



COMPLIANCE COMO FERRAMENTA HÁBIL À CONSOLIDAÇÃO DA GOVERNANÇA CORPORATIVA E A SUSTENTABILIDADE EMPRESARIAL

COMPLIANCE AS A SKILLABLE TOOL FOR CONSOLIDATION OF CORPORATE GOVERNANCE AND CORPORATE SUSTAINABILITY

Andeise Silva Farias Nogueira
Izabeliza S Campos

Resumo: Este artigo estabelece correlações entre os instrumentos de *compliance* e o instituto da governança corporativa denotando o papel assumido por ambos na consecução e perpetuação da atividade empresarial, sua adequação aos padrões e normativos regentes de seu campo de atuação e as fórmulas que conformam e implicam no desempenho empresarial. Assim sendo, tem como objetivo relacionar a governança corporativa com as práticas consagradas de *compliance* como fórmula para a perpetuação de companhias. Diante disso, são objetivos específicos deste artigo: elucidar a importância da governança corporativa para a integridade empresarial; apresentar os mecanismos usuais de *compliance* e elencar benefícios advindos da implementação do *compliance* em sintonia com a governança empresarial. Empregou-se um método de abordagem dedutivo, abordagem qualitativa e método de pesquisa bibliográfica e documental. Como resultado observou-se a relação de codependência entre instituto da governança corporativa e os programas de *compliance*, atuando este como um instrumento à consecução daquele. Destaca-se que a presente pesquisa corrobora a tendência de implantação de técnicas de *compliance* como medida favorável ao desenvolvimento e sustentabilidade empresarial.

Palavras-chave: *Compliance*; Governança Corporativa; Sustentabilidade Empresarial; Benefícios; Codependência.

Abstract: This article establishes correlations between compliance instruments and the institute of corporate governance, denoting the role assumed by both in the achievement and perpetuation of business activity, their adequacy to the standards and regulations governing their field of action and the formulas that shape and imply business performance. Therefore, it aims to relate corporate governance with established compliance practices as a formula for the perpetuation of the company. In turn, the specific objectives of this article are: to elucidate the importance of corporate governance for business integrity; Present the usual compliance mechanisms and list benefits arising from the implementation of compliance in line with corporate governance. A deductive approach, a qualitative approach and a bibliographic and documentary research method were used. As a result, it was observed the relationship of





codependence between the corporate governance institute and the compliance programs, the latter acting as an instrument to achieve the former. It is noteworthy that the present research corroborates the trend of implementing compliance techniques as a favorable measure for business development and sustainability.

Keywords: Compliance Corporate; Governance Corporate; Sustainability; Codependency; Business Sustainability.

INTRODUÇÃO

As dinâmicas empresariais modernas são marcadas pelo profundo monitoramento e sindicância social. Nunca na história da atividade empresarial os estatutos, missão, valores e relações travadas e mantidas pelas companhias estiveram tão intensamente sob o jugo do olhar interno e externo à atividade empresarial, seja das instituições de controle, políticas, jurídicas ou sociais.

Esse mote tem definido a tônica da atuação empresarial na modernidade de modo que as empresas prestam contas diuturnas a respeito de seus procedimentos, operações e atividades. Em meio a tal panorama, o *compliance* tem atuado como principal canal de adequação e conformação dos tramites empresariais, na medida em que propõe uma atuação comissiva das companhias no intuito de atuarem de modo compatível com a multiplicidade de exigências às quais se submetem.

Todavia, a mera submissão e emprego de metodologias de *compliance* seriam vazias se não estivessem em consonância com os valores adotadas pela empresa. A consonância entre o *compliance* incorporado e a gestão empresarial utilizada para efetivá-lo é a chave para a consecução dos objetivos empresariais em meio à normatização regente da atividade.

Visando evidenciar a correlação existente entre a governança corporativa e programas de *compliance*, erigiu-se o seguinte problema: de que maneira os programas e instrumentos de compliance transparecem as resoluções contidas na governança corporativa e quais os benefícios da atuação conjunta de tais instrumentos.

Para dirimir tal problema, adotou-se o seguinte objetivo geral: relacionar a governança corporativa com as práticas consagradas de compliance como fórmula para a perpetuação de companhias. Por sua vez, são objetivos específicos deste artigo: elucidar a importância da governança corporativa para a integridade empresarial; apresentar os mecanismos usuais de





compliance e elencar benefícios advindos da implementação do compliance em sintonia com a governança empresarial.

Para tanto, o artigo contempla o conceito, componentes e aplicações tanto da governança corporativa quanto do compliance, versando ainda sobre a interrelação entre tais institutos e benefícios oriundos de sua aplicação conjunta. O arranjo a explanação dos temas em comento, elucidando a conexão e benesses de uma atuação integrada dos objetos em estudo.

