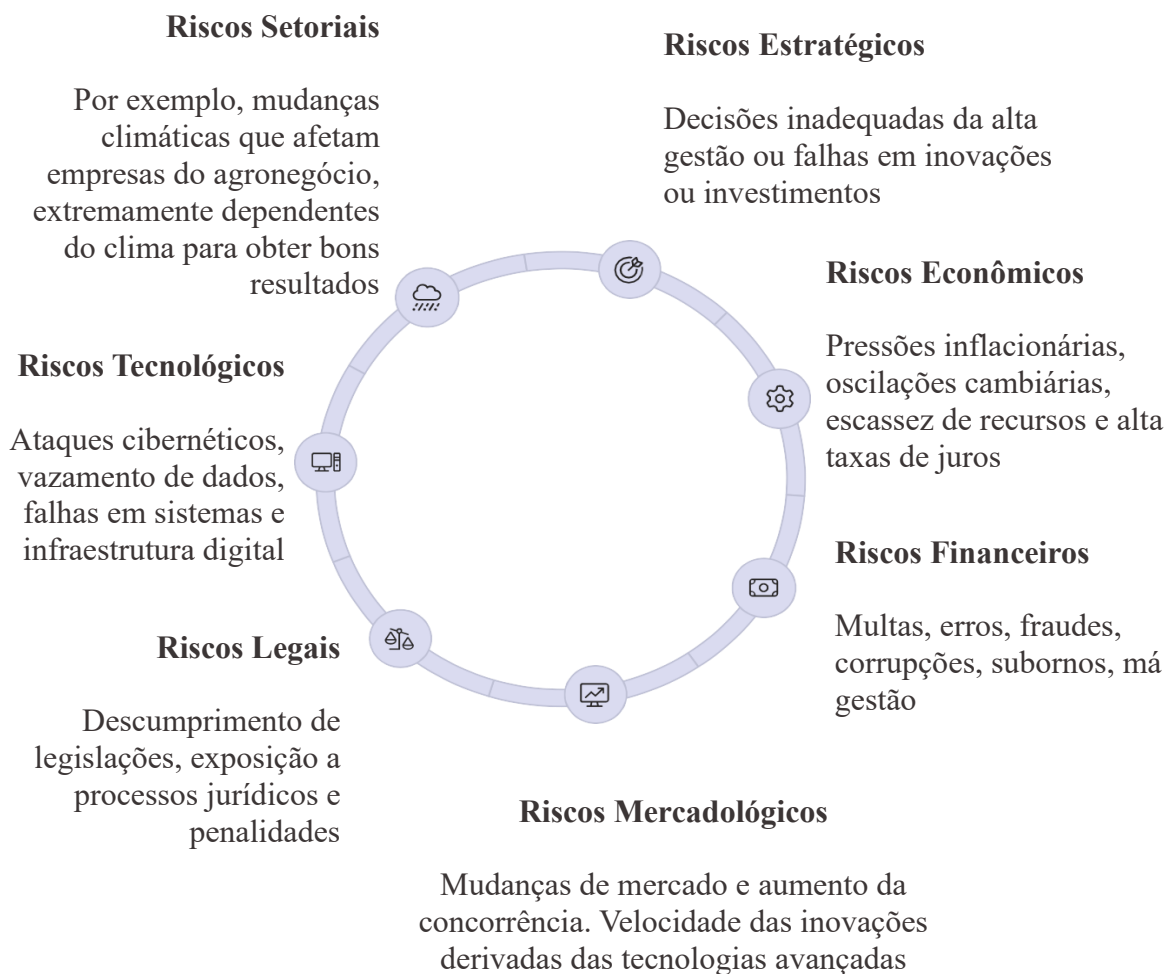
Muitas empresas ainda não entendem a importância de disporem de mecanismos de controles eficazes tampouco a seriedade da temática e, em função disso, seguem expostas a riscos e sanções desnecessárias. O universo dos negócios tem sido cada vez mais exigente e, gradualmente, busca parceiros que tenham programas de conformidade implementados.

Fonte: tratam dos diversos tipos de riscos organizacionais, entre outros: Siciliana e Faria (2020); Begnini, Lima, Gomes e Rosa Filho (2022); Costa (2023); Protiviti (2024); KPMG (2024); PwC (2022).

No contraponto, empresas que ainda não possuem com clareza a imprescindibilidade de concretizar o mecanismo efetivamente sujeitam-se a riscos e sanções desnecessárias, com prejuízos financeiros vultuosos e impactos reputacionais, muitas vezes, irreversíveis.

25 AMPLITUDE DOS RISCOS

Os riscos não estão apenas restritos a erros, falhas, fraudes ou corrupções. Dado que sua amplitude é imensamente maior, eles podem surgir em função de uma sucessão de variáveis, tais como:



O objetivo da figura exposta acima é duplo. Primeiramente, ela visa chamar a atenção para os riscos externos, que muitas vezes são negligenciados pelas organizações. É comum que as empresas se concentrem principalmente nos riscos internos, porém, os externos — como riscos setoriais, cibernéticos e aqueles relacionados ao desempenho econômico do país — são

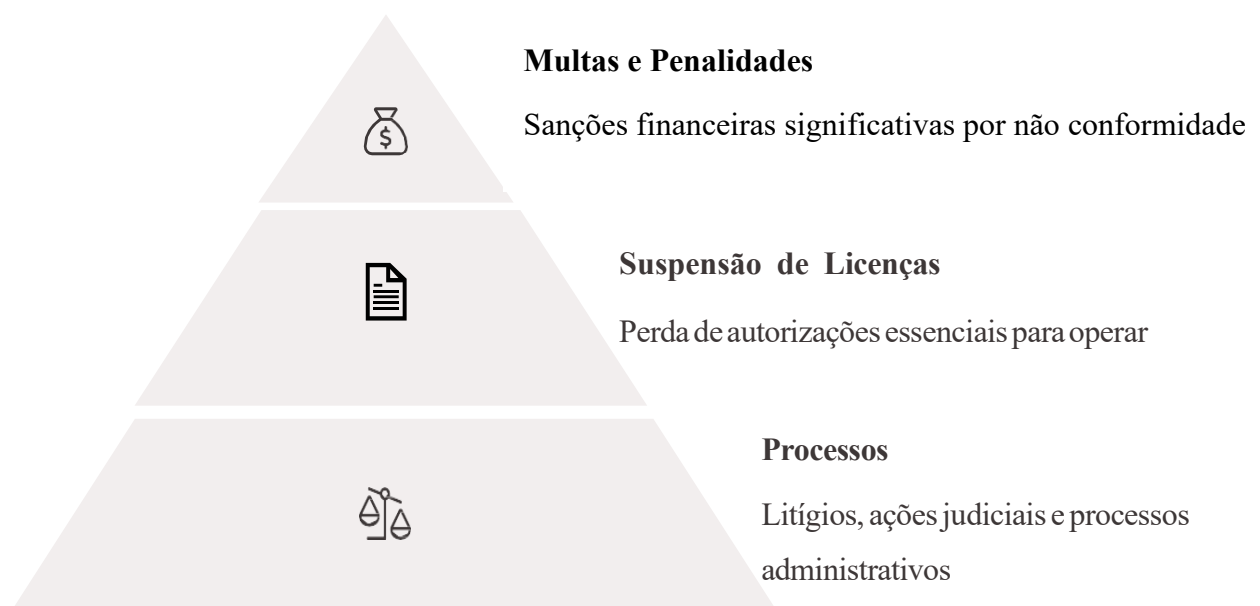
igualmente importantes. Sendo assim, eles também devem ser mapeados, monitorados e gerenciados efetivamente.

Em segundo lugar, a figura destaca a importância dos riscos estratégicos. Dentro de uma organização, existem, basicamente, três níveis: operacional, tático e estratégico. Muitas empresas tendem a direcionar suas preocupações aos níveis mais baixos, especificamente operacional e tático. No entanto, o estratégico também erra, e esses riscos não podem ser subestimados, pois sua influência na organização é significativa. Decisões inadequadas da alta gestão, falhas em inovações ou erros em investimentos podem causar riscos e impactos consideráveis às organizações. Portanto, é essencial que essas ameaças também sejam diagnosticadas, monitoradas e tratadas.

O ambiente organizacional, por sua própria natureza, está continuamente exposto a riscos que podem impactar negativamente sua operação, reputação e sustentabilidade em longo prazo. todavia, essas ameaças podem ser significativamente mitigadas ou até eliminadas por meio do estabelecimento de sólidos mecanismos de controle. Esses mecanismos são capazes de identificar riscos e desenvolver planos de ações corretivas antes que se materializem, convertendo-se em valiosos ativos estratégicos para a sobrevivência e sucesso da organização.

25.1 Risco legal e regulatório

A ausência de um sistema de *compliance* eficaz faz com que a companhia não tenha total controle sobre o correto cumprimento das responsabilidades a que se sujeita, resultando muitas vezes em danos legais e regulatórios consideráveis, entre os quais se incluem:



25.2 Risco reputacional

O não cumprimento de leis, regulamentos e normas, a ausência de políticas e normas internas e a falta de métodos de controle podem culminar em um ambiente propício para fraudes e corrupções, de modo que danos financeiros e reputacionais severos à organização sejam causados. Em um mundo cada vez mais conectado e transparente, a percepção pública de uma empresa é crucial para seu sucesso e sustentabilidade. Sendo assim, quando ela falha em cumprir suas obrigações legais ou éticas, isso pode levar a uma série de consequências negativas, das quais se salientam:

Perda de Confiança

A confiança é fundamental para a sustentabilidade de qualquer negócio. Se uma empresa sofre um escândalo, como fraude financeira, práticas antiéticas ou violações de privacidade, os parceiros, os clientes e os investidores podem decidir levar seus negócios para concorrentes mais confiáveis. Desse modo, uma situação dessa natureza pode manchar a reputação da organização e ser decisiva para sua continuidade (Begnini; Lima; Gomes; Rosa Filho, 2022).

Danos à Imagem

A empresa pode sofrer danos irreparáveis à sua imagem e reputação pública, afetando sua credibilidade e sua capacidade de atrair e reter clientes, parceiros e talentos (Siciliana; Faria, 2020).

Impacto Negativo no Mercado

A perda de confiança pode resultar em redução nas receitas e perda de mercado, impactando diretamente os resultados financeiros da organização (Begnini; Lima; Gomes; Rosa Filho, 2022).

Cobertura Negativa na Mídia

Os meios de comunicação desempenham papel crucial na formação da opinião pública, de modo que uma cobertura negativa persistente pode perpetuar o dano à reputação da empresa e dificultar os esforços para sua recuperação. Em tempos de redes sociais, essa conjuntura pode se espalhar rapidamente e de forma global, acarretando danos irreparáveis (Begnini; Lima; Gomes; Rosa Filho, 2022).

