



**UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DE PERNAMBUCO**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CONTROLADORIA**  
**MESTRADO EM CONTROLADORIA**

**EFETIVIDADE DAS POLÍTICAS DE COMPLIANCE: UM ESTUDO REALIZADO EM  
EMPRESAS LISTADAS NA B3**

**LILIAN VIEIRA FERREIRA CUNHA**

**RECIFE**

**2019**

**LILIAN VIEIRA FERREIRA CUNHA**

**EFETIVIDADE DAS POLÍTICAS DE COMPLIANCE: UM ESTUDO REALIZADO EM  
EMPRESAS LISTADAS NA B3**

Dissertação apresentada ao programa de pós-graduação em Controladoria da Universidade Federal Rural de Pernambuco (UFRPE), como requisito para obtenção do título de Mestre em Controladoria.

**Orientador:** Prof. Dr. Adilson Celestino de Lima

**RECIFE**

**2019**

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)  
Sistema Integrado de Bibliotecas da UFRPE  
Biblioteca Central, Recife-PE, Brasil

C972e Cunha, Lilian Vieira Ferreira  
Efetividade das políticas de compliance: um estudo realizado em  
empresas listadas na B3 / Lilian Vieira Ferreira Cunha. – Recife,  
2019.  
147 f.: il.

Orientador(a): Adilson Celestino de Lima.  
Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal Rural de  
Pernambuco, Programa de Pós-Graduação em Controladoria, Recife,  
BR-PE, 2019.

Inclui referências, anexo(s) e apêndice(s).

1. Controladoria 2. Governança corporativa  
3. Programas de compliance 4. Política organizacional I. Lima,  
Adilson Celestino de, orient. II. Título

CDD 330

**LILIAN VIEIRA FERREIRA CUNHA**

**EFETIVIDADE DAS POLÍTICAS DE COMPLIANCE: UM ESTUDO REALIZADO EM  
EMPRESAS LISTADAS NA B3**

Dissertação apresentada ao programa de pós-graduação em Controladoria da Universidade Federal Rural de Pernambuco (UFRPE), como requisito para obtenção do título de Mestre em Controladoria.

**Linha de Pesquisa:** Planejamento, Controle e Análise Financeira

Aprovada em: 21 de fevereiro de 2019

**BANCA EXAMINADORA**

---

**Professor Dr. Adilson Celestino De Lima - Orientador**  
**Universidade Federal Rural de Pernambuco - UFRPE**

---

**Professor Dr. João Carlos Hipólito Bernardes do Nascimento**  
**Universidade Federal do Piauí - UFPI**

---

**Professor Dr. Charles Ulisses de Montreuil Carmona**  
**Universidade Federal de Pernambuco - UFPE**

Dedico este trabalho ao meu maravilhoso Deus, ao meu querido pai João Leopoldino, à minha querida e amada mãe Maria do Carmo, ao meu esposo e companheiro Angelo Batista e à minha querida e amada filha Lígia Vieira.

## AGRADECIMENTOS

Uma longa caminhada e um sentimento que emerge: gratidão! Gratidão ao meu bondoso e suficiente Deus. Aquele que é o Senhor e salvador da minha vida. Aquele que esteve comigo em todos os momentos, especialmente os mais difíceis. A Ele, que é digno de toda honra, glória, louvor e adoração, minha eterna gratidão.

Minha gratidão aos meus pais, João Leopoldino e Maria do Carmo, por terem acreditado naquela garotinha, desde o princípio, e por terem batalhado, incansavelmente, para me proporcionar as oportunidades que me fizeram chegar até aqui. Agradeço também à minha irmã, Karla Vieira, pelas palavras de incentivo.

Agradeço ao meu esposo Angelo Batista, companheiro nesta vida, que esteve ao meu lado e compartilhou comigo todas as alegrias e tristezas vivenciadas no decorrer de minha jornada acadêmica. A minha filha Lígia Vieira, minha enfermeira, companheira amorosa e intercessora junto ao Senhor. Obrigada, meu amor!

Gratidão aos meus amigos e companheiros de jornada: Junior, Paulo, Ayane, Herivânio, Herrison, Jair, Ednaldo e Otávio. Compartilhamos momentos alegres como também os momentos difíceis. O melhor de tudo é que, ao final das conversas, terminávamos rindo de nós mesmos. Minha gratidão a todos por cada palavra de incentivo e por cada momento vivenciado.

Agradeço também à minha amiga Joceline Lira pelas palavras de incentivo e também pela colaboração, imprescindível, no tocante a revisão deste estudo. Muito obrigada, minha querida!

Minha gratidão ao meu professor e orientador Dr. Adilson Celestino pela paciência e colaboração ao longo desses dois anos. Agradeço também a professora Dra. Carla Renata da UFRPE e, ao professor Dr. João Carlos Hipólito Bernardes do Nascimento da UFPI, pela valiosa contribuição no tocante à etapa de validação do projeto de pesquisa.

Agradeço, também, ao professor Dr. Charles Ulisses de Montreuil Carmona da UFPE, e, novamente ao professor Dr. João Carlos Hipólito Bernardes do Nascimento pela participação de ambos na composição da banca examinadora, como também, pelas considerações relevantes e sugestões de melhoria. Minha gratidão se estende também à professora Dra. Alessandra Ceolin por todo conhecimento e carinho compartilhado.

Especialmente, agradeço ao professor e coordenador do curso de mestrado em Controladoria da UFRPE, Dr. André Callado. Obrigada, professor!

Agradeço também à Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) por me proporcionar o financiamento da pesquisa viabilizando a bolsa vinculada ao

mestrado. Sem esquecer do imprescindível apoio do Professor Dr. André Callado e da Professora Dra. Carla Renata, que avaliaram e validaram a concessão da bolsa de mestrado, após análise dos critérios.

Quero, também, agradecer aos meus amigos, membros da igreja Batista do Forte, pelas orações, palavras de incentivo e por todo carinho a mim direcionado. O fardo, certamente, tornou-se mais leve diante dos momentos de comunhão ali vivenciados na certeza de que, conforme Provérbios 30:5, “A palavra de Deus é comprovadamente pura, Ele é um escudo para quem nele confia totalmente.

Por fim, agradeço a todos que, direta ou indiretamente, contribuíram para a execução deste estudo. Foi uma longa e desafiadora jornada. Porém, em todos os momentos, pude desfrutar da presença, do cuidado e da providência do meu maravilhoso Deus.

Minha eterna gratidão!