1 GOVERNANÇA CORPORATIVA

A atual moldura da governança corporativa decorre das mudanças operadas na dinâmica empresarial moderna em meio a qual o equilíbrio e interdependência entre acionistas, auditores e executivos torna-se não apenas uma constante, mas uma verdadeira tendência. Associada a isto, as constantes cobranças legais e sociais expandem o grau de ingerência externa nas companhias modernas, ultrapassando os supramencionados *stakeholders*, demandando um elevado grau de publicidade e transparência de processos internos.

Em apertada síntese, a governança corporativa traduz-se no sistema constituído por acionistas, auditores e executivos empresariais, presididos pelo Conselho de Administração (Abbot; Parker, 2001). Tal conjuntura pode estar estruturada sob diferentes formatações, a depender dos valores que a empresa adota e da política de controle a qual está submetida.

Para tanto, cânones de governança são implantados visando a efetivação dos princípios consagrados pela empresa, especialmente os da transparência ativa, equidade, prestação de contas, adequação e adesão legal e ética na atuação empresarial. Tais princípios funcionam como catalisadores e promotores de um controle interno mais efetivo e confiável.

Conforme Poliana de Sousa Leite:

Governança Corporativa remete a um conjunto de práticas do mercado que busquem otimizar resultados corporativos por meio da boa gestão, garantindo retorno de investimento e manutenção dos empregos, mantendo mercado aquecido ao gerar riqueza para todos, fornecedores e consumidores (2023, p. 36).



Trata-se de estruturas e processos adotados pela empresa, a fim de direcionar e controlar as práticas não somente dos sócios e acionistas, mas de todos que a compõem, já que a boa governança é um dever do governo e um direito do cidadão. Nesse mesmo sentido Emerson Ademir Borges de Oliveira e Carollyne Bueno Molina:

De modo mais pormenorizado, a governança corporativa refere-se a um conjunto de práticas, normas e diretrizes que visam orientar a gestão das empresas de forma ética, transparente e responsável. Ela engloba aspectos como a definição de papéis e responsabilidades dos órgãos de governança, a prestação de contas, a transparência na divulgação de informações, a gestão de riscos, entre outros (2024, p. 9).

O IBGC (Instituto Brasileiro de Governança Corporativa) assim a define:

Governança corporativa é o sistema pelo qual as empresas e demais organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre sócios, conselho de administração, diretoria, órgãos de fiscalização e controle e demais partes interessadas. As boas práticas de governança corporativa convertem princípios básicos em recomendações objetivas, alinhando interesses com a finalidade de preservar e otimizar o valor econômico de longo prazo da organização, facilitando seu acesso a recursos e contribuindo para a qualidade da gestão da organização, sua longevidade e o bem comum (2019, p. 20).

O cerne da governança, portanto, restringe-se à capacidade de planejar, decidir, implementar, avaliar e revisar práticas internas e externas com vistas à garantia da sustentabilidade multidimensional do empreendimento (Oliveira, 2018). Tais práticas são manifestadas por meio de instrumentos de governança, dentre os quais se destacam a transparência, a equidade, a prestação de contas e a responsabilidade corporativa (IBGC, 2019).

A transparência consiste na disponibilização de informações de interesse das partes afetadas pelo desempenho da atividade empresarial. A transparência no âmbito da governança corporativa tende a ser qualificada na medida em que deve ser apresentada inobstante as determinações legais ou a necessidade de requisição por parte dos interessados, contemplando não apenas os indicadores de desempenho econômico-financeiro, mas todas as ações, projetos e políticas que transpareçam os valores empresariais.

Atenção deve ser dada ao tênue limite que separa o princípio da transparência da natureza confidencial de certos documentos e registros empresariais. Dada a competitividade e





a intensa injeção de aportes financeiros na pesquisa de informações de mercado e planejamento estratégico, alguns dados precisam passar por análise, tratamento e classificação qualificada visando disponibilizar ao público o estritamente necessário.

A equidade, princípio que ultrapassa os meandros jurídicos e adentra ao campo da própria ética, reclama um tratamento justo, probo e isonômico aos mais diversos stakeholders, desde os *shareholders* até sócios potenciais, credores, comunidade e demais instituições civis, políticas e sociais, contemplando seus interesses, carências e expectativas.

O tratamento equânime perpassa diversos campos da atividade empresarial, podendo ser observado em processos de recrutamento, ascensão funcional, pesquisa de preço de insumos, oportunidades de sociedade etc. Mediante a aplicação de posturas equânimes é possível reduzir as influências escusas e aumentar a gama de colaboradores capacitados e adequados ao perfil e valores empresariais.