25.3 Risco financeiro

Os riscos financeiros decorrentes da falta de *compliance* podem ser extensos e variados, capazes de afetarem uma empresa de múltiplas maneiras. Acerca dos possíveis impactos, destacam-se:

- a) **multas e penalidades regulamentares:** a ausência de conformidade com leis e regulamentos pode resultar em multas e penalidades impostas por órgãos governamentais e reguladores. Os custos gerados por elas são, muitas vezes, substanciais e, por falta de controle, em alguns casos, recorrentes. As multas e penalidades pecuniárias costumam representar um dos maiores impactos financeiros na organização (Siciliana; Faria, 2020);
- b) **custos por falta de controle interno:** a ausência de controle interno pode causar diversos problemas operacionais que influenciam negativamente o caixa da empresa, a exemplo de pagamentos em duplicidade ou em atraso por falta de lançamento ou escrituração adequada, ensejando juros e multas. Além disso, a inexistência de conformidade igualmente reflete na estratégia da empresa, a qual se torna passível de pagar muito mais tributos que deveria ou, ao contrário, deixar de pagar obrigações tributárias por desconhecimento (Siciliana; Faria, 2020).



Custos de Litígios

A não conformidade pode levar a processos judiciais, tanto por parte de reguladores quanto de terceiros afetados, associados a litígios que incluem honorários advocatícios, despesas judiciais e, potencialmente, indenizações (Assis, 2023).



Fraudes e Corrupções

A falta de controle é capaz de ensejar um ambiente propício para a realização de atos ilícitos, responsáveis por causarem, muitas vezes, verdadeiros rombos nos cofres das empresas (Pereira; Carvalho; Giron, 2023).



Perda de Receita

Problemas reputacionais ocorridos pela falta de *compliance* pode levar a graves consequências, tais como cancelamento de contratos por parceiros de negócios, perda de clientes e consequente redução da receita.



Desvalorização das Ações

Para empresas de capital aberto, escândalos de *compliance* têm o potencial de causarem queda significativa no preço das ações, uma vez que a confiança dos investidores é crucial (IBGC, 2018).



Perda de Oportunidades

A ausência de integridade pode resultar na perda de oportunidades de negócios, como a exclusão de licitações públicas (Brasil, 2021), o cancelamento de parcerias estratégicas e a perda de financiamento (Assis, 2023).



Recuperação de Imagem

Recuperar a imagem e a reputação após um escândalo pode ser um processo longo e custoso (Costa, 2023).



Aumento do Custo de Capital

Empresas com histórico de não conformidade são suscetíveis a enfrentarem taxas de juros mais altas ao buscarem financiamento externo (Prado, 2018).

Compreende-se então que os riscos financeiros associados à falta de mecanismos de controle são extensos e capazes de ter impactos profundos e duradouros na saúde financeira e na sustentabilidade de uma empresa. Portanto, é fundamental que as organizações invistam em programas robustos de *compliance*, promovam uma cultura ética e garantam a conformidade com todas as leis e regulamentos aplicáveis. Dessa forma, é possível realizar a gestão dos riscos e assegurar a integridade financeira e reputacional da empresa.

25.4 Risco operacional

Os riscos operacionais decorrentes da falta de *compliance* referem-se às consequências negativas que uma empresa pode enfrentar devido a falhas em seus processos, ausência de controles internos e não concordância com as normas regulatórias. Por isso, torna-se evidente que o programa de integridade desempenha papel fundamental na prevenção de erros, fraudes e ineficiências que podem comprometer a operação e a sustentabilidade do negócio, de modo que, quando uma organização não o implementa com diretrizes claras, ela se expõe a riscos, como erros humanos, falhas sistêmicas, problemas na gestão e até mesmo fraudes internas. Todas essas questões podem resultar em atrasos na produção, interrupções em serviços, perda de dados, mau uso de recursos financeiros e descumprimento de prazos contratuais e regulatórios. Expõem-se a seguir algumas das principais ameaças:

- a) **Ineficiência:** a ausência de mecanismos de controle, tais como mapeamento de processos e procedimentos, pode ensejar retrabalhos ou trabalhos em duplicidade ou, ainda, a realização de tarefas de forma não otimizada e improdutiva, causando ineficiências que muitas vezes resultam em um quadro inflado de empregados. Esse cenário traz diversos prejuízos à companhia, como não entregar as informações no tempo e na forma esperados, além de fazer com que seja necessário um número maior de funcionários para realizar atividades que, se estivessem otimizadas e padronizadas

pelo *compliance*, precisariam de menos pessoas, o que gera não apenas ineficiências, mas também custos. O “gerenciamento de processos com a estratégia da organização tem um papel crucial na busca pela eficiência operacional e no alcance dos objetivos organizacionais” melhorando “os processos de negócio, otimizando a eficiência, a agilidade e a qualidade” (Brasil, 2024a).

b) Descumprimentos Contratuais: a falta de controle pode acarretar atrasos no cumprimento de contratos ou de obrigações regulatórias, de modo a resultar em juros, multas, penalidades, rescisões e liquidações antecipadas de contratos, processos judiciais, indenizações vultuosas e perda de credibilidade no mercado (Siciliana; Faria, 2020).

c) Interrupções nas Operações: problemas legais e regulatórios tornam possível a interrupção das operações da empresa (Kadri, 2024).

Ao deixarem de adotar mecanismos de controle interno em seus processos organizacionais, as sociedades sujeitam-se à ocorrência de diferentes riscos e ilícitos, essencialmente, trazendo reflexos reputacionais e sancionatórios significativos (Gonsales, 2016 *apud* Silva, 2021).

Ressalta-se ainda que a inexistência de diretrizes normativas, o desrespeito às normas, a falta de instrumentos de prevenção de conflitos e de riscos e a ingerência de processos ou processos deficitários são causas que trazem consigo fortes impactos econômicos e reputacionais para as empresas, de modo a implicarem em riscos de sanções evitáveis caso tivessem estruturado o programa de *compliance* (Silva, 2021).

25.5 Risco de fraude e corrupção

Os riscos de fraude e corrupção decorrentes da inexistência de *compliance* representam uma das maiores ameaças para empresas, uma vez que podem gerar graves consequências financeiras, jurídicas e reputacionais. A ausência de mecanismos eficazes de controle, monitoramento e transparência cria um ambiente propício para práticas ilícitas, como suborno, desvio de recursos, conflito de interesses e manipulação contábil, como se expõe a seguir:

a) atividades ilícitas: a falta de um programa de integridade pode facilitar a ocorrência de fraudes, corrupção e outras atividades ilícitas, visto que a empresa se torna vulnerável a

fraudes internas e externas, aumentando o risco de sofrer sanções legais, perda de credibilidade no mercado e instabilidade operacional. Além disso, a violação de normas anticorrupção, como a Lei Anticorrupção (Lei nº 12.846/2013 no Brasil) e o Foreign Corrupt Practices Act (FCPA nos EUA), é capaz de resultar em multas milionárias e restrições contratuais;

- b) **desvios de recursos:** sem mecanismos de controle, recursos da empresa podem ser desviados por funcionários ou terceiros (Lima, 2023).

Vale ressaltar que a Lei Anticorrupção trouxe a responsabilidade objetiva para a empresa; assim, o desconhecimento das normas e de eventuais atos infracionais não exime as empresas de suas responsabilidades, de maneira que elas sejam punidas mesmo que tenham cometido ilícitos de modo involuntário ou que tais ocorrências tenham sido praticadas sem o conhecimento da pessoa jurídica. Seguindo esse entendimento, Gorga (2021) esclarece que, ainda que a empresa desconheça o ato delituoso de seus líderes, não poderá alegar ignorância tampouco se isentar de seus encargos. Por isso, investir em cultura ética e moral pode servir de valioso instrumento na prevenção dos ilícitos e de suas consequências evitáveis.

Para mitigar esses riscos, é essencial que as empresas adotem programas robustos de integridade, incluindo auditorias internas, canais de denúncia anônima, treinamento contínuo para funcionários e a implementação de códigos de conduta ética que orientem todas as operações da organização. Dessa forma, é possível prevenir irregularidades e garantir um ambiente corporativo íntegro e transparente.

Souza e Pinto (2021) salientam a importância dos elementos preventivos do referido programa no que tange à solução de conflitos, ao enfatizarem que não se trata de combate, luta ou guerra a condutas típicas, mas sim de uma transição de perspectiva e de política criminal, com uma abordagem racional que deflagre uma reestruturação na arquitetura organizacional e operacional das corporações, de modo que o enfrentamento da corrupção ocorra de maneira orgânica, na medida em que se previne a ocorrência de tais ilícitos.

25.6 Risco de conflitos de interesse

Os riscos de conflitos de interesses advindos da falta de *compliance* podem comprometer a transparência, a ética e a tomada de decisões dentro de uma organização, além de prejudicarem diretamente o negócio. Muitas vezes, esses interesses envolvem vantagens pecuniárias que impactam não apenas o caixa da companhia, mas toda a cadeia organizacional: por exemplo, por interesse pessoal, um empregado contrata um fornecedor mais caro e que não possui o padrão de qualidade esperado. Nesse caso, além de pagar um preço maior (o qual ainda pode ser ampliado se envolver fraude/propina), tal ação é capaz de pôr em risco os produtos da organização e refletir em outros aspectos demasiadamente negativos, tais como problemas com clientes (ruptura contratual, indenizações e perda de receita), com o mercado (outros potenciais clientes e parceiros podem se desinteressar do negócio) e com a reputação (um problema de qualidade no produto final pode ser convertido em um escândalo de difícil reversão). A seguir, apresentam-se algumas dessas ameaças:

Riscos Relacionados a Pessoas

- **Nepotismo e favoritismo:** contratação ou promoção de familiares ou amigos próximos sob sua chefia sem processo seletivo transparente e decisões de remuneração afetando parentes (Lauretti; Solé, 2019);
- **Conflitos de interesse com empresas:** participação em empresas concorrentes ou em empresas relacionadas a parentes (Adamek, 2024);
- **Favorecimentos indevidos:** aceitação de benefícios pessoais em troca de favores comerciais, como presentes e convites (Adamek, 2024);
- **Atos de liberalidade:** benefícios às custas da empresa (Brasil, 1976).

Riscos Relacionados a Informações e Recursos

- **Obtenção de dados:** pessoas não autorizadas podem ter acesso a informações relevantes da companhia, fazendo uso indevido, como compartilhamento não permitido de informações sigilosas (Adamek, 2024);
- **Aproveitamento indevido de recursos:** uso de conhecimentos e contatos empresariais para fins pessoais (Adamek, 2024);
- **Atividades externas não autorizadas:** trabalhos paralelos não aprovados que podem conflitar com as atividades desenvolvidas na companhia (Adamek, 2024);
- **Uso pessoal de recursos:** utilização de tempo e recursos da empresa para atividades externas (Lauretti; Solé, 2019).



Monopólio das Decisões

Sem mecanismos de controle, os funcionários podem ter autoridades não delimitadas, sendo possível agirem contra os interesses da organização devido à falta de limites claros (Lauretti; Solé, 2019).



Perda de Oportunidades

Conflitos de interesse mal geridos podem resultar em favoritismo, culminando em decisões que divergem dos interesses corporativos, muitas vezes impulsionadas por conflitos interpessoais (Zimmer Júnior; Nohara, 2021).



Decisões Arbitrárias

Sem políticas e diretrizes claras de *compliance*, os riscos aumentam. A falta de diligência, controle e supervisão adequada pode levar a favorecimento indevido em contratações e negociações (Zimmer Júnior; Nohara, 2021).