*“Pois estamos tendo o cuidado de fazer o que é correto, não apenas aos olhos do Senhor, mas também aos olhos dos homens.”*

*2 Coríntios 8:21*



## RESUMO

Este estudo teve como proposta analisar os níveis de efetividade das Políticas de *Compliance* nas empresa listadas na B3 no ano de 2018. A pesquisa abordou características de um programa de *compliance* efetivo como também os indicadores de performance utilizados para aferir se os mesmos estariam funcionando de forma satisfatória. O estudo concentrou-se em identificar, na opinião de gestores ligados à área de *compliance*, se as empresas listadas em níveis diferenciado de governança da B3 apresentam políticas de conformidade capazes de produzir efeitos reais no sentido de minimizar riscos, identificar problemas e, viabilizar as correções necessárias. O tema tem se mostrado relevante em função do seu potencial de contribuição para viabilizar a disseminação e consolidação de uma cultura de boas práticas, alinhada às regras internas e diretriz legais. O arcabouço teórico aborda a teoria da agência, a governança corporativa, o controle interno, a fraude no meio corporativo e, por fim, como o tema *compliance* se insere nesse contexto. No tocante ao método, a pesquisa tem natureza descritiva com abordagem quantitativa. Utilizou-se um questionário estruturado com 4 blocos, contendo perguntas e também afirmativas com dimensionamento de respostas na escala likert. O mesmo foi disponibilizado em meio eletrônico de setembro a dezembro de 2018. Todas as 189 empresas listadas nos segmentos N1, N2 e NM da B3 foram contatas. Deste montante, 75 empresas retornaram o contado. Porém, apenas 16 empresas confirmaram a participação voluntária. A partir dos resultados, verificou-se que onze empresas (68,75% da amostra) conseguem atingir um alto nível de efetividade no tocante a aplicabilidade das principais políticas de *compliance*. Três empresas (18,75% da amostra) estão enquadradas em um nível intermediário ou sustentável de efetividade, sugerindo que, nestas empresas, algumas políticas de *compliance* possivelmente estejam em pleno período de adaptação. Apenas 12,5% da amostra, duas empresas listadas no Novo Mercado (NM), obtiveram resultados insuficientes, o que configura um baixo nível de efetividade. Convém ressaltar que o Novo Mercado é o segmento que representa o mais alto nível de governança da B3. Portanto o resultado negativo dessas duas empresas sugere que as mesmas estejam correndo eminentes riscos de sanções regulatórias. Diante de algumas limitações, os resultados apresentados não nos permite fazer generalizações. Porém, observa-se, semelhante ao ocorrido na pesquisa que avaliou a maturidade do *compliance* publicada pela KPMG em 2018, que a maioria das empresas já conseguem perceber que o diferencial competitivo de um programa de *compliance* está relacionado à efetividade das políticas adotadas.

**Palavra chave:** Governança corporativa, Programas de *compliance*, Efetividade das políticas.

## ABSTRACT

This article had the tendency to analyze the effectiveness levels of the Compliance Policies in the companies listed in category B3 in the year 2018. The research was carried out using the performance indicators as indicators of performance for the year 2018. satisfactory. The study focused, from a managerial perspective, according to the compliance area, such as the companies listed in the governance levels of B3. necessary corrections. The theme has become relevant due to its potential contribution to the viability of a dissemination and consolidation of a welcoming culture, internal conduct strategy and legal policy. The theoretical framework addresses a theory of society, corporate governance, internal control, fraud in the corporate environment and, finally, how compliance issues fit into this context. Regarding the method, a research with the descriptive nature with the quantitative approach. It was used a little structured with 4 blocks, containing and also affirmative with dimensioning of responses in the likert scale. The same was made available in electronic media from september to december 2018. All 189 companies listed in segments N1, N2 and NM of B3 were contacted. Of this amount, 75 companies returned the contact. However, only 16 companies confirmed voluntary participation. From the results, it was verified that eleven companies (68.75% of the sample) can achieve a high level of effectiveness regarding the applicability of the main compliance policies. Three companies (18.75% of the sample) are classified in an intermediate or sustainable level of effectiveness, suggesting that, in these companies, some compliance policies may be in full adaptation period. Only 12.5% of the sample, two companies listed in the Novo Mercado (NM), obtained insufficient results, which constitutes a low level of effectiveness. It should be noted that the Novo Mercado is the segment that represents the highest level of governance of B3. Therefore, the negative result of these two companies suggests that they are running the eminent risks of regulatory sanctions. Faced with some limitations, the results presented do not allow us to make generalizations. However, it is observed, similar to the one that occurred in the survey that evaluated the compliance maturity published by KPMG in 2018, that most companies already can perceive that the competitive differential of a compliance program is related to the effectiveness of the policies adopted.

**Keyword:** Corporate governance, Compliance programs, Effectiveness of policies.

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1</b> – Cubo do COSO .....	56
<b>Figura 2</b> - Triângulo da fraude - Cressey.....	59
<b>Figura 3</b> - Seleção dos riscos de compliance considerados mais relevantes .....	95
<b>Figura 4</b> - Principais indicadores de monitoramento reportados.....	108
<b>Figura 5</b> - Total de indicadores selecionados por empresa.....	109
<b>Figura 6</b> - Frequência de reporte realizado pela área de compliance à administração .....	109

## LISTA DE TABELAS

<b>Tabela 1</b> - Compilação das empresas contatadas e o retorno obtido .....	90
<b>Tabela 2</b> - Compilação do perfil dos respondentes.....	91
<b>Tabela 3</b> - Compilação do perfil das empresas.....	92
<b>Tabela 4</b> - Comprometimento da alta administração com ética e integridade.....	93
<b>Tabela 5</b> – Existência de pessoa responsável pela implantação e manutenção dos programas .....	94
<b>Tabela 6</b> – Estrutura do programa em relação à complexidade do negócio .....	95
<b>Tabela 7</b> – Disponibilização do código de ética aos funcionários.....	96
<b>Tabela 8</b> – Aplicação do código de ética aos colaboradores, fornecedores e intermediários..	97
<b>Tabela 9</b> – Formalização e estrutura dos controles internos para fins de mitigação dos riscos operacionais e de compliance .....	97
<b>Tabela 10</b> – Cumprimento do cronograma de treinamento com abordagem de princípios éticos e comportamento individual .....	98
<b>Tabela 11</b> – Disponibilidade do canal de denúncia e incentivo à utilização do mesmo com garantias de anonimato .....	98
<b>Tabela 12</b> – Existência de processos internos voltados à investigação de denúncias e desvios de conduta.....	99
<b>Tabela 13</b> – Existência de processo due diligence para avaliação de parceiros e terceiros...	100
<b>Tabela 14</b> – Monitoramento da relação entre recursos disponíveis e necessidade dos programas .....	101
<b>Tabela 15</b> – Avaliação e atualização dos programas de treinamentos.....	101
<b>Tabela 16</b> – Execução de testes para mitigar riscos de sanções regulatórias e de reputação	102
<b>Tabela 17</b> – Utilização dos trabalhos de auditoria como indicadores para avaliar e acompanhar inconformidades, fragilidades e a aplicação de medidas corretivas .....	103
<b>Tabela 18</b> – Utilização dos resultados de supervisão emitidos por órgãos reguladores como indicadores do trabalho desenvolvido pela área de compliance.....	103
<b>Tabela 19</b> – Avaliação do programa de monitoramento de compliance a fim de identificar a evolução dos trabalhos e se os indicadores continuam apropriados.....	104
<b>Tabela 20</b> - Estudo e acompanhamento dos problemas que originaram as indenizações e alerta aos responsáveis quanto à correção dos fatos geradores .....	104
<b>Tabela 21</b> - Existência de documentos que comprovem a entrega e leitura do código de ética .....	105