Quanto ao *accountability*, a prestação de contas dos agentes de governança deve atender a tempestividade, clareza, concisão e compreensibilidade, dispondo de informações acessíveis e contemporâneas. Associado a isso, demanda-se ainda elevada responsabilidade corporativa, exigindo-se dos agentes ações diligentes, respeitando as alçadas decisórias e hierarquia administrativa, zelando pela economicidade e eficiência, atentos aos riscos e externalidades inerentes à atividade.

Para além da concretização de princípios básicos, a governança viabiliza a pulverização do poder decisório dentre de uma companhia, limitando a ingerência de acionistas, estabelecendo os eixos de atuação do gestor e fortificando as instâncias de controle e responsabilização (Lang; Walking, 1999). Dessa forma ocorre a efetiva transposição da autonomia empresarial da ingerência de seus acionistas, administradores e sócios para a pessoa jurídica fictícia e intelectual que a atividade empresarial vem a ser.

A solidificação de princípios de governança corporativa delimita as cadeias decisórias, os ritos e procedimentos, as instâncias funcionais de modo integro e funcional, aproximando a empresa de uma atuação cada vez mais orgânica e imparcial, isso porque a maior contribuição da governança corporativa se dá no âmbito do aumento da performance e prevenção de fraudes. Black, Jang e Kan (2002) asseveram que companhias com governança corporativa robusta

entregam uma melhor performance operacional quando comparadas com companhias com governança corporativa débil, incipiente ou inexistente.

Todavia, a aplicação dos princípios da governança corporativa necessita de uma forte aderência por parte dos colaboradores que implementam as diretrizes preconizadas para determinado estabelecimento. Segundo Assi (2017), rigorosos padrões, constantes controles internos e auditorias são ineficazes quando os colaboradores não respeitam as regras e não estão vinculados aos ditames éticos transparecidos.

Uma fórmula útil para evidenciar os valores de negócio da empresa podem consiste na utilização de algumas ferramentas que denotam a mensagem que a empresa pretende transparecer, na medida em que evidencia transparência, quais sejam: Estruturação e divulgação da estratégia de negócio; Diretrizes gerais (políticas) e limites de exposição a riscos; Código de Ética; Conselho de administração e fiscal; Comitês de auditoria, de ética e conduta, de sustentabilidade, de novos produtos, de crédito, de tesouraria, de tecnologia da informação, de gestão de projetos, de crises, de controles internos e de compliance; Auditoria interna; Ouvidoria; Programas de *Compliance*; Políticas de conheça seus funcionários, seus clientes e seus fornecedores; Programa de segurança da informação e de continuidade de negócios; Programas de prevenção à fraude; Programas de prevenção à corrupção; Programas de prevenção aos crimes de lavagem de dinheiro e financiamento do terrorismo.

Nota-se que diversos são os mecanismos de operacionalização da governança corporativa, entretanto, para que haja sua fixação e efetiva implementação, faz-se necessário empenhar esforços no sentido de construir um sistema de compliance robusto, porquanto funcione como o principal veículo de manifestação e certificação de comprometimento com os valores instituído em uma organização.

2 COMPLIANCE

O termo *compliance* deriva do inglês *to comply* devendo ser compreendido como ação realizada em concordância com uma norma e regra. Apesar da nitidez do significado, o compliance possui um escopo mais vasto, acusando a aderência também à ética e às imposições procedimentais e técnicas (Cruz, 2017).



As primeiras alusões ao termo compliance remontam ao ano de 1186, na Carta Fabrianese. Todavia, a projeção de tais políticas e a sua conseqüente expansão se daria no ano de 1960, em retaliação as iniciativas de truste adotadas pelas empresas americanas de equipamentos elétricos.

Uma série de medidas governamentais foram editadas no que se passou a conhecer como *Foreign Corrupt Practices Act – FCPA*, no ano de 1977, resumindo-se na Lei Anticorrupção Transnacional. A partir de tal evento, imposições legais versando sobre contabilidade, orçamento, deveres fiscais e trabalhistas passaram a compor o ordenamento jurídico americano.

Para Diego Bianchi de Oliveira e Elias Marques de Medeiros Neto:

Frisa-se que os riscos que as empresas usualmente têm de lidar geralmente são: (1) risco reputacional, (2) risco de conformidade, e (3) risco legal (regulatório). Assim, pode-se dizer que compliance – no recorte epistemológico proposto – é o ato de observar a lei e marcos regulatórios para estabelecer uma cultura empresarial que busca reduzir o risco à reputação, bem empresarial de maior valor no mercado (2023, p. 11).

Reduzindo os riscos a que uma empresa estaria submetida, garante-se o alcance dos resultados e que esta permaneça no mercado, desenvolvendo sua atividade fim e proporcionando renda para as famílias.

De certo modo, o *compliance* pode ser compreendido como a adoção de medidas institucionais tendentes a evitar a infração de normas e a consecução de atos de corrupção, restaurando a confiança na integridade dos procedimentos empresariais, neste sentido: “É um conjunto de regras, padrões, procedimentos éticos e legais, que, uma vez definido e implantado, será a linha mestra que orientará o comportamento da instituição no mercado em que atua, bem como a atitude dos seus funcionários” (Candeloro, 2012, p. 30).