25.7 Risco de segurança da informação

A segurança da informação é um dos pilares fundamentais para a proteção dos dados e dos ativos digitais de uma organização. Sendo assim, a falta de *compliance* com normas e regulamentações relacionadas a ela pode expor a empresa a uma série de riscos significativos, capazes de comprometer a integridade, a confidencialidade e a disponibilidade das informações. Dentre tais riscos, destacam-se:

Vazamento de Dados Sensíveis

A ausência de políticas de segurança e controles adequados tem o potencial de causar o vazamento de dados pessoais, financeiros e estratégicos, causando danos irreparáveis à privacidade de clientes, parceiros, empregados e à reputação da empresa. Por exemplo: uma empresa que não adota medidas adequadas de criptografia pode ter suas bases de dados acessadas indevidamente, de maneira a resultar na exposição de informações confidenciais. Em grande parte os ataques possuem relação com a exploração de vulnerabilidades, tais como falhas no uso de criptografia de mensagens e informações (IPEA, 2024).

Ataques Cibernéticos

Sem uma conformidade rigorosa com normas de segurança, a empresa se torna um alvo fácil para *hackers* e outras ameaças cibernéticas, como *ransomware*, *phishing* e *malware* (IPEA, 2024).

Sanções Legais e Regulamentares

O não cumprimento de leis e regulamentos de dados, como a Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD), pode resultar em multas pesadas e sanções judiciais (Brasil, 2018).

Perda de Integridade dos Dados

A falta de mecanismos de controle pode levar a falhas nos processos de *backup* e recuperação de dados, o que torna possível a perda de informações importantes e até mesmo a interrupção das operações. Uma empresa que não realiza *backups* regulares e seguros fica suscetível à perda de dados valiosos em caso de falha de *hardware* ou ataque cibernético (IPEA, 2024).

Perda de Confiança e Reputação

Incidentes de segurança da informação têm a capacidade de abalar a confiança de clientes, parceiros e investidores, afetando a reputação da empresa e sua posição no mercado. Sendo assim, um vazamento de dados significativo pode levar à perda de clientes e à dificuldade em atrair novos negócios, devido à percepção negativa de segurança (IPEA, 2024).

Impacto Operacional

A falta de *compliance* tem o potencial de causar interrupções operacionais, o que afeta a continuidade dos negócios e gera prejuízos financeiros. Um ataque de *ransomware* (ferramenta que criptografa dados críticos), por exemplo, pode paralisar as operações da empresa até que o resgate seja pago ou os dados sejam recuperados (IPEA, 2024).

O risco de segurança da informação pela inexistência de programa de integridade é um dos mais críticos que uma organização pode enfrentar. Por isso, a implementação de um programa robusto é essencial para proteger os dados, garantir a continuidade dos negócios e manter a confiança dos *stakeholders*. Investir em segurança da informação não é apenas uma obrigação legal, mas também uma estratégia de sobrevivência e crescimento sustentável no ambiente digital dos negócios.

De forma geral, a ausência de um programa de *compliance* expõe a empresa a uma ampla gama de riscos que podem comprometer sua sustentabilidade e seu sucesso em longo prazo. Reitera-se, então, que implementar tal sistema é essencial para garantir a conformidade com leis e regulamentos, proteger a reputação da empresa, mitigar riscos financeiros e operacionais, usufruir de benefícios e incentivos legais e promover uma cultura de ética e integridade.

26 BENEFÍCIOS DA IMPLEMENTAÇÃO DO SISTEMA DE *COMPLIANCE*

A implementação de um sistema bem estruturado de *compliance* traz uma série de vantagens que vão além da simples conformidade com leis e regulamentos ao atuar na gestão e na prevenção de conflitos, reduzir as sanções por riscos evitáveis, possibilitar que a empresa usufrua de benefícios e incentivos legais, oportunizar a melhoria da eficiência operacional, proteger a reputação da organização, promover nela uma cultura de ética e integridade e contribuir para o crescimento sustentável do negócio. Amplia-se, abaixo, a discussão a respeito de algumas dessas benesses.



Sabe-se que um dos maiores problemas enfrentados no universo empresarial é a ocorrência de irregularidades operacionais, a exemplo de desvios de conduta, inobservância das normas legais, dificuldade para interpretar e aplicar corretamente o aparato tributário e ilegalidades, como corrupções e fraudes. Sendo assim, a introdução de métodos de controle tem, dentre diversos objetivos, criar mecanismos preventivos contra ilícitos, equívocos, violações e distorções. Entre os principais benefícios nesse aspecto estão:

- a) **estímulo à prevenção:** com a adoção de ferramentas de fiscalização, canais de denúncias e orientações internas bem definidas, atos fraudulentos ou corruptivos tornam-se mais difíceis de ocorrer sem que sejam detectados;
- b) **mitigação de riscos:** com controles internos eficientes e gestão de riscos, é possível mapear áreas críticas nas quais podem ocorrer fraudes, má administração e equívocos a fim de conferir um monitoramento mais assertivo;
- c) **redução de perdas financeiras e reputacionais:** ao prevenir fraudes, desvios de recursos e erros operacionais, garante-se maior eficiência fiscal e financeira, uma vez que práticas corruptivas que podem causar rombos estrondosos nos cofres das empresas são coibidas. Ademais, em função da aplicação mais assertiva das normas e de maior observância delas, eliminam-se multas e demais penalidades que possam trazer prejuízos financeiros e reputacionais às empresas.

Percebe-se que o *compliance* se apresenta enquanto importante instrumento para salvaguardar as instituições de diversas formas de irregularidades, ilicitudes e suas inevitáveis consequências penalizadoras.

26.1 Conformidade legal e regulamentar

A conformidade legal e regulamentar é elemento essencial para a operação organizacional. Aderir assertivamente a todas as leis, regulamentos, normas e diretrizes aplicáveis ao setor de atuação da empresa, bem como às políticas internas estabelecidas para garantir práticas responsáveis e transparentes, é crucial para o sucesso do negócio. Assim, destacam-se alguns benefícios em função de tal prática:

Evita Multas e Penalidades

A implementação de um programa robusto de *compliance* é fundamental para garantir que uma organização opere dentro dos limites legais e éticos, minimizando, dessa forma, o risco de multas e penalidades. O sistema envolve a criação e a manutenção de políticas, procedimentos e controles internos que assegurem a conformidade com todas as leis, regulamentos e normas aplicáveis, bem como com os padrões internos da empresa. Essa gestão faz com que a empresa esteja protegida contra riscos que possam implicar em multas e outras sanções desnecessárias (Nascimento *et al*, 2019).

Reduz Riscos Legais

Os controles internos promovidos pelo *compliance* promovem à empresa maior gerência sobre o negócio e suas obrigações, de modo a repercutir na diminuição dos riscos de litígios e ações judiciais e proteger a empresa de processos legais. Nesse sentido, o Professor Fernando Passos (2024, *slide 55*, tradução nossa) pontua que “programas de *compliance* eficazes não se limitam a evitar penalidades; eles atuam proativamente na identificação e mitigação de riscos legais e éticos”.

26.2 Redução de riscos

A redução de riscos promovida pelo sistema em estudo é um dos principais benefícios advindos de sua implementação, uma vez que ele envolve a adoção de políticas, procedimentos e controles internos que garantam a aderência a leis, regulamentos e normas, bem como aos padrões éticos e operacionais da empresa. Essas medidas tanto asseguram que a companhia esteja em conformidade com as exigências legais quanto ajudam a identificar, avaliar e impedir a materialização dos riscos a que estão expostas. Dentre esses benefícios, evidenciam-se:

Identificação e Mitigação de Riscos

Os mecanismos implementados pelo programa de integridade permitem que as operações sejam realizadas com maior controle, o que por si só reduz perigos, tais como os operacionais, financeiros, legais, reputacionais, erros ou fraudes. Além disso, as ferramentas de gestão possibilitam identificar, analisar a causa raiz e gerar planos de ação para reduzir ou exaurir eventuais riscos de forma proativa, prevenindo a organização de problemas antes que eles ocorram (Bossa; Nobre, 2022).

Maior Segurança Jurídica

Os controles internos asseguram a conformidade, o que reduz os riscos regulatórios, judiciais e suas penalidades (Meyrer, 2022).

Redução das Perdas Financeiras e Proteção Reputacional

Ao realizar a gestão e a prevenção de riscos e conflitos, tanto os erros quanto os atos ilícitos passam a ser severamente controlados, contribuindo para que não haja prejuízos financeiros ou reputacionais. A atividade empresarial, acarreta diversos tipos de riscos, alguns dos quais podem “inviabilizar a continuidade de um negócio, enquanto outros podem causar sérios danos à companhia, sejam eles financeiros, operacionais, sejam até reputacionais” (Bossa; Nobre, 2022).

Prevenção de Fraudes e Corrupção

Dado que a prevenção de fraudes, corrupções e outras atividades ilícitas é uma das áreas mais críticas e sensíveis dentro de uma organização, a implementação de um sistema robusto de controle é essencial para mitigar essas práticas e promover um ambiente corporativo ético, transparente e responsável. A ausência de uma cultura corporativa que se prescinda de valores éticos pode gerar oportunidades e motivações que estimulem comportamentos corruptos nas empresas (Saavedra; Rotsch, 2022).

Gestão de Conflitos de Interesses

Políticas e processos bem definidos delimitam funções e autonomias, de maneira a impossibilitar que conflitos de interesses possam ocorrer no âmbito organizacional. Sendo assim, o *compliance* não apenas ajuda a empresa a cumprir leis e regulamentos, mas também estabelece uma cultura de integridade que permeia todos os seus níveis. É necessário, então, desenvolver cultura de *compliance* em todos os setores da organização, tomando iniciativas que promovam e encorajem comportamentos íntegros e não admitindo atos que comprometam os princípios e valores organizacionais estabelecidos (Saavedra; Rotsch, 2022).

Coutinho (2018 *apud* Durães; Ribeiro, 2020) destaca que a empresa deve conhecer seu setor de atuação e os riscos de sua atividade, além de considerar a sua governança e os seus procedimentos internos na tomada de decisões. Ademais, ela precisa igualmente estar inteirada a respeito de seus *stakeholders*, tais como parceiros comerciais, sociedade civil, acionistas, empregados, entre outros, a fim de avaliar também os níveis de interação deles com os entes estatais, tendo em vista as ações que se constituem como atos lesivos.

As políticas e as demais diretrizes rigorosas estabelecidas e elaboradas de acordo com os objetivos e as necessidades do negócio e que integram a estrutura do *compliance* constituem importantes mecanismos de gestão e prevenção de riscos, na medida em que limitam a atuação de empregados e gestores, fazendo com que estes operem de forma vinculada às normas internas.

Os sistemas de *compliance* produzem resultados tangíveis ao identificar e tratar riscos, otimizar processos e proteger a organização contra atos ilícitos, violações e demais vulnerabilidades. Esses elementos não apenas asseguram a conformidade com normas e regulamentos, mas também impulsionam o sucesso organizacional a longo prazo. Um exemplo típico desses resultados pode ser observado no estudo realizado pela Deloitte com o Pacto Global, que apontou que, “do total de empresas que contam com área de compliance, mais da metade (52%) afirmam que a estrutura contribuiu para a melhora do resultado financeiro” (Ideal H+K Strategies, 2023).

“A gestão estratégica de conflitos minimiza potenciais litígios e sanções regulatórias, protegendo a reputação e a integridade da empresa” (Passos, 2024, slide 51, tradução nossa).