<b>Tabela 22</b> - Acompanhamento das denúncias e emissão de alerta aos responsáveis .....	106
<b>Tabela 23</b> - Monitoramento em relação à atualização das políticas e procedimentos internos .....	107
<b>Tabela 24</b> - Acompanhamento das ações realizadas pelos funcionários que são contrárias às políticas da empresa, bem como a aplicação de ações corretivas cabíveis .....	107
<b>Tabela 25</b> - Frequências obtidas para determinação do score global, por empresa.....	110
<b>Tabela 26</b> – Estatística descritiva do escore global .....	112

## LISTA DE QUADROS

<b>Quadro 1-</b> Composição da população alvo do estudo por níveis de governança.....	80
<b>Quadro 2-</b> Composição da amostra por nível de governança e setor listado na B3.....	81
<b>Quadro 3 -</b> Perfil dos respondentes (variáveis - bloco I).....	83
<b>Quadro 4 -</b> Perfil das empresas (variáveis - bloco II) .....	83
<b>Quadro 5 -</b> Características dos programas de <i>compliance</i> (variáveis - bloco III).....	84
<b>Quadro 6 –</b> Indicadores-chave de performance dos programas de <i>compliance</i> (variáveis - bloco IV).....	85
<b>Quadro 7-</b> Organização da seção de análise e apresentação dos resultados.....	89
<b>Quadro 8-</b> Descrição da escala Likert utilizada na seção.....	93
<b>Quadro 9 -</b> Parâmetros de análise do resultado obtido no score global .....	111

## LISTA DE SIGLAS

AAA - American Accounting Association (Associação Americana de Contadores)

ABINEE - Associação Brasileira da Indústria Elétrica e Eletrônica

ACI - Audit Committee Institute

AICPA - American Institute of Certified Public Accounts (Instituto Americano de Contadores Públicos Certificados)

B3 – Brasil, Bolsa, Balcão

CADE - Conselho Administrativo de Defesa Econômica

CEO - Chief Executive Officer

CMN - Conselho Monetário Nacional

COSO - Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway

CVM - Comissão de Valores Mobiliários

ERM - Enterprise Risk Management Framework

FCPA – Foreign Corrupt Practices Act)

FEBRABAN - Federação Brasileira de Bancos

FEI - Financial Executives Internacional (Executivos Financeiros Internacionais)

FSG - Federal Sentencing Guidelines

IBGE Instituto Brasileiro de Governança Corporativa

IIA - The Institute of Internal Auditors (Instituto dos Auditores Internos)

IMA - Institute of Management Accountants (Instituto dos Contadores Gerenciais)

KPIs (Key Performance Indicators)

LEC - Legal Ethics Compliance

N1 – Nível 1 de governança corporativa

N2 – Nível 2 de governança corporativa

NM - Novo Mercado

PWC - Price Water Hoose Coopers

SEC - Securities and Exchange Commission

SOX - Sarbanes-Oxley

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>17</b>
<b>1.1</b>	<b>CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA .....</b>	<b>17</b>
<b>1.2</b>	<b>JUSTIFICATIVA .....</b>	<b>22</b>
<b>1.3</b>	<b>PROBLEMA DE PESQUISA.....</b>	<b>27</b>
<b>1.4</b>	<b>OBJETIVOS.....</b>	<b>32</b>
1.4.1	Geral.....	32
1.4.2	Específicos .....	32
<b>2.</b>	<b>REVISÃO DE LITERATURA.....</b>	<b>33</b>
<b>2.1</b>	<b>CONTEXTO HISTÓRICO DA TEORIA DA AGÊNCIA .....</b>	<b>33</b>
2.1.1	Estrutura de Propriedade e Controle .....	33
2.1.2	Aspectos conceituais acerca da Teoria da Agência .....	37
2.1.3	Conflito de interesses e custos de agência .....	39
2.1.4	Conflitos de Agência no Brasil .....	41
<b>2.2</b>	<b>GOVERNANÇA CORPORATIVA .....</b>	<b>42</b>
2.2.1	Amplitude conceitual acerca da governança corporativa .....	42
2.2.2	Governança no Brasil.....	45
2.2.3	Distinção entre Governança e <i>Compliance</i> .....	46
2.2.4	Ambiente para Governança Corporativa .....	48
<b>2.3</b>	<b>CONTROLE INTERNO.....</b>	<b>50</b>
2.3.1	Conceitos de controle interno .....	50
2.3.2	Metodologia COSO .....	54
<b>2.4</b>	<b>A FRAUDE NO MEIO CORPORATIVO .....</b>	<b>57</b>
<b>2.5</b>	<b>CONTEXTO PARA <i>COMPLIANCE</i> .....</b>	<b>61</b>
2.5.1	<i>Compliance</i> Empresarial.....	61
2.5.2	<i>Compliance</i> no Brasil.....	63
2.5.3	Programas de <i>Compliance</i> .....	65
2.5.4	Consolidação da Cultura de <i>Compliance</i> .....	67
2.5.5	Efetividade dos programas de <i>compliance</i> .....	68
2.5.6	Medição de efetividade dos programas de <i>compliance</i> .....	71
2.5.7	Estudos Anteriores sobre <i>compliance</i> .....	73
<b>3.</b>	<b>METODOLOGIA.....</b>	<b>77</b>
<b>3.1</b>	<b>MÉTODO DA PESQUISA.....</b>	<b>77</b>