Quanto ao bloco de legalidade nacional, o programa de compliance encontra-se prescrito na Lei n. 12.846, conhecida como Lei Anticorrupção. A estrutura de compliance definida na legislação pátria é de adoção optativa, todavia, sob determinadas circunstâncias, pode se revestir de uma medida cogente, como quando a empresa se obriga a adotar medidas de compliance quando da adesão a algum acordo de leniência, conforme previsto no art. 37, inc. IV do Decreto n. 8.420/2015.





Programas de compliance podem seguir orientações e escopos diferenciados, dependendo de qual prisma a empresa pretende contemplar ou evidenciar, de modo que investimentos em compliance, apesar de salutares, demandam dispêndios significativos, o que pode vir a ser um impeditivo para determinadas modalidades empresariais. Diante de tal realidade a Portaria conjunta da Corregedoria-Geral da União e da Secretaria da Micro e Pequena Empresa da Presidência da República, de n. 2279/2015 apresenta medidas simplificadas.

A título de exemplo, é possível que a empresa apresente inclinações voltadas para a integridade ambiental capazes de garantir sua perpetuação no tempo. Esse é um caso de programa de compliance que evidencia as dinâmicas de adequação ambiental, mas não impede que haja focos paralelos em outras áreas. Seja primando por um foco fiscal, trabalhistas ou ambiental, o benefício da inserção de projetos de compliance é a sustentabilidade da empresa e a sua adequação aos diversos normativos regentes do meio empresarial.

Para Assi (2017, p. 37), o compliance possui três linhas de atividades centrais: prevenir, detectar e responder. A assimilação de tais linhas só é possível quando promovida e patrocinada pela alta direção, dando a tônica e promovendo os investimentos necessários à sua consecução. A um só tempo a empresa exerce seu poder de autorregulação, evidenciando sua postura e manifestando os termos necessários à sua operacionalização, ao mesmo tempo em que soergue uma política personalizada aos atendimentos dos mais diversos normativos que a regem: fiscal, trabalhista, ambiental, técnico, econômico etc.

Medidas de *compliance* devem ser reiteradamente revistas e atualizadas. A adoção de um programa poderá significar a redução da expectativa de irregularidades, mas a sua extirpação completa é uma realidade que demanda uma ação continuada, visando a diminuição de erros e fraudes.

Segundo a CGU, a promoção de medidas de compliance consiste em incorporar uma série de práticas capazes de inibir condutas desviantes, contemplando Programa *Compliance* recomenda medidas como a elaboração de Código de Conduta, implantação de Políticas de Comunicação Permanente, criação do Comitê de Ética, do sistema de Recrutamento Centrado na Ética e a instituição do Sistema de Controle Interno e Auditoria. Também perpassa a gestão de riscos sob o prisma do desenvolvimento sustentável e da incorporação de comportamentos





éticos nitidamente previstos em processos auditáveis, garantindo a lucratividade de modo íntegro e sustentável (Liebl, 2017).

Depreende-se que a fixação de programas de compliance demandam a modificação da cultura organizacional e, a depender dos objetivos a serem alcançados, tende a ser mais ou menos arrojado e portanto, de difícil aceitação. O convencimento dos colaboradores mediante a definição de valores e metas comuns torna-se importante para que haja o cumprimento permanente do programa (CADE, 2016).

Nesta esteira, impossível não mencionar que, ao se fixar procedimentos técnicos auditáveis, fincados na segregação de funções, fixação de competências e alçadas decisórias, supervisão de posturas e responsabilização das impropriedades largamente difundidas, os gestores da companhia abdicam do poder arbitrário que paira sobre os eventos aos quais estão sujeitos uma companhia.

Ao mesmo tempo, e em contrapartida, fica estabelecido um fluxo processual isento de inclinações ou subjetividades, impedindo que atos de corrupção, favorecimento ou outras mazelas e irregularidades possam obter campo fértil para se desenvolverem e reincidirem de forma recorrente em detrimento do sucesso empresarial.

Por tal motivo, investir em um programa de compliance é fundamental para inteirar-se das origens, anatomia e processo da corrupção nas organizações. De forma sintética, os programas de compliance atuarão na gestão e mitigação de riscos atrelados aos eventos de corrupção (CADE, 2016). Tais riscos podem ter origem interna ou externa à instituição, perpassando gerentes, diretores, funcionários, clientes e até vendedores e fornecedores.

Ciente de tais fontes de risco, identificar as fragilidades às quais a empresa está suscetível tende a ser uma das primeiras portas de implantação de um programa de compliance, para tanto instrumentais úteis como a rotulação e mapeamento dos riscos contribui com a seleção e priorização das metodologias cabíveis para tratar, mitigar e, eventualmente, extirpar riscos.