26.3 Benefícios legais e fiscais

A implementação de um sistema robusto e eficaz de *compliance* é capaz de proporcionar diversos benefícios e incentivos legais e fiscais. Visto que governos e órgãos reguladores reconhecem a importância da conformidade, em muitos casos, eles oferecem vantagens para empresas que demonstram um compromisso sólido com as melhores práticas relacionadas a ela. Entre elas, têm-se:



Redução de Penalidades

Empresas que possuem programas eficazes de integridade podem ser elegíveis para reduções de multas e penalidades impostas por violações legais. As autoridades têm a possibilidade de considerarem os esforços de *compliance* como fator atenuante, tal como assegura a Lei Anticorrupção (Lei nº 12.846/2013) (Brasil, 2013);



Acordos de Leniência

Empresas que colaboram com as autoridades e demonstram ter um sólido mecanismo de controle são aptas a negociarem acordos de leniência, resultando em sanções reduzidas e tendo a possibilidade de solucionar seus litígios no âmbito administrativo (Brasil, 2013);



Incentivos Fiscais

Alguns estados, a exemplo de São Paulo, oferecem incentivos fiscais às organizações que investem em sistema de integridade, tal como estabelece a Lei Complementar nº 1.320/2018 (São Paulo, 2018);



Acesso a Licitações e Contratos Públicos

Ter um programa robusto pode ser um requisito ou um diferencial competitivo em processos de licitação, tal como assevera a nova Lei de Licitações nº 14.133/2021 (Brasil, 2021), a qual prevê a obrigatoriedade de implantação de sistema de *compliance* em contratações de grande vulto pelo licitante vencedor;



Proteção Legal

Um mecanismo de controle bem implementado pode servir como defesa em processos judiciais ao demonstrar que a empresa tomou todas as medidas razoáveis para prevenir violações.

26.3.1 Principais normas que possibilitam o usufruto de benefícios e incentivos fiscais e legais

Atualmente vivencia-se uma era de normatização em conformidade na qual diversas leis concedem benefícios e incentivos fiscais e legais, tais como:

Lei nº 13.709/2018 (LGPD)

Insculpida nos pilares da conformidade, considera como parâmetros e critérios para a aplicação e redução das sanções a adoção de mecanismos internos de controle e a admissão de políticas de boas práticas e governança.

Lei Complementar nº 1.320/2018 (“Nos Conformes”)

Instituiu no estado de São Paulo a conformidade tributária, de modo a trazer, aos contribuintes que possuem boa reputação vantagens e incentivos fiscais, tais como renovação de regimes especiais de forma simplificada, atendimento prioritário, apropriação de créditos tributários de forma simplificada, autorização para pagamento de ICMS proveniente de importação mediante compensação em conta gráfica e a possibilidade de o fisco realizar uma espécie de fiscalização prévia.

Lei nº 12.846/2013 (Anticorrupção)

Traz benefícios como redução de multa em eventuais atos corruptivos praticados por empresas contra a Administração Pública, além oferecer a possibilidade de as organizações solucionarem seus conflitos no âmbito administrativo.

Lei nº 14.133/2021 (Nova Lei de Licitações)

Dispõe que “nas contratações de obras, serviços e fornecimentos de grande vulto, o edital deverá prever a obrigatoriedade de implantação de programa de integridade pelo licitante vencedor” (Brasil, 2021), além de estabelecê-lo como critério de desempate nas licitações.

Demonstra-se, dessa forma, a partir da exposição das leis e ressaltando que ainda existem outras normas que versam a respeito do assunto, que a implementação de um programa de *compliance* não apenas protege as empresas contra riscos legais e reputacionais, mas também oferece uma série de benefícios e incentivos legais e fiscais. As organizações que adotam práticas sólidas de integridade estão mais bem posicionadas para crescer de forma segura, sustentável e responsável, dado que aproveitam as benesses proporcionadas por um compromisso claro com a ética e a conformidade.

26.4 Vantagens organizacionais

A implementação de mecanismos de controle traz inúmeras vantagens organizacionais, desde a redução de riscos operacionais, legais, corruptivos, fraudulentos, reputacionais e financeiros até a melhoria da eficiência operacional. Sendo assim, empresas que investem neles

não apenas protegem seus ativos e evitam penalidades, mas também constroem uma base sólida de confiança e integridade, o que é crucial para o sucesso e o crescimento sustentável em longo prazo. O compromisso com a conformidade e a ética é, portanto, estratégia essencial para qualquer organização que busca excelência e liderança no mercado. Dentre tais benefícios, evidenciam-se:

Prevenção e gestão de riscos e conflitos: os métodos e os mecanismos adotados nos sistemas de *compliance* possibilitam detectar e mapear riscos e conflitos de forma proativa, antes mesmo de sua materialização. Essa identificação permite que se atue em planos de ação para a remediação, a mitigação ou o exaurimento de tais ameaças e, por reflexo, gera diversos benefícios às organizações, tais como a redução de impactos financeiros e reputacionais, a prevenção de sanções e até mesmo a proteção contra litígios judiciais (Meyrer, 2022).

Benefícios Estratégicos

- Usufruto de benefícios legais e fiscais;
- Prevenção de fraudes, corrupção e irregularidades;
- Desjudicialização de conflitos;
- Atração de investimentos e parcerias;
- Melhoria da governança corporativa;
- Sustentabilidade em longo prazo.

Benefícios Operacionais

- Eficiência operacional e redução de falhas;
- Cultura de ética e integridade;
- Vantagem competitiva e preservação da imagem;
- Redução de multas e penalidades;
- Maior acesso em licitações e contratos públicos.

Fonte: tratam das vantagens organizacionais, entre outros: Meyrer (2022); Fernando Passos (2024); Saavedra, Sarlet e Fensterseifer (2021); Pereira, Carvalho e Giron (2021); Silva (2021); Nascimento *et al* (2019); Zimmer Júnior e Nohara (2021).

Conforme aponta o professor Fernando Passos (2024, *slides* 49-51, tradução nossa), as ferramentas utilizadas nos mecanismos de controle, tais como auditorias internas e monitoramento, são fundamentais para a detecção de eventuais desvios e discrepâncias, e, assim, os conflitos, quando tratados sob a perspectiva do *compliance*, se convertem em fontes ricas de aprendizado organizacional, auxiliando no aperfeiçoamento das políticas e dos procedimentos, melhorando a efetividade do programa de conformidade e atuando em planos de ação para prevenção de riscos futuros, de maneira a evitar a reincidência dos erros. Ademais, “a gestão estratégica de conflitos minimiza potenciais litígios e sanções regulatórias, protegendo a reputação e a integridade da empresa” (Passos, 2024, *slide* 51, tradução nossa).

De igual forma, Silva (2021) rememora que falar sobre os benefícios de tal mecanismo importa em apresentar os conceitos inerentes a ele e igualmente abordar os perigos aos quais as empresas se expõem quando não o implementam, que incluem diversos tipos de fraudes, corrupção, lavagem de dinheiro, manipulação de informações internas e/ou práticas de funcionários que podem prejudicar a reputação da organização, resultando até mesmo em perdas financeiras. Assim, torna-se evidente que os programas de integridade buscam proteger as entidades por diversos ângulos, de modo a impedir que sua boa reputação e solidez sejam afetadas.

Considerando que os principais pilares do programa de integridade são prevenção, detecção e remediação de riscos e irregularidades, enfatiza-se que, para que tais vigas possam de fato ser eficazes, é necessária a implantação de políticas e controles adequados a fim de mitigar e desestimular a ocorrência de ilicitudes. Com tais medidas, a empresa estará guarnecida de eventuais intercorrências e protegida contra atos corruptivos (Pereira; Carvalho; Giron, 2021). Além disso, como já observado, as pessoas jurídicas possuem vantagens diretamente relacionadas ao investimento em *compliance*: se, por um lado, empreendem em políticas, processos e procedimentos para o cerceamento de erros, irregularidades e ilicitudes, por outro, deixam de correr riscos por sanções desnecessárias, as quais são capazes de as sujeitar a vultuosos impactos financeiros e reputacionais.

Compreende-se, desse modo, que um sistema bem estruturado de *compliance* traz uma série de vantagens que vão além da simples conformidade com leis e regulamentos ao atuar na gestão e na prevenção de conflitos, reduzir as sanções por riscos evitáveis, possibilitar que a empresa usufrua de benefícios e incentivos legais, oportunizar a melhoria da eficiência operacional, proteger a reputação da organização, promover nela uma cultura de ética e integridade e contribuir para o crescimento sustentável do negócio.

27 CONSIDERAÇÕES FINAIS E PERSPECTIVAS FUTURAS

O universo organizacional enfrenta significativas transformações, como:

Evolução Normativa Ampliação do arcabouço legal com normas que não apenas exigem conformidade, mas também oferecem benefícios e incentivos às empresas que implementam programas efetivos de <i>compliance</i> (Martins, I.; Martins, R., 2021; IBGC, 2024). Essas regulamentações tanto protegem as organizações contra riscos operacionais e legais quanto igualmente incentivam a adoção de boas práticas de governança corporativa e oferecem benefícios concretos.	Transformação Digital Integração de tecnologias avançadas, como inteligência artificial e outras ferramentas capazes de identificar riscos em tempo real (Szajnbok, 2019; Cruz, 2020). Os avanços tecnológicos empregados em conformidade pelo setor público possibilitam o cruzamento de dados e permitem às autoridades a realização de auditorias fiscais automatizadas e minuciosas, identificando irregularidades com maior rapidez e precisão (Martins, I.; Martins, R., 2021).
Padrões Internacionais Alinhamento crescente com padrões globais de <i>compliance</i>, especialmente com a entrada do Brasil na OCDE, elevando o nível de exigência e sofisticação dos programas (Coelho, 2021).	Cultura de Integridade Desenvolvimento de uma cultura organizacional que valoriza a ética e a transparência, com maior engajamento da alta administração e colaboradores em todos os níveis (Pereira; Carvalho; Giron, 2021).

Dentre as transformações, vale ressaltar a era de normatização em conformidade que o Brasil vivencia, na qual diversas leis vêm sendo insculpidas nos mecanismos de controle, algumas proporcionando incentivos e benefícios em contrapartida à integridade e outras estabelecendo obrigações rigorosas, com imposição de sanções em caso de descumprimento. A evolução normativa do *compliance* no país tem sido marcada por desenvolvimentos

significativos, impulsionados pela necessidade de combater a corrupção, aumentar a transparência e promover práticas sustentáveis.

Muitas normas oferecem benefícios claros para empresas que implementam sistemas eficazes de *compliance*. Um exemplo é a Lei Anticorrupção (Lei nº 12.846/2013), regulamentada pelo Decreto 11.129/2022, que prevê a redução significativa de multas e penalidades. Mesmo em caso de infração, a existência de um programa de integridade pode reduzir em até cinco por cento o valor da penalidade (artigo 26, b, V), além de possibilitar os acordos de leniência, uma vez que, conforme disposto no artigo 45, IV, o acordo de leniência deve conter, entre outras cláusulas, “a adoção, a aplicação ou o aperfeiçoamento de programa de integridade” (Brasil, 2022).