<b>3.2</b>	<b>TIPOLOGIA DA PESQUISA.....</b>	<b>77</b>
<b>3.3</b>	<b>ESCOPO DA PESQUISA .....</b>	<b>79</b>
<b>3.4</b>	<b>UNIVERSO DA PESQUISA (POPULAÇÃO E AMOSTRA).....</b>	<b>80</b>
<b>3.5</b>	<b>VARIÁVEIS .....</b>	<b>82</b>
<b>3.6</b>	<b>INTRUMENTO DE COLETA DE DADOS.....</b>	<b>85</b>
<b>3.7</b>	<b>PROCEDIMENTOS PARA CAPTAÇÃO DOS DADOS.....</b>	<b>87</b>
<b>3.8</b>	<b>TRATAMENTO DOS DADOS COLETADOS .....</b>	<b>87</b>
<b>4.</b>	<b>APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS .....</b>	<b>89</b>
<b>4.1</b>	<b>ESTATÍSTICA DESCRITIVA DA AMOSTRA .....</b>	<b>90</b>
4.1.1	Compilação do Perfil do respondente .....	90
4.1.2	Compilação do Perfil da empresa .....	92
4.1.3	Características dos programas de <i>compliance</i> .....	93
4.1.4	Indicadores de performance dos programas de <i>compliance</i> .....	100
4.1.5	Apresentação do score global por empresa participante.....	110
<b>5.</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>114</b>
	<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>117</b>
	<b>APÊNDICE A.....</b>	<b>131</b>
	<b>ANEXO A .....</b>	<b>138</b>
	<b>ANEXO B.....</b>	<b>143</b>

# 1 INTRODUÇÃO

## 1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA

O Instituto Brasileiro de Governança Corporativa IBGC (2015, p. 20) define a governança como sendo “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.”

Temas relacionados aos desdobramentos da governança corporativa estão entre os assuntos mais discutidos no cenário empresarial e no meio acadêmico. Silveira (2004, p.25) afirma que “o tema governança corporativa vem ganhando cada vez mais destaque no âmbito acadêmico e corporativo, principalmente a partir dos anos oitenta”.

Callado, Callado e Almeida (2013, p. 202) destacam que “a governança corporativa tem sido discutida amplamente nas áreas de Direito, Economia, Contabilidade e Finanças e envolve um amplo debate tanto no meio acadêmico quanto no ambiente empresarial.”

O tema governança ganha proporção a partir das mudanças ocorridas na estrutura de propriedade. Com o tempo, as organizações tornaram-se mais complexas do ponto de vista gerencial e, fatores como a concorrência, o surgimento de inúmeras regras de mercado, a criação de leis específicas e a necessidade de utilização responsável e sustentável de recursos naturais obrigaram as empresas a saírem da zona de conforto.

Surge, portanto, a figura do gestor, o agente com conhecimento suficiente para conduzir a empresa de modo que os objetivos traçados pelos proprietários sejam alcançados. De fato, este era o objetivo precípua. Contudo, essa relação se mostrou pouco harmoniosa, suscitando inúmeros conflitos de interesses e, instabilidade gerencial suficiente para prejudicar o bom andamento dos negócios.

Diante dessa realidade, ampliou-se a importância e o alcance da governança corporativa no sentido de minimizar tais conflitos e de criar um universo favorável à materialização dos objetivos propostos pelos proprietários. A partir daí, cria-se uma estrutura de controle interno capaz de garantir que os recursos e os esforços possam convergir no sentido da geração de valor agregado e maximização da riqueza.

Para Silveira (2004, p. 25) “a ideia básica é a de que, em uma população de companhias, algumas se diferenciem como “empresas com boa governança”. Tais empresas empreendem esforços para garantir a manutenção de uma gestão que preze pela transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa.

É nesse cenário que se insere as políticas de *compliance*, utilizando-se de mecanismos que possam efetivamente detectar e minimizar riscos, dentro e fora da organização, em consonância com as exigências impostas pelos órgãos reguladores a fim de favorecer e consolidar uma cultura de conformidade.

Na contramão das organizações comprometidas com a conformidade de seus processos, estão as empresas que negligenciam seus esforços para garantir a manutenção de boas práticas no ambiente corporativo. Seja no curto ou no longo prazo, tal atitude pode comprometer a imagem, credibilidade e sustentabilidade da organização.

Em busca da consolidação de boas práticas, as organizações têm procurado implantar e consolidar políticas de controle interno que, aliadas aos programas de *compliance*, possam promover engajamento e aderência de colaboradores e também da alta direção da empresa.

“Através dos mecanismos de monitoramento e controle, a governança objetiva a proteção dos acionistas e credores, de forma que eles não possam ser expropriados pelos agentes da organização”. (CALLADO; CALLADO; ALMEIDA, 2013, p. 204)

Destaca-se, portanto, que não basta apenas criar um manual de boas práticas robusto apenas no aspecto teórico, criando um universo de transparência tão somente para cumprir uma imposição legal. Faz-se necessário criar, efetivamente, um ambiente favorável à prevenção, detecção e correção de inconformidades que possam macular a imagem da empresa.

Convém ressaltar, que além de recursos necessários para viabilizar uma boa estrutura de governança, é imprescindível que as organizações possam utilizar mecanismos capazes de avaliar, continuamente, a capacidade de atingimento dos objetivos propostos pela administração.

Baseado nas explicações de Silveira (2004, p. 24) “promovendo um bom ambiente de governança, as empresas ampliam os recursos ofertados em função de novos investimentos.” Assim, segundo o autor, as empresas teriam mais condições de executar novos projetos e aumentar a rentabilidade de projetos já existentes.

É importante destacar que, tão importante quanto auferir lucro e proporcionar retorno aos investidores, está o compromisso da empresa em cumprir seus programas de integridade. A criação de uma cultura ética demanda tempo, investimento e comprometimento contínuo das partes envolvidas. Nesse particular, um dos desafios é mitigar condutas fraudulentas promovendo políticas de *compliance* que estimulem a aderência aos princípios éticos e, por consequência, lisura nos processos gerenciais.

Consolida-se, portanto, a necessidade de empreender esforços para garantir a continuidade empresarial por meio de valores que demonstrem o compromisso da empresa em

fazer a “coisa certa”. Além de agregar valor e fortalecer a imagem da empresa, tal iniciativa também promove impactos sociais, uma vez que envolve a participação de colaboradores, do próprio governo e de terceiros com os quais a empresa possa se relacionar.