O planejamento de um programa de compliance personalizando deverá ser sensível às vicissitudes da atividade desenvolvida, buscando capturar os riscos e oportunidade de irregularidades potencialmente significativas, aferindo sua criticidade e probabilidade de ocorrência.





Embora prescindida de uma fórmula tabelada, os programas de compliance tendem a mesclar os passos elencados pelo Portal de *Compliance* (2017), quais sejam: Patrocínio e *Tone of the Top*, Supervisão e Recursos para *Compliance*, Código de Ética e Conduta, Políticas e Procedimentos, Assessment de Riscos, Programas de Treinamentos, Comunicação e Incentivos Contínuos, Controles Internos, Monitoramento, Auditoria de Cultura e Aprimoramento Contínuo, *Due Diligence & Compliance* Individual e Canal de Denúncias, Mecanismos Disciplinares e de Investigação.

A necessidade de patrocínio (*tone of the top* – o exemplo que vem de cima) é crucial e imprescindível ao sucesso do programa, consiste no investimento, não apenas no sentido financeiro, da alta gestão no sentido de reforçar seu interesse e envolvimento no desenvolvimento da política. Demanda o acompanhamento diuturno e receptividade às atualizações e impasses enfrentados ao longo da aplicação do programa.

É bastante comum a adesão a propostas de compliance meramente alegóricas, visando a propagação de uma imagem de adesão e comprometimento corporativo, todavia, medidas meramente figurativas geram dispêndio durante sua incorporação e tende a não resultar em benefícios mensuráveis diante da ausência de aceitação por parte dos níveis intermediários e operacionais das empresas.

Outro passo indissociável de medidas de compliance perpassa a constituição de Código de Ética e Conduta, Políticas e Procedimentos. Isso demanda profunda compreensão sobre os fluxos estabelecidos, fiel reprodução daqueles, validação de processos e cristalização e reprodução dos objetivos e valores empresariais nos procedimentos operacionais então padronizadas.

Tais codificações permitem o direcionamento e condicionamento do comportamento dos colaboradores, estabelecendo um rito objetivo e universalmente reproduzido. São, portanto, normas claras e coerentes que, pautadas na cultura e realidade empresarial, consolidem as orientações que devem ser utilizadas.

Assessment de Riscos pretende a antecipação de riscos aos quais uma companhia poderá estar exposta. Envolve a avaliação das incertezas na medida em que adota ações tendentes a evitar a consumação do risco, ou, quando diante de sua inevitabilidade, mitigar o evento danoso esperado, administrando as ameaças.





A gestão de riscos, como componente inerente à gestão empresarial, conduz à obtenção de uma série de benefícios como a redução de falhas processuais (principalmente quando alinhadas à ação humana), aprimoramento da comunicação interna, otimização dos setores estratégicos da empresa e definição de posturas coerentes e lógicas diante de situações dilemáticas, como o caso de um operador que detém com exclusividade o conhecimento sobre o funcionamento de determinado sistema ou processo, podendo ocasionar uma solução de continuidade diante de um eventual desligamento sem oportunidade de transição.

Associada à Gestão de Riscos, Programas de Treinamentos, Comunicação e Incentivos Contínuos difundem as informações e comandos necessários à coalização dos operadores em prol de uma atuação uníssona. Ao aparar continuamente as arestas, problemáticas ocasionais vão sendo superadas gradualmente e com ciência de todas as partes envolvidas e/ou interessadas.

Controles Internos, Monitoramento, Auditoria de Cultura e Aprimoramento Contínuo, *Due Diligence & Compliance* Individual, por sua vez, são atividades capazes de detectar, anunciar e promover a regulação necessária nos processos instituídos. A atuação de tais instâncias, demanda, por outro lado, a delimitação dos processos e metodologias capazes de consolidar e evidenciar eventuais discrepâncias. Instrumentos como dossiês e auditorias são capazes de constatar vícios, mas serão mais precisos na medida em que tais funcionalidade estejam difundidas e operacionais.

Canal de Denúncias, Mecanismos Disciplinares e de Investigação: Visa a constituição de um ambiente capaz de canalizar as denúncias dirigidas à instituição, seja por parte do público externo quanto pelo interno. Tais denúncias devem ser tratadas e apuradas de modo imparcial, preferencialmente mediante realização de sindicâncias ou processos desenvolvidos por agentes destacados especificamente para tanto e com fulcro em códigos de ética, regulamentos e/ou legislação es incidentes. Tais instâncias devem estar habilitadas a processar acusações de assédio, corrupção, desvios, infrações e etc.