No mesmo sentido, a Lei Geral de Proteção de Dados – LGPD (Lei 13.709/2018), estabelece em seu artigo 52, § 1º, incisos VIII e IX, como um dos critérios e parâmetros a adoção de mecanismos de controle (Brasil, 2018). Dessa forma, a implementação do sistema de *compliance* pode reduzir significativamente o valor da autuação.

Assim como essas, diversas outras leis têm estabelecido incentivos e benefícios para as empresas que estão preocupadas com a conformidade e ainda têm exigido obrigações relacionadas à implementação de mecanismos de controle, com imposição de sanções em caso de descumprimentos.

Além disso, como já observado, as pessoas jurídicas possuem vantagens diretamente relacionadas ao investimento em *compliance*: se, por um lado, empreendem em políticas, processos e procedimentos para o cerceamento de erros, irregularidades e ilicitudes, por outro, deixam de correr riscos por sanções desnecessárias, as quais são capazes de as sujeitar a vultuosos impactos financeiros e reputacionais.

O *compliance*, entendido como um conjunto de práticas, processos, procedimentos, códigos de conduta ética, políticas internas e diversas diretrizes, voltado para assegurar o cumprimento de normas e regulamentos internos e externos (leis), se revela essencial para o bom desempenho das empresas e o sucesso organizacional. No contexto brasileiro, no qual a complexidade do ambiente regulatório e a alta carga tributária representam desafios significativos, associados à corrupção e a outros atos ilícitos, a implementação da referida ferramenta se torna ainda mais crucial.

Reitera-se que a implementação de programas de integridade não apenas contribui para o cumprimento das normas e dos regulamentos, mas essencialmente auxilia na gestão e na prevenção de riscos e conflitos, sendo igualmente capaz de promover uma cultura organizacional baseada na ética e na integridade. A adesão a mecanismos de controle interno,

auditorias regulares e canais de denúncia permite que as empresas identifiquem e mitiguem riscos de forma proativa. Além disso, a gestão de conflitos se torna mais eficiente, com a possibilidade de resolução de disputas de forma administrativa, reduzindo, desse modo, a necessidade de litígios judiciais e os custos associados a eles.

No entanto, apesar dos benefícios claros, ainda há um baixo índice de empresas que possuem os referidos programas efetivamente implementados, o que se deve, em grande parte, ao desconhecimento das vantagens, à percepção equivocada de que o *compliance* representa um custo desnecessário e à falta de cultura organizacional voltada para a integridade.

Evidencia-se, dessa forma que o presente Guia de Sistema de *Compliance* se justifica pelos inúmeros benefícios que o programa de integridade proporciona à organização no âmbito empresarial. Sendo assim, implementá-lo é essencial para garantir a correta adesão às normas internas e regulatórias, mas suas vantagens vão além da conformidade legal, uma vez que ele atua diretamente na gestão dos riscos e conflitos, protegendo a empresa de vulnerabilidades e sanções, possibilitando que ela usufrua de benefícios legais e fiscais, melhorando a eficiência operacional, promovendo uma cultura de ética e integridade e contribuindo para o crescimento sustentável e a vantagem competitiva da organização no mercado.

Guia de Sistema de *Compliance*: Uma Solução Necessária

Difusão do Conhecimento

Intenta propagar o conhecimento para que as corporações possam ser encorajadas a romperem os paradigmas e implementarem mecanismos de controle efetivos.

Desmistificação de Preconceitos

Apresenta o *compliance* não como um sistema burocrático, mas enquanto um investimento estratégico que traz retornos financeiros e reputacionais significativos.

Implementação Prática

Oferece orientações claras e práticas sobre como desenvolver e implementar os principais pilares do *compliance* dentro da organização, adaptados ao negócio e a realidade brasileira.

Conformidade Legal

Ajuda empresas a entenderem e cumprirem exigências regulatórias.



Resultados tangíveis

A gestão de conflitos culmina em redução de riscos e seus impactos, proteção contra violações, corrupções, fraudes, sedimentação de cultura ética e usufruto de benefícios legais.

Desse modo, espera-se que as empresas estejam cada vez mais conscientes da necessidade de implementarem sistemas de *compliance* em suas estruturas organizacionais, uma vez que, além da gestão proativa dos riscos e dos inúmeros benefícios proporcionados às organizações, vivencia-se um momento de grandes transformações no âmbito empresarial, algumas delas promovidas pela era de normatização em conformidade, enquanto outras são advindas da crescente integração com tecnologias avançadas as quais permitirão monitoramento contínuo e identificação precoce de riscos. Além disso, prevê-se um aumento na regulamentação e na fiscalização por parte dos órgãos governamentais, o que certamente exigirá das organizações maior transparência e a adoção de mecanismos de controle e de boas práticas éticas.

REFERÊNCIAS

- ABNT – Associação Brasileira de Normas Técnicas. **ISO 37001**. Sistemas de gestão antissuborno. São Paulo: Rio de Janeiro: ABNT, 2017. Disponível em: https://www.gov.br/dnit/pt-br/assuntos/integridade/coordenacao-geral-de-integridade/legislacao-basica/ISO_37001_Gestao_AntiSuborno.pdf. Acesso em: 5 dez. 2024.
- ADAMEK, Marcelo Vieira von. **Art. 157**. Dever de Informar. *In*: GONÇALVES NETO, Alfredo de Assis (coord.). **Sociedades**. Lei das Sociedades Anônimas Comentada. São Paulo: Editora Revista dos Tribunais, 2024. v. 2. Disponível em: <https://www.jusbrasil.com.br/doutrina/secao/art-157-rb-125-dever-de-informar-sociedades-vol-ii-ed-2024/2587275759#a-A.157>. Acesso em: 11 mar. 2025.
- ALBUQUERQUE NETO, Alfredo Leitão de; LIMA, Orlem Pinheiro de; SOUZA, Andréa Lanza Cordeiro de; MADURO, Márcia Ribeiro; ARAÚJO, Paulo César Diniz de; OLIVEIRA JÚNIOR, Nilson José de; ZOGAHIB, André Luiz Nunes. A Lei nº 4.730/2018 – Análise dos impactos da aplicabilidade da Lei de Compliance na administração dos contratos com o Governo do Estado do Amazonas. **Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento**, São Paulo, ano 5, v. 12, n. 12, p. 91-107, dez. 2020. Disponível em: <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/administracao/aplicabilidade-da-lei#>. Acesso em: 14 jan. 2025.
- ASSIS, Emanuelle. A importância do Compliance Tributário para Empresas: Protegendo o Futuro. Publicado por Emanuelle Assis. **Jusbrasil**, 24 out. 2023. Disponível em: <https://www.jusbrasil.com.br/noticias/a-importancia-do-compliance-tributario-para-empresas-protegendo-o-futuro/2015427077>. Acesso em: 5 nov. 2023.
- AZEVEDO, Sayuri Unoki de; SOUSA, Henrique Adriano de; PAZ, Monica Fernanda da. **Compliance**: um estudo sobre o perfil requerido pelas empresas brasileiras versus as qualificações do profissional da área. 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.14392/asaa.2022160107>. Acesso em: 2 jun. 2025.
- BAGNOLI, Vicente. A Ordem Econômica na Constituição Federal de 1988 *In*: BAGNOLI, Vicente. **Direito Econômico e Concorrencial**. São Paulo: Editora Revista dos Tribunais, 2020. Disponível em: <https://www.jusbrasil.com.br/doutrina/direito-economico-concorrencial/1153084474>. Acesso em: 2 nov. 2023.
- BAGNOLI, Vicente. Programas de Compliance Concorrencial. *In*: BAGNOLI, Vicente. **Compliance Concorrencial**. São Paulo: Editora Revista dos Tribunais, 2021. Disponível em: <https://www.jusbrasil.com.br/doutrina/compliance-concorrencial/1294659804>. Acesso em: 2 jun. 2025.
- BEGNINI, Débora de Lima; LIMA, Julia Batista de; GOMES, Poliana Leite; ROSA FILHO, Celso da. Relação entre valor de mercado e compliance anticorrupção. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, [S. l.], v. 16, n. 2, p. 133-149, 2022. Disponível em: <https://www.redalyc.org/journal/4417/441772079009/html/>. Acesso em: 23 jun. 2025.
- BERALDO, Mariana Passos; RISTER, Carla Abrantkoski; PASSOS, Fernando. Governança Pública para Garantir o Financiamento dos Direitos Sociais em Tempos de Pandemia.

Revista de Direito Administrativo e Gestão Pública, Florianópolis, v. 6, n. 2, p. 82-99, jul. 2020. Disponível em: https://scholar.google.com.br/citations?view_op=view_citation&hl=pt-BR&user=-lcmLaAAAAAJ&citation_for_view=-lcmLaAAAAAJ:Y0pCki6q_DkC. Acesso em: 25 nov. 2024.

BOSSA, Gisele; NOBRE, Lionel. A Gestão dos Riscos Tributários no Brasil em Empresas Multinacionais: A Ótica da Matriz no Exterior. *In*: BOSSA, Gisele; NOBRE, Lionel. **Descomplicando a Gestão Tributária na Era Digital**. São Paulo: Editora Revista dos Tribunais, 2022. Disponível em: <https://www.jusbrasil.com.br/doutrina/descomplicando-a-gestao-tributaria-na-era-digital-ed-2022/1734143590>. Acesso em: 30 jun. 2025.

BRASIL. **Lei nº 6.404, de 15 de dezembro de 1976**. Dispõe sobre as Sociedades por Ações. Brasília, DF: Presidência da República, 1976. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/16404consol.htm. Acesso em: 12 fev. 2025.

BRASIL. **Lei nº 9.613, de 3 de março de 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. Brasília, DF: Presidência da República, 1998. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19613.htm#:~:text=Disp%C3%B5e%20sobre%20os%20crimes%20de,COAF%2C%20e%20d%C3%A1%20outras%20provid%C3%Aancias. Acesso em: 11 dez. 2024.

BRASIL. **Decreto nº 5.687, de 31 de janeiro de 2006**. Promulga a Convenção das Nações Unidas contra a Corrupção, adotada pela Assembleia-Geral das Nações Unidas em 31 de outubro de 2003 e assinada pelo Brasil em 9 de dezembro de 2003. Brasília, DF: Presidência da República, 2006. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/decreto/d5687.htm. Acesso em: 14 jul. 2024.

BRASIL. **Lei nº 12.529, de 30 de novembro de 2011**. Estrutura o Sistema Brasileiro de Defesa da Concorrência; dispõe sobre a prevenção e repressão às infrações contra a ordem econômica; altera a Lei nº 8.137, de 27 de dezembro de 1990, o Decreto-Lei nº 3.689, de 3 de outubro de 1941 - Código de Processo Penal, e a Lei nº 7.347, de 24 de julho de 1985; revoga dispositivos da Lei nº 8.884, de 11 de junho de 1994, e a Lei nº 9.781, de 19 de janeiro de 1999; e dá outras providências. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2011/lei/112529.htm. Acesso em: 22 maio 2025.

BRASIL. **Lei nº 12.846, de 1º agosto de 2013**. Dispõe sobre a responsabilização administrativa e civil de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública, nacional ou estrangeira, e dá outras providências. Brasília, DF: Presidência da República, 2013. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2013/lei/112846.htm 19. Acesso em: 10 set. 2023.