Exemplos clássicos do que pode acontecer em empresas que não levam a sério suas políticas de integridade empresarial são evidenciados nos escândalos ocorridos nos EUA, no ano de 2001, quando alguns casos de fraudes empresariais vieram à tona em função de se tratar do envolvimento de grandes corporações, como o caso da Enron, Arthur Andersen e WorldCom.

Esse universo empresarial, repleto de inconformidades, promoveu uma crise de credibilidade que, como consequência, resultou em perdas de investimento no mercado norte-americano. Muitas empresas encerraram suas atividades e as que conseguiram se restabelecer precisaram reformular suas políticas de integridade.

Surge, então, a lei Sarbanes-Oxley promovendo o “maior impacto sobre os mercados de capitais norte-americanos e mundiais desde a legislação de 1933 e 1934, que criou a Securities and Exchange Commission – SEC (Comissão de Valores Mobiliários dos Estados Unidos)” (KPMG, 2003, p. 1).

Em estudo desenvolvido por Lima; Maciel e Libonati (2008, p. 1) os autores afirmam que “como forma de resgate da confiança, o congresso dos EUA promulgou em 30 de julho de 2002 a lei *Sarbanes-Oxley act 2002*, também conhecida como SOX”.

Segundo Lima; Maciel e Libonati (2008, p. 1) essa “lei propõe que todas as empresas, inclusive estrangeiras, que negociem títulos registrados na SEC (*Securities and Exchange Commission*) se adequem às suas exigências.”

“A Sarbanes-Oxley estabelece diretrizes mais rígidas para relatórios financeiros e determina obrigações e responsabilização de CEOs, CFOs em relação às suas firmas de contabilidade, promovendo penalidades nos casos em que os relatórios financeiros forem considerados fraudulentos.” ŠIMKOVÁ (2005, p. 94, Tradução nossa)

Citando Ramos (2007), Dutra et al (2009, p. 88) ressalta que a *Sarbanes-Oxley*, na seção 404, destaca “a exigência de avaliação anual dos controles e procedimentos internos para a emissão de relatórios contábeis, requerendo, ainda, dos diretores executivos e financeiros que avaliem e atestem periodicamente a eficácia dos controles internos da entidade reportada”.

Diante do exposto, percebe-se a importância atribuída à manutenção dos controles internos, haja vista a necessidade de comprovação de sua eficácia. Para Filho, Jacques e Marian (2005, p. 110) “dentro de uma organização, é necessário que se façam e se cumpram normas e procedimentos para tornar a administração mais versátil”.

A confiabilidade atribuída aos controles internos reflete a capacidade de a organização manter-se longe de condutas fraudulentas. Baseado nas explicações de Migliavacca (2002) as circunstâncias que resultam em fraudes e demais inconformidades estariam relacionadas ao descumprimento de regras de controle interno.

É importante destacar que, segundo Dutra, Alberton e Silva (2005, p. 3) “estimular a obediência às diretrizes estabelecidas pela alta administração significa garantir a adesão às políticas adotadas, de maneira que os participantes da empresa[...]” possam seguir juntos numa mesma direção.

Para Monks (2003) apud Lima, Maciel e Libonati (2008, p. 4) “a importância da governança corporativa se tornou dramaticamente clara em 2002 com uma série de dissolução de empresas, fraudes e outras catástrofes”. Segundo os autores supramencionados tais eventos promoveram a destruição da riqueza dos acionistas.

Lima, Maciel e Libonati (2008, p. 4) destacam que o tema governança corporativa “ganha força na medida em que busca a máxima transparência nas formas de gestão das empresas, impondo procedimentos que garantam a independência dos auditores e a eficácia da estrutura de controles internos”.

Monteiro (2015, p. 4), em estudo sobre Análise do Controle Interno no Brasil, ressalta que “os escândalos corporativos das últimas décadas têm aumentado a relevância da contabilidade, das auditorias (interna e externa) e dos controles internos.” Para Pereira (2004, p. 38) “o controle interno a cada momento cresce em relevância para a gestão empresarial”.

Segundo Pereira (2004, p. 38) “esse aspecto é determinado pela crescente demanda informativa dos agentes decisórios que acabam por criar um vetor cada vez mais gerencial para a estrutura de controle interno”.

Esse processo se organiza com o objetivo de “atender reestruturações societárias, avaliações empresariais, capacidade de gestão de caixa, entre outros” (PEREIRA, 2004, p. 38).

Para Lima, Maciel e Libonati (2008, p. 6) “os controles internos são peça fundamental dentro da gestão corporativa, é através deles que a administração pode monitorar e avaliar todas as operações do negócio que contribuem para a certificação das informações”.

No Brasil, Lima, Maciel e Libonati (2008, p. 1) destacam que “alguns fatos, que antecederam a existência da SOX, já demonstram a preocupação do país na busca por boas práticas de governança corporativa”.

Como exemplo, os autores supracitados, apresentam a criação, em 1995, do IBGC (Instituto Brasileiro de Governança Corporativa) e, em junho de 2002, a criação da Cartilha de Governança Corporativa pela CVM (Comissão de Valores Mobiliários).

Mecanismo indispensável para boa governança o *compliance*, alinhado ao controle interno, se apresenta como um diferencial competitivo cujo objetivo é mitigar potenciais riscos e viabilizar o cumprimento da legislação pertinente.

Baseado no que defende Terra (2015, p. 3) “a criação do *compliance* como hierarquia”, acumula várias funções. Dentre elas, o autor destaca “a função de assegurar que as leis sejam cumpridas, a criação e divulgação de códigos de conduta e ou de ética, e a prevenção a atos ilícitos, com destaque à lavagem de dinheiro.”

Nesse sentido, o engajamento das partes envolvidas revela-se como um indicador de obediência às diretrizes estabelecidas pela administração. “O foco é evitar que a imagem da empresa seja vinculada a escândalos de fraude, roubo, corrupção, suborno, desrespeito à Lei Antitruste, entre outros, itens que estão dentro do tema *compliance*”. (TERRA, 2015, p. 3)

A título de exemplo, no Brasil, a lei, conhecida como lei antitruste fora substituída pela lei 12.529, publicada em 30 de novembro de 2011, em vigor a partir de 29 de maio de 2012. Basicamente, a lei 12.529/11 “estrutura o Sistema Brasileiro de Defesa da Concorrência e dispõe sobre a prevenção e repressão às infrações contra a ordem econômica” (BRASIL, 2011, p. 1)

Apesar de a Lei criar mecanismos indispensáveis para prevenir e reprimir infrações, a mesma não conseguiria, por si só, blindar as empresas em relação à possibilidade de desvios de conduta. Tal perspectiva audaciosa, configura-se gradativamente a partir da consolidação do controles internos e alinhamento das políticas de *compliance* na prevenção, correção e monitoramento contínuo.