3 INTERCONNECTIVIDADE E BENEFÍCIOS DA GOVERNANÇA E COMPLIANCE





Fincadas os conceitos, elementos e aplicações da governança e do compliance, cumpre estabelecer de forma concisa as distinções entre os dois institutos. Como visto, a governança corporativa confunde-se com a própria cultura organizacional, principalmente na relação travada entre os stakeholders e os processos internos. A governança se manifesta de modo mais patente na edição de padrões e princípios de tomada de decisão, conduzindo as ações empresariais visando eficiência e integridade em níveis elevados.

Já o *compliance* instrumentaliza e garante a consecução de tais paradigmas governamentais, avalizando o cumprimento de normas e regulamentos vigentes. Frisa-se que seu eixo de atuação extrapola a mera conformidade legal, buscando criar uma verdadeira cultura sediada na ética e na higidez, certificando que as práticas desenvolvidas nas companhias estejam em afinidade com os ditames legais, éticos e regulamentares.

Tais conceitos são complementares e indissociáveis quando se pressupõe uma interação na qual a governança concebe e adere a padrões culturais mínimos e o compliance os difunde nos processos internos, assegurando que tais arrimos se mantenham firmes e vigentes. São elementos que atuam em estreita sinergia, trazendo vigor, sustentabilidade e potencial de evolução às companhias.

A associação entre governança e compliance desencadeia uma rede de benefícios tanto no âmbito interno (auditoria, responsabilização, segregação de funções, combate ao assédio e corrupção, etc.) quanto externas, favorecendo a construção de uma imagem positiva, longa e consistente para a companhia.

A título exemplificativo, a transparência assegura os interesses dos *stakeholders* e agentes de mercado, concedendo-lhes informações precisas e confiáveis sobre o desempenho e aplicações realizadas na companhia, ao mesmo tempo disponibiliza dados úteis aos consumidores e credores sobre riscos legais e operacionais aos quais esteja submetida, agindo com boa-fé diante de eventuais parceiros comerciais.

Ainda sobre a transparência gerada por práticas de compliance, deve-se entender que esta deixa de ser uma sugestão auspiciosa ou uma opção estratégica e passa a se conformar como uma verdadeira obrigação empresarial. A tendência firmada com a era da informação impossibilita que empresas se permitam o privilégio de ocultar dados minimamente confiáveis sobre sua cultura, estratégia e desempenho sócio-ambiental (Moura; Serafini, 2020). Apenas assim se torna possível a averiguação do grau de responsabilidade social atingido pela empresa.





Quanto a equidade esculpida na governança corporativa e viabilizada por meio do *compliance*, é possível apontar os ganhos advindos de processos de seleção e recrutamento isonômicos, na medida em que torna-se possível cooptar agentes qualificados, empenhados e associados ao perfil da empresa. A isonomia, para além de gerar condições igualitárias, ainda favorece populações vulneráveis como mulheres vítimas de violência doméstica e pessoas transexuais, a um só tempo admitindo diversidade, inclusão e adequação aos mais recentes normativos sobre empregabilidade.

O benefício acima elencado contribui para a melhoria no ambiente de trabalho, visto que as ações e processos a serem seguidos pelos agentes empresariais já se encontram delimitados em regras e políticas internas, tanto no nível burocrático quanto no âmbito de combate ao assédio, discriminação e outras condutas deletérias, colaborando para uma cultura organizacional sadia e humanizada.

Outro ponto benéfico diz respeito a proteção da informação, alinhando-se à Lei Geral de Proteção de Dados (Lei n. 13.709, de 14 de agosto de 2018) e a medidas mais vastas de proteção à informação e a ataques cibernéticos, vazamento de dados e política de confidencialidade.

Notório, por derradeiro, que o *compliance* irá amplificar a imagem que a empresa possui na sociedade diante do estímulo à regulamentação, transparência e controle. Isso ressaltará a reputação da empresa que deverá primar pela confiança do público e pelo seu compromisso com seus objetivos e metas. Por um lado, tende a distinguir a empresa devido ao seu diferencial competitivo em meio a um mercado que ainda não se encontra completamente aderente ao *compliance*, por outro tende a evidenciar falhas, vícios e incongruências eventualmente toleradas e/ou desconsideradas no programa adotado.

Medidas como as relatadas acima inibem a manutenção/associação da empresa a eventos que a tornem suscetível ou potencialmente disponível a realização de práticas irregulares ou antiéticas. Segundo dados fornecidos pela Association of *Certified Fraud Examiners* (ACFE), empresas perdem entorno de 5% (cinco por cento) de suas receitas por ano por devido casos de fraudes (ACFE, 2016). Tal dado denota que a companhia não é um bom investimento nem para credores, nem para consumidores.