BRASIL. **Lei nº 13.303, de 30 de junho de 2016**. Dispõe sobre o estatuto jurídico da empresa pública, da sociedade de economia mista e de suas subsidiárias, no âmbito da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios. Brasília, DF: Presidência da República,

2016. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2016/lei/113303.htm. Acesso em: 11 dez. 2024.

BRASIL. **Lei nº 13.709, de 14 de agosto de 2018.** Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD). Brasília, DF: Presidência da República, 2018a. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2018/lei/113709.htm. Acesso em: 7 nov. 2023.

BRASIL. Ministério da Transparência; Controladoria-Geral da União. **Manual Prático de Avaliação de Programa de Integridade em PAR.** Brasília, DF: Ministério da Transparência; CGU, 2018b. Disponível em: <https://www.gov.br/cgu/pt-br/centrais-de-conteudo/publicacoes/integridade/arquivos/manual-pratico-integridade-par.pdf>. Acesso em: 14 jul. 2024.

BRASIL. **Lei nº 14.133, de 1º de abril de 2021.** Lei de Licitações e Contratos Administrativos. Brasília, DF: Presidência da República, 2021. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2021/lei/114133.htm. Acesso em: 11 dez. 2024.

BRASIL. **Decreto nº 11.129, de 11 de julho de 2022.** Regulamenta a Lei nº 12.846, de 1º de agosto de 2013, que dispõe sobre a responsabilização administrativa e civil de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública, nacional ou estrangeira. Brasília, DF: Presidência da República, 2022a. Disponível em: <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/decreto-n-11.129-de-11-de-julho-de-2022-414406006>. Acesso em: 5 nov. 2023.

BRASIL. **Lei nº 14.457, de 21 de setembro de 2022.** Institui o Programa Emprega + Mulheres; e altera a Consolidação das Leis do Trabalho, aprovada pelo Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943, e as Leis nºs 11.770, de 9 de setembro de 2008, 13.999, de 18 de maio de 2020, e 12.513, de 26 de outubro de 2011. Brasília, DF: Presidência da República, 2022c. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2022/lei/114457.htm. Acesso em: 19 fev. 2025.

BRASIL. Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos. Diretoria de Gestão Estratégica. **Guia prático de gestão de processos.** Aprenda a gerenciar processos organizacionais com mais eficiência e com foco na geração de valor público. Brasília, DF: MGI, 2024a. Disponível em: <https://www.gov.br/gestao/pt-br/aceso-a-informacao/estrategia-e-governanca/gestaodeprocessos/GuiaPrcticodeGestodeProcessosv1maiode2024.pdf>. Acesso em: 9 jun. 2025.

BRASIL. Ministério do Trabalho e Emprego. **Portaria nº 1.419, de 27 de agosto de 2024.** Aprova a nova redação do capítulo “1.5 Gerenciamento de riscos ocupacionais” e altera o “Anexo I - Termos e definições” da Norma Regulamentadora nº 1 (NR-1) - Disposições Gerais e Gerenciamento de Riscos Ocupacionais. Brasília, DF: MTE, 2024b. Disponível em: <https://www.gov.br/trabalho-e-emprego/pt-br/assuntos/inspecao-do-trabalho/seguranca-e-saude-no-trabalho/sst-portarias/2024/portaria-mte-no-1-419-nr-01-gro-nova-redacao.pdf/view>. Acesso em: 19 fev. 2025.

BUENO, Renato Varella; MACULAN, Benildes Coura Moreira dos Santos; AGANETTE, Elisângela Cristina. Revisão Sistemática: Mapeamento de Processos e BPM em Organizações. **Múltiplos Olhares e Ciências da Informação**, Belo Horizonte, v. 13, p. 1-17, 2023. Disponível em:

<https://periodicos.ufmg.br/index.php/moci/article/view/41124/37902>. Acesso em: 9 jun. 2025.

CADE – Conselho Administrativo de Defesa Econômica. **Guia Programas de Compliance**. Brasília, DF: CADE, 2016. Disponível em: <https://cdn.cade.gov.br/Portal/centrais-de-conteudo/publicacoes/guias-do-cade/guia-compliance-versao-oficial.pdf>. Acesso em: 16 dez. 2024.

CARDOSO, Thamyres Rodrigues; RODRIGUES, Cristina Barbosa. *Compliance tributário e as diretrizes da Organização para a Cooperação e o Desenvolvimento Econômico (OCDE)*.

DIGE – Direito Internacional e Globalização Econômica, São Paulo, v. 7, n. 7, p. 69-90, 2020. Disponível em: <https://revistas.pucsp.br/index.php/DIGE/article/view/55142/37473>.

Acesso em: 3 jul. 2024.

CARVALHO, Walkyria; ALVES, José Luiz. A importância estratégica do Compliance Tributário nas empresas. **Research, Society and Development**, [S.l.], v. 9, n. 10, 2020.

Disponível em: <https://rsdjournal.org/index.php/rsd/article/view/8512/7571>. Acesso em: 5 jan. 2025.

CGU – Controladoria-Geral da União. **Portaria nº 909, de 7 de abril de 2015**. Dispõe sobre a avaliação de programas de integridade de pessoas jurídicas. Brasília, DF: CGU, 2015. Disponível em: <https://repositorio.cgu.gov.br/handle/1/34001>. Acesso em: 16 dez. 2024.

CGU – Controladoria-Geral da União. **Guia Programa de Integridade: Diretrizes para Empresas Privadas**. Brasília, DF: CGU, 2024. v. II. Disponível em:

<https://www.gov.br/cgu/pt-br/assuntos/noticias/2024/10/cgu-publica-novo-guia-de-diretrizes-para-empresas-privadas>. Acesso em: 12 fev. 2024.

COELHO, Fábio Ulhoa. A Disciplina da Atividade Empresarial e a Globalização. *In*:

COELHO, Fábio Ulhoa. **Curso de Direito Comercial: Empresa e Estabelecimento, Títulos de Crédito**. São Paulo: Editora Revista dos Tribunais, 2021. cap. 3. Disponível em:

<https://www.jusbrasil.com.br/doutrina/curso-de-direito-comercial-empresa-e-estabelecimento-titulos-de-credito/1339454817>. Acesso em: 10 fev. 2024.

COSTA, Lukas dos Santos. As dimensões que orientam a implementação de um Programa de Compliance. **Revista Científica do CPJM**, Rio de Janeiro, v. 2, n. 6, p. 234-258, mar. 2023. Disponível em: <https://rcpjm.cpjrm.uerj.br/revista/article/view/205>. Acesso em: 4 dez. 2024.

CRUZ, Wanderson. MBA Contabilidade, Compliance e Direito Tributário. Publicado por Wanderson Cruz. **Jusbrasil**, 6 jan. 2020. Disponível em:

<https://www.jusbrasil.com.br/noticias/mba-contabilidade-compliance-e-direito-tributario/795274085>. Acesso em: 27 dez. 2024.

ESLAR, Karine Aparecida de Oliveira Dias. A Importância de um Procedimento de Investigação Interna de Compliance para o Negócio. *In: CONGRESSO IBERO-AMERICANO DE COMPLIANCE, GOVERNANÇA E ANTICORRUPÇÃO*, 1., 2020. **Anais [...]**. Porto Alegre: Instituto Ibero-americano de Compliance, 2020. p. 235-241. Disponível em: https://iiacompliance.org/wp-content/uploads/2021/05/anais_artigos-ciacga-2020.pdf. Acesso em: 27 dez. 2024.

FRANCO, Isabel. Investigações Internas Corporativas em Todos os Tempos. *In: CARVALHOSA, Modesto; KUYVEN, Luiz. Compliance no Direito Empresarial*. São Paulo: Editora Revista dos Tribunais, 2020. cap. 9. Disponível em: <https://www.jusbrasil.com.br/doutrina/compliance-no-direito-empresarial/1199155292>. Acesso em: 12 fev. 2025.

GOLDSCHMIDT, Rodrigo; PRADO, Rodolfo Macedo do; ROCHA, Micheline Simone Silveira. Compliance trabalhista: os canais de denúncias como mecanismos de proteção aos direitos fundamentais do trabalhador. **Revista Trabalho, Direito e Justiça**, Curitiba, v. 2, p. 1-15, 2024. Disponível em: https://juslaboris.tst.jus.br/bitstream/handle/20.500.12178/236392/2024_goldschmidt_rodrigo_compliance_trabalhista.pdf?sequence=1&isAllowed=y. Acesso em: 9 fev. 2025.

GONÇALVES, Vilmar. Direito Administrativo e Avanços Tecnológicos: Desafios e Conquistas. *In: BECKER, Daniel; FERRARI, Isabela. Regulação 4.0*. São Paulo: Editora Revista dos Tribunais, 2019. cap. 2. Disponível em: <https://www.jusbrasil.com.br/doutrina/regulacao-40/1196962057>. Acesso em: 2 dez. 2024.

GORGA, Maria. Compliance Médico em Um Hospital Público. *In: SOUZA, Luciano Anderson de (coord.). Compliance no Direito Penal*. v. 5. São Paulo: Editora Revista dos Tribunais, 2021. cap. 9. Disponível em: <https://www.jusbrasil.com.br/doutrina/compliance-no-direito-penal/1188256698>. Acesso em: 27 dez. 2024.

GUIDO, Barbara. Conflito de interesses: o que é, exemplos e como prevenir. **Blog UpLexis**, Barueri, 6 nov. 2023. Disponível em: <https://uplexis.com.br/blog/artigos/conflito-de-interesses-o-que-e/>. Acesso em: 11 mar. 2025.

IBGC – Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. **Evolução do Arcabouço Regulatório de Governança Corporativa**. São Paulo: IBGC, 2018. Disponível em: <https://conhecimento.ibgc.org.br/Paginas/Publicacao.aspx?PubId=23981>. Acesso em: 25 nov. 2024.

IBGC – Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. **Panorama dos Programas de Compliance em Empresas de Capital Fechado**. São Paulo: IBGC, 2021. Disponível em: <https://conhecimento.ibgc.org.br/Paginas/Publicacao.aspx?PubId=24401&assessment=1>. Acesso em: 4 set. 2024.

IBGC – Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. **Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa**. 6. ed. São Paulo, IBGC, 2023a. Disponível em: <https://conhecimento.ibgc.org.br/Paginas/Publicacao.aspx?PubId=24640&assessment=1>. Acesso em: 19 nov. 2024.

IBGC – Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. **Código de Ética do Instituto**

Brasileiro de Governança Corporativa. São Paulo: IBGC, 2023b. Disponível em: <https://conhecimento.ibgc.org.br/Paginas/Publicacao.aspx?PubId=24639&assessment=1>. Acesso em: 10 mar. 2025.

IBPT – Instituto Brasileiro de Planejamento e Tributação. **Estudo – Quantidade de Normas Editadas no Brasil 2024.** São Paulo: IBPT, 2024. Disponível em: <https://ibpt.org.br/estudo-quantidade-de-normas-editadas-no-brasil-2024/>. Acesso em: 25 nov. 2024.

IDEAL + K STRATEGIES [Assessoria de Imprensa da Deloitte]. Empresas evoluem em ações de compliance, mas ainda devem avançar no fortalecimento do processo, aponta pesquisa da Deloitte com o Pacto Global. **Deloitte Notícias**, [S. l.], 30 jan. 2023. Disponível em: https://www.deloitte.com/br/pt/about/press-room/integridade-corporativa-evolucao-compliance.html?utm_source=chatgpt.com. Acesso em: 30 dez. 2024.