Sobre a robustez do gerenciamento de risco de *compliance*, Candeloro (2011, p. 62) destaca que tal estrutura “acaba se tornando, inclusive, um verdadeiro instrumento de marketing para uma instituição que queira ganhar mais competitividade, lucratividade e market share e obter uma rentabilidade sustentada”.

O tema *compliance*, foi abordado pela revista da Associação Brasileira da Indústria Elétrica e Eletrônica (Abinee) em um seminário, realizado em agosto de 2009, cujo objetivo foi destacar os principais benefícios promovidos pela implantação dos programas. Os resultados dos debates no seminário foram publicados na revista Abinee em outubro do mesmo ano.

Na matéria, o assunto *compliance* é retratado como tendência no mundo institucional e corporativo. O mesmo é apresentado como uma ferramenta que visa uma maior eficiência nos negócios em conformidade com as leis, evita riscos de sanções e agrega valor à imagem das empresas.

Em 2009, ano em que a matéria foi publicada, ainda não havia no Brasil uma legislação específica para responsabilizar tanto as pessoas jurídicas como também os indivíduos que, porventura, se envolvessem em atos ilícitos. A partir de inúmeras iniciativas de combate a corrupção surge da lei 12.846/2013 e o assunto *compliance* ganhar destaque no meio empresarial.

O surgimento da lei 12.846/2013, conhecida como a lei anticorrupção, de fato representou um divisor de águas no tocante ao combate corrupção no Brasil. A referida lei provocou uma verdadeira corrida no meio acadêmico, incitando inúmeras investigações sobre o impacto da mesma em relação à censura de atos ilícitos e a responsabilização, administrativa e civil, de pessoa jurídica, nacional ou estrangeira.

Por força da legislação várias empresas têm investido em políticas de *compliance* em busca do alinhamento necessário para fazer cumprir os preceitos legais atrelados às atividades econômicas desenvolvidas. Além disso, essas empresas já identificaram a importância e o valor agregado dos mecanismos de conformidade na execução e consolidação das melhores práticas.

Tais políticas de *compliance* favorecem a condução das atividades empresariais com o entendimento, por parte dos gestores, de que é preciso alcançar resultados que promovam a sustentabilidade do negócio.

Além do aspecto legal, amplia-se, portanto o interesse em proteger a imagem e a reputação das empresas a partir da introdução de políticas que possam estimular a criação de uma cultura de integridade. Nessa construção, não há um programa de *compliance* padrão que possa se encaixar ao perfil das empresas de forma automática.

Assim, faz-se necessário analisar a estrutura da organização e criar condições reais para prevenir, mitigar riscos, identificar inconformidade e aplicar ações corretivas. Diante do exposto, apresentam-se, no próximo tópico, as razões pelas quais este estudo se faz relevante.

## 1.2 JUSTIFICATIVA

Constata-se que, ao longo do tempo, temas relacionados às políticas de conformidade empresarial passaram a ser mais requisitado no meio social e acadêmico. A relevância do tema está relacionada à sua capacidade de promover as condições necessárias para garantir a manutenção de uma cultura de integridade corporativa.

No Brasil, o tema não é novidade, embora tenha conquistado visibilidade a partir da lei 12.846/2013, conhecida como lei anticorrupção. O *compliance* empresarial é uma tendência mundial e, a referida lei, traz medidas mais severas àquelas empresas que insistem no

cometimento de práticas ilícitas. A mesma “dispõe sobre a responsabilização administrativa e civil de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública, nacional ou estrangeira”. (BRASIL, 2013, p. 1)

Um dos principais objetivos da lei diz respeito à atribuição de responsabilidade e punição, face ao cometimento de corrupção praticada por administradores, colaboradores e até mesmo fornecedores vinculados à pessoa jurídica. Conforme a lei, “a responsabilização da pessoa jurídica não exclui a responsabilidade individual de seus dirigentes ou administradores ou de qualquer pessoa natural, autora, coautora ou partícipe do ato ilícito”. (BRASIL, 2013, p. 1)

É importante ressaltar que a lei não visa apenas a punição de forma isolada, mas também estabelece critérios que possam favorecer as empresas que colaborarem com possíveis investigações e comprovem o comprometimento com a consolidação de programas de *compliance* através da disseminação de uma cultura de ética no ambiente corporativo.

Sobre a aplicabilidade do *compliance* nas organizações Andrade e Morais (2017, p. 4) afirmam que “decorre com mais precisão, a partir da Lei nº 12.846/2013 e seu Decreto regulamentador, de nº 8.420/2015 que enfatizam que somente a ocorrência da efetividade do programa possibilitará que o mesmo se torne uma atenuante em defesa das pessoas jurídicas”.

Diante do exposto, identifica-se, portanto, a ênfase dada pela legislação à efetividade dos programas. A lei, de fato, promoveu ações mais concretas no meio corporativo. Ademais, as empresas passaram enxergar nos programas de *compliance* os mecanismos necessários para promover ações mais efetivas no sentido de coibir possíveis desvios de conduta, proteger a reputação da organização e, concomitantemente, atender as demandas da legislação.

Isso, por si só, já sugere que as organizações têm buscado aproximar seus processos de gestão às premissas estabelecidas pela legislação colocando em prática seus códigos de ética. Conforme pontua De Azevedo et al. (2014, p. 4), “o código de ética elaborado pela própria organização pode ajudar no cumprimento das suas responsabilidades sociais”.

É notório que, com a vigência da lei anticorrupção, houve uma ampliação do campo de estudos voltados às questões éticas e também sobre a implantação de programas de *compliance*. No entanto, e talvez em função da necessidade de maturação dos programas, não houve ênfase, no meio acadêmico, à efetividade das políticas adotadas.

Essa constatação pode estar associada à importância que se deu ao processo de implantação dos programas de *compliance* e do tempo necessário à sua adaptação. Convém ressaltar que, conforme Trapp (2015) o *compliance* assume a figura de um instituto autônomo,



e, portanto, independente do marco regulatório que o prevê. Em função disso, tal instituto contribui para viabilizar os aspectos legais introduzidos pela lei anticorrupção.

O *compliance* também assume papel fundamental na governança corporativa. Gradativamente, observa-se a preocupação das organizações em construir programas que possam contemplar a execução das políticas, como também o seu efetivo monitoramento.