Não apenas a faceta externa tende a ser aprimorada, já que a adoção de técnicas de compliance viabilizam o aperfeiçoamento e institucionalidade das organizações, gerando diversos benefícios, tais como: regulação de atividades, educação e punição de medidas desviantes, isenção de responsabilidade por infrações individuais, evidenciação das alçadas decisórias e das atribuições dos agentes organizacionais, fortalecimento dos fluxos operacionais, instrumentais de trabalho e dimensionamento de pessoal.

Por fim, a associação dos institutos em cotejo favorece a expressão dos valores da empresa e a consecução de seus objetivos e metas organizacionais, reproduzindo os axiomas sobre os quais a companhia foi fundada e existe, sedimentando e inculcando tais máximas na cultura da empresa e nas atividades de seus colaboradores, facilitando para o público e *stakeholders* a percepção do perfil da corporação.

Roberta Catarina Giacomo e Daniel Barile da Silveira, alertam sobre a importância da governança corporativa e *compliance*:

Os riscos do mercado levam a uma mudança da postura do consumidor, mas essencialmente força que novas tecnologias possam exigir uma postura mais reativa das empresas, no sentido de criar mecanismos de governança mais sólidas, a partir de uma abordagem voltada à preservação da integridade e da conquista do mercado pelo respeito ao consumidor. Neste sentido, há necessidade de se estabelecer mecanismos próprios de governança corporativa, seja de forma regulamentada pelo Estado, ou mesmo a partir de políticas corporativas autônomas, instituídas por programas de compliance, os quais que visam a mitigação de riscos por meio de ferramentas internas da empresa (2022, p. 22).

Isso porque com as mudanças, primeiro do consumidor ao adquirir produtos e serviços e, segundo da tecnologia, que avança a cada dia que passa, o papel de uma empresa consciente é se adequar, acompanhar o que acontece ao redor, utilizando as ferramentas disponíveis para consolidação e sustentabilidade.

CONCLUSÃO

Atualmente, as atividades empresariais estão suscetíveis a uma série de exigências, não apenas de cunho legal, demandando posturas e comportamentos condizentes com os mais elevados patamares de integridade, sustentabilidade e probidade, exigindo dos gestores





condicionamentos que perpassam não apenas a implantação de medidas de compliance, mas a sua associação com a gestão governamental.

Ao longo da obra foram apresentados conceitos, características e aplicações de ambos os institutos, de modo que se evidenciou a disposição da gestão governamental para a reprodução dos propósitos e pretensões da cúpula governamental e a formalização de sua incorporação das dinâmicas empresariais, garantindo que as decisões, metas e objetivos firmados sejam realmente obtidos, contemplando consumidores, *stakeholders* e demais personagens associados.

Para tanto, as fórmulas de compliance apresentam-se como fator decisivo no manejo da governança na medida em que externa e firma tais disposições ao mesmo tempo em que denota o envolvimento dos gestores e o seu compromisso com transparência e a sustentabilidade da empresa de forma condizente com as atuais referências de governabilidade.

Com a solidificação das técnicas de compliance, as companhias tendem a fortalecer seus próprios órgãos de controle e auditoria, impedindo que a empresa esteja à mercê de ingerências indevidas e práticas ilícitas por parte de colaboradores, fortalecendo a idoneidade empresarial, isso demonstra que a governança que se reveste do compliance está indissociavelmente envolta em princípios retos, pois viabiliza a construção de uma atmosfera avessa às irregularidades, inclusive por si próprios.

Relatou-se os diversos benefícios advindos da conjunção entre as técnicas de compliance associadas à efetivação da gestão governamental, ressaltando-se que essa corrobora os propósitos daquela, exigindo, portanto, que os valores, metas e objetivos da empresa perpassem a intenção de evitar a corrupção e a necessidade de adequação às posturas legais, sociais e morais porventura exigíveis.

Concluiu-se, em síntese, que os institutos apresentados podem conviver de forma autônoma, mas pretendem uma conjugação necessária, uma vez que a governança finca os princípios que sustentam a companhia e almejam a sua incorporação e o compliance viabiliza tal aspiração mediante instrumentos de controle, testificação e (re)ratificação dos procedimentos adotados.

REFERÊNCIAS





ABBOT, L. J.; PARKER, S. Auditor Selection and Audit Committee Characteristics. *Auditing: A Journal of Practice & Theory*, p.47-66, 2000.

ASSI, Marcos. *Governança, riscos e compliance: mudando a conduta nos negócios*. São Paulo: Saint Paul Editora, 2017.

ACFE - Association of Certified Fraud Examiners. *Report to the Nations on Occupational Fraud and Abuse - Global Fraud Study*, 2016. Disponível em: <https://s3-us-west2.amazonaws.com/acfe-public/2016-report-to-the-nations.pdf>. Acesso em: 17 ago. 2024.

BLACK, B. et al. Does Corporate Governance Affect Firm Value? Evidence from Korea. *Working Paper*, Stanford Law School, 2002.