KADRI, Paulo El. Desvios Internos em Empresas: Implicações Jurídicas e Medidas Preventivas. Publicado por Paulo El Kadri. **Jusbrasil**, 10 abr. 2024. Disponível em: <https://www.jusbrasil.com.br/artigos/desvios-internos-em-empresas-implicacoes-juridicas-e-medidas-preventivas/2319092157>. Acesso em: 5 mar. 2025.

KPMG. **Pesquisa de Maturidade de Compliance no Brasil.** 4ª edição. [S. l.]: KPMG, 2019. Disponível em: <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/br/pdf/2019/10/br-pesquisa-de-maturidade.pdf>. Acesso em: 31 dez. 2024.

KPMG. **Guia Prático do Compliance:** o que você precisa saber para começar. [S. l.]: KPMG, 2020. Disponível em: <https://midia.kpmg.com.br/comunicados/arquivos/livro-digital-guia-pratico-do-compliance-KPMG-v2.pdf>. Acesso em: 30 dez. 2024.

KPMG. **6ª Pesquisa de Maturidade de Compliance no Brasil.** [S. l.]: KPMG, 2024. Disponível em: [https://kpmg.com/br/pt/home/insights/2024/10/pesquisa-maturidade-compliance-brasil-6-edicao.html#:~:text=O%20n%C3%ADvel%20de%20maturidade%20do,Varejo%20\(2%2C9\)](https://kpmg.com/br/pt/home/insights/2024/10/pesquisa-maturidade-compliance-brasil-6-edicao.html#:~:text=O%20n%C3%ADvel%20de%20maturidade%20do,Varejo%20(2%2C9).). Acesso em: 18 dez. 2024.

LAURETTI, Lélío; SOLÉ, Adriana de Andrade. **Código de conduta:** evolução, essência e elaboração – a ponte entre a ética e a organização. Belo Horizonte: Fórum, 2019.

LEC; VITTORE. **Compliance ON TOP 2024.** Compliance em Crise no Brasil? Não é o que mostram os dados. São Paulo: LEC, Vittore, 2024. Disponível em: https://complianceontop.com.br/wp-content/uploads/2024/12/Anuario_OnTop_2024b_web.pdf. Acesso em: 11 jun. 2024.

LIMA, Alessandra Marques. Otimização do compliance e a mitigação das fraudes contábeis nas organizações norte-americanas. **Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento**, [S. l.], ano 8, v. 6, n. 7, p. 118-133, jul. 2023. Disponível: <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/administracao/otimizacao-do-compliance>. Acesso em: 12 jan. 2024.

LORIA, Eli; KALANSKY, Daniel. Comitês Independentes em Investigações Internas. In: CARVALHOSA, Modesto; KUYVEN, Luiz. **Compliance no Direito Empresarial.** São

Paulo: Editora Revista dos Tribunais, 2020. cap. 8. Disponível em: <https://www.jusbrasil.com.br/doutrina/compliance-no-direito-empresarial/1199155292>. Acesso em: 12 fev. 2025.

LOUZADA, Iraciara Faria; LEAL, Johender Nascimento de Paula; SILVA, Willian Pereira da; RODRIGUES, Hugo Leonardo. A utilização do compliance como ferramenta da governança corporativa. **Revista Cosmos Acadêmico**, [S. l.], v. 5, n. 1, p. 73-89, jan./jul. 2020. Disponível em: <https://multivix.edu.br/wp-content/uploads/2021/06/revista-cosmos-academico-v05-n01-artigo05.pdf>. Acesso em: 5 jun. 2025.

MACHADO, Charles. Transformação Digital e o Compliance Tributário. Publicado por Charles Machado. **Jusbrasil**, 9 ago. 2023. Disponível em: <https://www.jusbrasil.com.br/artigos/transformacao-digital-e-o-compliance-tributario/1924907094>. Acesso em: 03 fev. 2025.

MACHADO, Michele Rílany Rodrigues. A hipótese de Cressey (1953) e a investigação da ocorrência de fraudes corporativas: uma análise empírica em instituições bancárias brasileiras. **Revista Contabilidade & Finanças**, São Paulo, v. 29, n. 76, jan.-abr. 2018. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rcf/a/cNqDZDjjSK7fSL6gkKgTKzs/?lang=pt>. Acesso em: 26 dez. 2024.

MARTINS, Ives; MARTINS, Rogério. A Importância do Compliance Tributário na Administração dos Negócios. In: MARTINS, Ives; MARTINS, Rogério. **Compliance no Direito Tributário**. São Paulo: Editora Revista dos Tribunais, 2021. Disponível em: <https://www.jusbrasil.com.br/doutrina/compliance-no-direito-tributario/1212768604>. Acesso em: 10 set. 2024.

MEYRER, Lucas Frederico. A Gestão dos Riscos Tributários no Brasil em Empresas Multinacionais: A Ótica da Matriz no Exterior. In: BOSSA, Gisele; NOBRE, Lionel (coord.). **Descomplicando a Gestão Tributária na Era Digital - Ed. 2022**. São Paulo: Editora Revista dos Tribunais, 2022. cap. 11. Disponível em: <https://www.jusbrasil.com.br/doutrina/secao/introducao-11-a-gestao-dos-riscos-tributarios-no-brasil-em-empresas-multinacionais-a-otica-da-matriz-no-exterior-descomplicando-a-gestao-tributaria-na-era-digital-ed-2022/1734143612#a-300091956>. Acesso em: 11 fev. 2025.

MOURA, Jessyca Bastos de Souza; PEREIRA, Sandy Mattos; CARVALHO, Ícaro Vitor Vidinho de; ROBERTO, José Carlos Alves; CAVALCANTE, Zuila Paulino. Auditoria interna como ferramenta de controle e gestão de riscos empresariais. **Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento**, [S. l.], ano 7, v. 4, n. 11, p. 101-110, nov. 2022. Disponível em: <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/contabilidade/riscos-empresariais>. Acesso em: 11 mar. 2025.

NAÇÕES UNIDAS BRASIL. Objetivos de Desenvolvimento Sustentável. 16 Paz, Justiça e Instituições Eficazes. **Nações Unidas Brasil**, Brasília, DF, [2024]. Disponível em: <https://brasil.un.org/pt-br/sdgs/16>. Acesso em: 25 nov. 2024.

NAKAMURA, Emílio Tissato. O papel da segurança cibernética no universo digital: a importância do fator humano. In: KUBOTA, Luis Claudio (org.). **digitalização e tecnologias da informação e comunicação: oportunidades e desafios para o Brasil**. Rio de

Janeiro: IPEA, 2024. Disponível em:

https://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/13148/1/Digitalizacao_e_tecnologias_Capitulo_9.pdf. Acesso em: 23 jun. 2025.

NASCIMENTO, José Orcélio do; NAVARRO, Nathália Costa Rocha; ROCHA, Jeanderson; ZITTEI, Marcus Vinicius Moreira; BARRAGAN, Luciana Gavazzi. A importância do Compliance para o departamento fiscal das empresas de contabilidade.

Revista Linceu, São Paulo, v. 10, n. 2, jul. 2020. Disponível em:

https://liceu.emnuvens.com.br/LICEU_ON-LINE/article/view/1842. Acesso em: 23 jun. 2025.

NERI, Samuel Moraes; FIACO Juliana Luiza Moreira Del. Políticas Corporativas: um estudo sobre a importância de normas internas e o seu papel na cultura organizacional. **Revista Gestão, Inovação e Negócios**, v. 4, n. 1, p. 38-59, jan./jun. 2018. Disponível em:

<https://periodicos.unievangelica.edu.br/index.php/administracao/article/view/3043/2264>. Acesso em: 12 jun. 2025.

NOHARA, Irene Patrícia Diom. Lei Anticorrupção Empresarial e Compliance: Programa de Compliance Efetivo e Cultura de Integridade. *In*: PEREIRA, Flávio de Leão Bastos;

NOHARA, Irene Patrícia Diom (coord.). **Governança, Compliance e Cidadania**. São Paulo: Editora Revista dos Tribunais, 2019. Disponível em:

<https://www.jusbrasil.com.br/doutrina/secao/lei-anticorruptao-empresarial-e-compliance-programa-de-compliance-efetivo-e-cultura-de-integridade-governanca-compliance-e-cidadania/1197015346#a-208163482>. Acesso em: 10 set. 2024.

OLIVEIRA, Pedro César Sousa. Pesquisa sobre as necessidades e tendências em Compliance no Brasil. **Aliant**, São Paulo, 25 jul 2023. Disponível em:

<https://www.aliant.com.br/conteudos/pesquisa-sobre-as-necessidades-e-tendencias-em-compliance-no-brasil/>. Acesso em: 7 jan. 2025.

PACTO GLOBAL. Ações Coletivas Anticorrupção. **Pacto Global**, 2020. Disponível em:

<https://www.pactoglobal.org.br/acoescoletivas/>. Acesso em: 3 dez. 2024.

PAGOTTO, Leopoldo; NAKAHARA, Eric Felipe Sabadini. O Programa de Compliance Como Mecanismo de Prevenção de Responsabilidade Penal no Ambiente Corporativo. *In*:

SOUZA, Luciano Anderson de (coord.). **Compliance no Direito Penal**. v. 5. São Paulo: Editora Revista dos Tribunais, 2021. cap. 10. Disponível em:

<https://www.jusbrasil.com.br/doutrina/secao/10-o-programa-de-compliance-como-mecanismo-de-prevencao-de-responsabilidade-penal-no-ambiente-corporativo-compliance-no-direito-penal/1188256720#a-251548742>. Acesso em: 10 fev. 2025.

PASSOS, Fernando. **Governança e Gestão de Conflitos**. Programas de integridade como instrumentos de prevenção de ilícitos e de obtenção de leniência. *slides* de 1 a 86. Aulas do Programa de Mestrado em Direito e Gestão de Conflitos, da Universidade de Araraquara (Uniar), Araraquara, out./nov. 2024.

PAZ, Monica Fernanda da. **Compliance**: um estudo sobre o perfil requerido pelas empresas brasileiras versus as qualificações do profissional da área. 2020. Monografia (Especialização em MBA em Auditoria Integral) – Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2020.

Disponível em: <https://acervodigital.ufpr.br/xmlui/handle/1884/78812>. Acesso em: 17 fev.

2025.

PEREIRA, Ana Flávia Azevedo; CARVALHO, André Castro; GIRON, Vinicius de Freitas. Vantagens de Um Programa de Compliance. In: NOHARA, Irene Patrícia Diom; ALMEIDA, Luiz Eduardo de (coord.). **Cultura Organizacional em Compliance**. Implantação, gestão, monitoramento e revisão de programas de compliance. São Paulo: Editora Revista dos Tribunais, 2021. cap. 2. Disponível em: <https://www.jusbrasil.com.br/doutrina/secao/2-vantagens-de-um-programa-de-compliance-cultura-organizacional-em-compliance/1294656320#a-263622725>. Acesso em: 12 dez. 2024.