Sobre esse aspecto, vislumbra-se a necessidade de se investigar se as políticas admitidas são adequadas e, se os indicadores utilizados no monitoramento dos programas são de fato apropriados para promover um diagnóstico de efetividade.

Segundo Santos et al. (2012, p. 2), “comportamentos sem base ética geram riscos para a organização” por isso está cada vez mais disseminada a busca pela “aderência entre a ética individual e coletiva” (SANTOS et al., 2012, p. 3)

Nesse sentido, os programas de *compliance* são implantados com o objetivo de auxiliar as empresas a cumprirem os parâmetros da lei, atuando na prevenção e descoberta de fraudes, na criação de uma cultura de conformidade e também no intuito de canalizar esforços para encontrar soluções mais apropriadas para eventuais problemas no ambiente corporativo.

De acordo com Santos et al. (2012, p. 2) “é recorrente a afirmação segundo a qual o líder exerce papel fundamental nas organizações para qualquer ação: da inovação à estratégia, da adoção das melhores práticas de gestão à acreditação dos processos”.

Dessa forma, muito além do cumprimento de aspectos legais, está a preocupação em criar um ambiente que estimule cada indivíduo a aderir aos princípios éticos individuais e coletivos de forma espontânea. Esse engajamento promove a consolidação de boas práticas e minimiza possíveis eventos de desvios de conduta.

Dentro dessa perspectiva, o tema assume extrema relevância tanto no meio empresarial como no meio acadêmico. De acordo com Santos et al. (2012, p. 2-3) “a discussão sobre *compliance* expressa o empenho de autores e gestores em impedir a corrupção e promover atitudes éticas nas organizações”.

No que pese o exposto na lei, em relação à responsabilização administrativa, entende-se que os gestores passam a demandar procedimentos mais criteriosos em relação aos controles internos. Nesse sentido surge a necessidade contínua da avaliação de efetividade de tais programas.

Dito isto, vislumbra-se a necessidade de investigar se as organizações têm estabelecido políticas e programas de integridade organizacional capazes de mitigar riscos e promover adequação de seus controles internos. Para Dutra, Alberton e Silva (2005, p. 4) é essencial

verificar que, “embora possa parecer algo genérico, a formatação de um sistema de controles internos é algo bastante peculiar e característico de cada entidade”.

A robustez dos controles internos confere à organização estrutura necessária para viabilizar a implantação de políticas de *compliance* e promover o equilíbrio necessário para desenvolver ações coerentes e específicas para cada organização.

Assim, um sistema de controle interno deve considerar os seguintes fatores: “o porte da companhia, sua estrutura, complexidade e diversidade de suas operações; as regulamentações legais, gerais e específicas a que cada empresa está sujeita”. (DUTRA; ALBERTON; SILVA, 2005, p. 4)

Pereira (2004, p. 29), diante de algumas considerações, destaca que “[...] a gestão empresarial demanda crescente capacidade de percepção do ambiente, aliada à melhoria contínua no gerenciamento dos recursos disponíveis.”

Segundo o autor supracitado, esse entendimento garante que a gestão contemple variáveis internas e externas e sua perspectiva de atuação também é ampliada ao passo que atua no curto e no longo prazo. (PEREIRA, 2004)

Pereira (2004, p. 41) explica que “[...] há um vínculo informativo relevante do controle interno para a gestão empresarial.” E por que não dizer que este vínculo se estende à materialização das políticas de integridade intimamente relacionadas à adoção de princípios éticos no meio organizacional.

É nesse cenário que o *compliance* ganha robustez no meio acadêmico como sendo o braço forte da governança corporativa no sentido de mitigar riscos e fazer cumprir as melhores práticas a partir de programas convenientemente adaptados.

Frisa-se, portanto, que o desafio do *compliance* está no fato de os programas não serem estáticos. Baseado nos apontamentos de Trapp (2015) as constantes mudanças promovidas no cenário empresarial suscitam adaptações nos programas a fim de atender às necessidades da empresa.

Diante do exposto, entende-se que a atualização dos programas é fator preponderante para minimizar a possibilidade de atos lesivos à gestão e à legislação aplicável. Também não se pode desconsiderar o papel desempenhado pelas pessoas que, direta ou indiretamente atuam para promover o bom funcionamento dos programas de conformidade.

Enfatiza-se, portanto que as relações comerciais sejam pautadas em um comportamento ético. Conforme defende Santos (2011, p. 161) “[...] na raiz da fraude está a fragilidade dos princípios éticos; entretanto o contexto (ou pressão situacional) e a oportunidade combinam-se na produção de atos corruptos ou em conformidade.”

Para Santos (2011, p. 223) as “ferramentas de *compliance* não estancam a problemática da fraude, mas sua inexistência fortalece esse fenômeno”.

Melo (2017, p. 20) ressalta que “o *compliance* está relacionado à ética e ao comportamento organizacional”. Ainda segundo o autor supracitado (2017, p. 20) “em um ambiente empresarial, as organizações esperam das pessoas condutas em conformidade com as regras da empresa, sem ferir a sociedade”.

“A área de *Compliance* em uma instituição está voltada a assegurar a existência de políticas e normas, pontos de controle nos processos para mitigar riscos, relatórios que visem melhorias nos controles internos e práticas saudáveis para a gestão de riscos operacionais.” (LARUCCIA; YAMADA, 2011, p. 51)

Costa (2012) afirma que o *compliance* é uma “estratégia” disponível da organização para mitigar os riscos e prevenir a corrupção e fraudes nas organizações. Segundo Gitman (1997, p. 202) “o risco é a possibilidade de prejuízo financeiro”. Continuando, o autor explica que “o termo risco é usado alternativamente como incerteza, ao referir-se à variabilidade de retornos associada a um dado ativo.” (GITMAN, 1997, p. 202)

Ainda sobre riscos operacionais, Gitman (1997, p. 202) entende que “os ativos que possuem grandes possibilidades de prejuízo são vistos como mais arriscados que aqueles com menos possibilidades de prejuízo.” Nessa definição, o autor nos leva entender que o risco está diretamente associado ao nível de retorno que o ativo possa oferecer.

Quanto ao risco operacional, Trapp e Corrar (2005, p. 27) afirmam que “a definição dos eventos que se enquadram sob o seu âmbito ainda não é uniforme, em virtude, sobretudo, da amplitude da sua conceituação”. Sobre o assunto, Jorion (1997, p. 16) considera que “os riscos operacionais referem-se às perdas potenciais resultantes de sistemas inadequados, má administração, controles defeituosos ou falha humana”.