BRASIL. *Lei nº 13.709, de 14 de agosto de 2018*. LGPD (Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais). Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2018/lei/113709.htm. Acesso em: 29 jul. 2024.

BRASIL. *Portaria Conjunta CGU/SMPE nº 2279, de 09 de setembro de 2015*. Disponível em: <http://pesquisa.in.gov.br/imprensa/jsp/visualiza/index.jsp?data=10/09/2015&jornal=1&pagina=2&totalArquivos=80>. Acesso em: 29 jul. 2024.

BRASIL. *Decreto nº 8.420, de 18 de março de 2015*. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/decreto/D8420.htm. Acesso em 29 jul. 2024.

BRASIL. *Lei n. 12.846, de 1 de agosto de 2013*. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/%5C_ato2011-2014/2013/lei/112846.htm. Acesso em: 29 jul. 2024.

CADE - Conselho Administrativo de Defesa Econômica. *Guia Programas de Compliance: orientação sobre estruturação e benefícios da adoção dos programas de compliance concorrencial*. Ministério da Justiça, 2016. Disponível em: <https://cdn.cade.gov.br/Portal/centrais-de-conteudo/publicacoes/guias-do-cade/guia-compliance-versao-oficial.pdf>. Acesso em: 29 jul. 2024.

CANDELORO, Ana Paula P.; RIZZO, Maria Balbina Martins de; PINHO, Vinícius. *Compliance 360º: riscos, estratégias, conflitos e vaidades no mundo corporativo*. São Paulo: Trevisan Editora Universitária, 2012.

CRUZ, Marco. *Fazendo certo a coisa certa - como criar, implementar e monitorar programas efetivos de compliance*. Porto Alegre: Simplíssimo, 2017.

GIACOMO, Roberta Catarina; SILVEIRA, Daniel Barile da. Os deveres jurídicos do empresário: a gestão de riscos no âmbito da responsabilidade penal pelo produto e o compliance





como mecanismo de proteção ao consumidor. In: *XI Encontro Internacional do Conpedi Chile – Santiago*. GT Direito, Governança e Novas Tecnologias I. 2022. Disponível em: <http://site.conpedi.org.br/publicacoes/129by0v5/11jmsj6g/9OcaGVIS954VC503.pdf>. Acesso em: 17 ago. 2024.

IBCG - Instituto Brasileiro De Governança Corporativa. *Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa*. 5. ed. São Paulo: IBCG, 2015. Disponível em: <https://conhecimento.ibgc.org.br/Lists/Publicacoes/Attachments/21138/Publicacao-IBGCCodigoCodigodasMelhoresPraticasdeGC-5aEdicao.pdf>. Acesso em: 04 jul. 2024.

LANG, L.; STULTZ, R.; WALKING, R. Managerial Performance, Tobin's W and the Gains from Successful Tender Offers. *Journal of Financial Economics*, v. 24, p. 137-54, 1999.

LEITE, Poliana de Sousa. *Governança corporativa de aglomerados produtivos: um meio para o desenvolvimento*. 2023. 103 f., il. Tese (Doutorado em Arquitetura e Urbanismo) — Universidade de Brasília, Brasília, 2023. Disponível em: <http://www.realp.unb.br/jspui/handle/10482/49729>. Acesso em: 17 ago. 2024.

LIEBL, H.; SANTOS, R. P. dos. Compliance e governança corporativa: estratégias para uma gestão socioambiental. *Revista de Ciências Jurídicas e Sociais da UNIPAR*, v. 23, n. 1, p. 129-142, jan./jun. 2020.

OLIVEIRA, Diego Bianchi de; MEDEIROS NETO, Elias Marques de. Compliance no comércio eletrônico e a proteção da legítima expectativa do consumidor. *Scientia Iuris*, 2023, 27(2), 54–70. Disponível em: <https://ojs.uel.br/revistas/uel/index.php/iuris/article/view/46395>. Acesso em: 17 ago. 2024.

OLIVEIRA, Emerson Ademir Borges de; MOLINA, Carollyne Bueno. A governança corporativa sob a ótica da lei anticorrupção empresarial (Lei nº 12.846/2013). *Rev. Fac. Direito São Bernardo do Campo*, v. 30, n.1, 2024. Disponível em: <https://revistas.direitosbc.br/fdsbc/article/view/1193>. Acesso em: 17 ago. 2024.

OLIVEIRA, Marcio Luis. COSTA, Beatriz Souza. et al. O Instituto do Compliance Ambiental no Contexto da Sociedade Plurissistêmica. *Veredas do Direito*. v. 15, n. 33, 2018.

SERAFINI, Paula Gonçalves; MOURA, Jéssica Morais de. *Compliance e cultura organizacional: uma análise da geração de resultados no ambiente interno e externo de uma organização*. Universidade Federal do Rio Grande do Norte.