PEREIRA, Adriane Bandeira; PEREZ FILHO, Augusto Martinez; BARBOZA, Ricardo Augusto Bonotto. O compliance e a nova gestão Pública como uma tentativa de prevenção e combate à corrupção. **Revista Brasileira Multidisciplinar**, [S. l.], v. 24, n. 3, p. 137-154, set. 2021. Disponível em: <https://revistarebram.com/index.php/revistauniara/article/view/1277>. Acesso em: 27 nov. 2024.

PISCITELLI, Tathiane. Princípios Constitucionais Tributários na Reforma Tributária. In: PISCITELLI, Tathiane. **Curso de Direito Tributário**. 3. ed. rev. ampl. atualiz. São Paulo: Editora Revista dos Tribunais, 2024. cap. 1. Disponível em: <https://www.jusbrasil.com.br/doutrina/secao/1-notas-introductorias-tributacao-e-o-financiamento-estatal-curso-de-direito-tributario-ed-2024/2672013892#a-340089325>. Acesso em: 26 nov. 2024.

PRADO, Márcio. O que é Compliance e porque implementar em sua organização. **Portal Nossa Causa**, Curitiba, 31 jan. 2018. Disponível em: https://nossacausa.com/o-que-e-compliance/?utm_source=chatgpt.com. Acesso em: 29 dez. 2024.

PROTIVITI. **Os principais riscos corporativos segundo executivos do Brasil e do mundo**. 2024. Disponível em: <https://conteudos.protiviti.com.br/top-risks-2024>. Acesso em: 2 jun. 2025.

PWC. Pesquisa Global sobre Fraudes e Crimes Econômicos 2022. **PwC**, [S. l.], 2022. Disponível em: <https://www.pwc.com.br/pt/estudos/servicos/consultoria-negocios/2022/pesquisa-global-sobre-fraudes-e-crimes-economicos-2022.html#:~:text=As%20medidas%20de%20preven%C3%A7%C3%A3o%20a,2020%20para%2062%25%20neste%20ano>. Acesso em: 31 dez. 2024.

PWC. Pesquisa Global de Crimes Econômicos 2024. **PwC**, [S. l.], 12 jun. 2024 Disponível em: <https://www.pwc.com/gx/en/services/forensics/economic-crime-survey.html>. Acesso em: 31 dez. 2024.

ROSA, Fabiano Machado da; COSTA, Luana Pereira da. Notas Iniciais Sobre *Compliance*. In: ROSA, Fabiano Machado da; COSTA, Luana Pereira da. **Compliance Antidiscriminatório**. São Paulo: Editora Revista dos Tribunais, 2022. cap. 1. Disponível em: <https://www.jusbrasil.com.br/doutrina/secao/11-compliance-composicao-de-conceitos-1-notas-iniciais-sobre-compliance-compliance-antidiscriminatorio-ed-2022/1672936386#a-293618557>. Acesso em: 3 dez. 2024.

RIBEIRO, Rafael. O que é compliance? Publicado por Rafael Ribeiro. **Jusbrasil**, 23 out. 2019. Disponível em: <https://www.jusbrasil.com.br/noticias/o-que-e-compliance/772370067>. Acesso em: 27 dez. 2024.

SAAVEDRA, Giovani; ROTSCH, Thomas. Sistema de Gestão de Compliance. *In*: SAAVEDRA, Giovani; KASECKER, Izabele; GOES, Guilherme; JORGE JÚNIOR, Mario Helton (org.). **Compliance**. São Paulo: Editora Revista dos Tribunais, 2022. cap. 2. Disponível em: <https://www.jusbrasil.com.br/doutrina/secao/31-organizacao-3-sistema-de-gestao-de-compliance-conforme-a-iso-37301-compliance-ed-2022/1765409239#a-298323719>. Acesso em: 5 mar. 2025.

SAAVEDRA, Giovani; SARLET, Ingo Wolfgang; FENSTERSEIFER, Tiago. Compliance, Investigações Corporativas e Dever dos Entes Públicos de Cooperação e Priorização da Resolução Extrajudicial dos Conflitos Ecológicos. *In*: TRENNEPOHL, Natascha; TRENNEPOHL, Terence Dorneles. **Compliance no Direito Ambiental**. São Paulo: Editora Revista dos Tribunais, 2021. cap. 8. Disponível em: <https://www.jusbrasil.com.br/doutrina/secao/8-compliance-investigacoes-corporativas-e-dever-dos-entes-publicos-de-cooperacao-e-priorizacao-da-resolucao-extrajudicial-dos-conflitos-ecologicos/1197013334#a-251598366>. Acesso em: 18 nov. 2024.

SAMPAIO, Luciano. Compliance alinhado à cultura da empresa. **PwC**, 2021. Disponível em: <https://www.pwc.com.br/pt/sala-de-imprensa/artigo/Compliance-alinhado-a-cultura-da-empresa.html>. Acesso em: 18 dez. 2024.

SÃO PAULO (Estado). Assembleia Legislativa do Estado de São Paulo. **Lei Complementar nº 1.320, de 06 de abril de 2018**. Institui o Programa de Estímulo à Conformidade Tributária – “Nos Conformes”, define princípios para o relacionamento entre os contribuintes e o Estado de São Paulo e estabelece regras de conformidade tributária. São Paulo: Alesp, 2018. Disponível em: <https://www.al.sp.gov.br/repositorio/legislacao/lei.complementar/2018/lei.complementar-1320-06.04.2018.html>. Acesso em: 2 set. 2023.

SICILIANA, Isabel Danieli Nardon; FARIA, Vinícius Domingues de. As decisões do Supremo Tribunal Federal em matéria de ordem tributária e a consequente insegurança jurídica instalada. *In*: CONGRESSO IBERO-AMERICANO DE COMPLIANCE, GOVERNANÇA E ANTICORRUPÇÃO, 1., 2020. **Anais [...]**. Porto Alegre: Instituto Ibero-americano de Compliance, 2020. p. 157-169. Disponível em: https://iiacompliance.org/wp-content/uploads/2021/05/anais_artigos-ciacga-2020.pdf. Acesso em: 27 dez. 2024.

SILVA, Lilian Reis da. Benefícios do *Compliance* e da gestão de riscos. **Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento**, [S. l.], ano 6, v. 4, n. 12, p. 123-147, dez. 2021. Disponível em: <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/administracao/beneficios-do-compliance>. Acesso em: 12 dez 2024.

SOARES, Denia Patricia; NOSSA, Silvania Neris; BRUGNI, Talles Vianna; FULLY, Roberto Miranda Pimentel. Dualidade do *CEO*, Conselhos de Administração, Auditoria e o *Compliance* no Brasil. **Revista Foco**, [S. l.], v. 17, n. 10, p. 1-26, 2024. Disponível em: <https://ojs.focopublicacoes.com.br/foco/article/view/6584/4708>. Acesso em: 3 dez. 2024.

SOUZA, Fernanda Nunes Lana. Due Diligence na Contratação de Terceiros: ferramenta necessária para a boa governança corporativa nas empresas privadas? **Revista Fronteira Interdisciplinares do Direito**, São Paulo, v. 1, n. 1, p. 105-117, dez. 2021. Disponível em: <https://revistas.pucsp.br/index.php/fid/article/view/54834>. Acesso em: 17 fev. 2025.

SOUZA, Luciano Anderson de; PINTO, Nathália Regina. O que é Criminal Compliance? *In*: SOUZA, Luciano Anderson de; PINTO, Nathália Regina **Criminal Compliance**. v. 4. cap. 1. São Paulo: Editora Revista dos Tribunais, 2021. Disponível em: <https://www.jusbrasil.com.br/doutrina/secao/1-o-que-e-criminal-compliance-criminal-compliance/1294659511#a-264361169>. Acesso em: 19 nov. 2024.

SZAJNBOK, Lucienne Michelle Treguer Cwikler. Dificuldades e Perspectivas da Gestão de Compliance Tributário no Brasil. *In*: PEREIRA, Flávio de Leão Bastos; NOHARA, Irene Patrícia Diom (coord.). **Governança, Compliance e Cidadania**. São Paulo: Editora Revista dos Tribunais, 2019. Disponível em: <https://www.jusbrasil.com.br/doutrina/secao/dificuldades-e-perspectivas-da-gestao-de-compliance-tributario-no-brasil-governanca-compliance-e-cidadania/1197015374#a-208166282>. Acesso em: 26 nov. 2024.

TRANSPARÊNCIA INTERNACIONAL – BRASIL. Profissionais de compliance veem graves falhas na atuação do Executivo, Judiciário e Legislativo no enfrentamento à corrupção. **Portal da Transparência Internacional – Brasil**, [S. l.], 2 dez. 2024. Disponível em: <https://transparenciainternacional.org.br/posts/profissionais-de-compliance-veem-graves-falhas-na-atuacao-do-executivo-judiciario-e-legislativo-no-enfrentamento-a-corrupcao/>. Acesso em: 7 jan. 2024.

TRANSPARÊNCIA INTERNACIONAL – BRASIL; QUAEST. **Corrupção e Integridade no Mercado Brasileiro**. A Percepção dos Profissionais de Compliance. [S. l.]: Transparência Internacional – Brasil: Quaest, 2024. Disponível em: https://comunidade.transparenciainternacional.org.br/corruptao-integridade-mercado-brasileiro?_gl=1*1d50ajq*_ga*MTQzMzc0NDE2OS4xNzI2NTEzNzI2*_ga_E136MXN2HN*MTczNjI1Nzg0MS42LjEuMTczNjI1ODAzMi42MC4wLjA. Acesso em: 7 jan. 2025.

TRANSPARÊNCIA INTERNACIONAL – BRASIL. Índice de Percepção da Corrupção 2023. **Transparência Internacional – Brasil**, [S. l.], 2024. Disponível em: <https://transparenciainternacional.org.br/ipc/2023>. Acesso em: 5 dez. 2024.

VENICIOS, Jean. Conceito E Origem Do Compliance. Publicado por Jean Venicios. **Jusbrasil**, 8 dez. 2020. Disponível em: <https://www.jusbrasil.com.br/artigos/conceito-e-origem-do-compliance/1138995918#:~:text=O%20termo%20compliance%2C%20tem%20origem,diretrizes%2C%20pol%C3%ADticas%20internas%20ou>. Acesso em: 7 jan. 2024.

VIEIRA, Yan Sabino; ANDRADE, Edivan Pereira de; SEIXAS, Jhonnatan Kristian Ramalho, ROBERTO, José Carlos Alves; PINTO JUNIOR, José Roberto Lira. Gestão de processos: métodos para a melhoria contínua. **Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento**, [S. l.], ano 7, v. 9, n. 11, p. 5-13, nov. 2022. Disponível em: <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/administracao/melhoria-continua>. Acesso em: 11 mar. 2025.

ZIMMER JÚNIOR, Aloísio; NOHARA, Irene Patrícia Diom. Acordo de Leniência. *In*: NOHARA, Irene Patrícia Diom; ALMEIDA, Luiz Carlos de (coord.). **Compliance Anticorrupção e das Contratações Públicas**. São Paulo: Editora Revista dos Tribunais, 2021. cap. 10. Disponível em: <https://www.jusbrasil.com.br/doutrina/secao/capitulo-10-acordo-de-leniencia-compliance-anticorruptao-e-das-contratacoes-publicas/1294656075#a-264340049>. Acesso em: 10 dez. 2024.