Da Fonseca e Silva (2009, p. 102) explicam que “o processo de controle requer a obtenção de informação que propicie a formulação de diretrizes, bem como a mensuração do resultado nos mesmos moldes”. Observa-se, portanto, a importância dos controles internos alinhados à políticas de *compliance*. A ausência desses mecanismos pode, certamente, potencializa os riscos e comprometer o bom funcionamento da empresa.

Afim de fundamentar a proposta do estudo e tratar de sua relevância, buscou-se identificar, no âmbito acadêmico, como o tema *compliance*, tem sido tratado. Apesar do crescente destaque atribuído ao assunto, identificou-se a necessidade de se intensificar as investigações sobre a aderência e a efetividade dos programas.

Todavia, ressalta-se que, embora haja algumas lacunas no meio acadêmico em relação às pesquisas que demonstrem o nível de efetividade dos programas, tal situação não diminui a qualidade dos trabalhos encontrados e, inclusive, utilizados como base para desenvolvimento deste e de outros trabalhos.

Apesar de sua relevância, o estudo não tem a pretensão de esgotar o assunto, visto tratar-se de um tema vasto e adaptável à realidade de cada empresa. Trata-se apenas de uma contribuição, dentre tantos outros estudos relacionados.

O estudo encontra relevância ao passo que busca conscientizar sobre a importância de se construir efetivos programas de conformidade. Ultrapassa-se o mero protocolo em atestar a existência do programa, para avaliar sua real influência na obtenção de resultados. O objetivo de tais programas é materializar as estratégias para cumprir regras, minimizar riscos e atingir os objetivos traçados.

Destaca-se também a pertinência da pesquisa a partir do pressuposto de que esta produção acadêmica possa fomentar outras iniciativas de estudo sobre o tema. Nesse sentido, enfatiza-se que os esforços aqui empreendidos possam representar relevante contribuição e, do mesmo modo, convergência para o enriquecimento do assunto.

A execução do estudo apoia-se no entendimento de que não basta criar e implementar um programa de *compliance*, sem que o mesmo seja submetido à avaliação de sua capacidade de produzir efeitos reais. Dito isto, entende-se que, o estudo em questão encontra, no meio acadêmico, empresarial e social, fundamentos que justificam sua execução.

### 1.3 PROBLEMA DE PESQUISA

As organizações já entendem que o *compliance* figura como um dos principais pilares da governança corporativa em busca de uma cultura de ética e conformidade no meio empresarial. Porém, muitas organizações ainda não estão dispostas a viabilizar investimentos compatíveis à construção e manutenção de um programa de *compliance* efetivo.

Em novembro de 2013, durante a 40ª mesa de debates do ACI (Audit Committee Institute), evento promovido pela KPMG para discutir questões sobre como a Lei Brasileira Anticorrupção e a Governança Corporativa e o Mercado de Capitais, foi realizada uma pesquisa com 80 líderes e controladores das empresas, onde foi constatado que cerca de 80% deles desconheciam ou tinham dúvidas em relação às implicações trazidas pela lei 12.846/2013.

Visto que a lei estabelece regras que visam afastar os funcionários e as empresas de situações que favoreçam o cometimento de ilegalidades contra a administração pública, o fato

de um líder desconhecer a legislação pode promover uma série de implicações negativas para a empresa, comprometendo o alinhamento das políticas de *compliance* adotadas e, inclusive, sujeitando a empresa a punições pesadas que podem, naturalmente, inviabilizar sua continuidade.

Frisa-se aqui, que se um funcionário é pego praticando alguma ilegalidade contra a administração pública, tanto ele quando a empresa, que ele representa, serão punidos. Isso ocorre porque, segundo a lei, a pessoa jurídica responde de forma solidária às transgressões praticadas por seus funcionários.

A 5ª edição do código das melhores práticas da governança corporativa, publicado pelo Instituto Brasileiro de Governança Corporativa destaca que “está cada vez mais em evidência a responsabilidade dos diferentes agentes de governança diante de temas como sustentabilidade, corrupção, fraude, abusos nos incentivos de curto prazo para executivos e investidores”. (IBGC, 2015, p. 13)

Além dos pontos já citados, há de se observar também, segundo o IBGC (2015, p. 13), questões como a “complexidade e multiplicidade de relacionamentos que as organizações estabelecem com os mais variados públicos” visto que o código de conduta ética se estende a todas as pessoas jurídicas e físicas que, direta ou indiretamente, estejam ligadas aos processos e atividades da organização.

Para o IBGC (2015, p. 15) “nos últimos anos, sem diminuir a importância dos sócios e administradores, a governança ampliou seu foco para as demais partes interessadas.” Ainda com base no entendimento do IBGC, esse movimento de expansão da governança demanda, por parte das pessoas envolvidas com a governança corporativa criteriosa atenção, especialmente diante da tomada de decisões.

Embora haja um movimento crescente no sentido das boas práticas de governança, ainda é possível identificar empresas, listadas em níveis de governança diferenciados, que não utilizam os principais indicadores de *compliance* ou, fazem uso de forma limitada.

Em função dessa demanda, surgem inúmeros desafios que impactam as estratégias das organizações. Alguns desses desafios são elencados no código das melhores práticas da governança corporativa do IBGC (2015, p. 15), quais sejam: “desafios sociais e ambientais globais, regionais e locais.”

Tais desafios, surgem a partir de “mudanças climáticas, a ampliação da desigualdade social e inovações tecnológicas, entre outros fatores, têm imposto transformações na vida das organizações”. (IBGC, 2015, p. 15)

Ressalta-se aqui, o caráter voluntário da empresa diante de tais desafios, uma vez que se faz necessário construir uma agenda de governança positiva, de modo a fazer diferença, sobre esses e outros aspectos listados, independentemente de qualquer contrapartida ou incentivo a nível governamental.

Para o IBGC (2015 p. 15) esses desafios “fazem parte do contexto de atuação das organizações, afetando sua estratégia e cadeia de valor, com impactos na sua reputação e no valor econômico de longo prazo”.

O documento ainda acrescenta que “tais circunstâncias impõem a necessidade de uma visão ampliada do papel das organizações e do impacto delas na sociedade e no meio ambiente e vice-versa”. (IBGC, 2015, p. 15)

Nesse contexto, as organizações devem promover ações no ambiente empresarial pautadas pela “honestidade, integridade, responsabilidade, independência, visão de longo prazo e preocupação genuína com os impactos causados por suas atividades.” (IBGC, 2015, p. 16)

Diante do endurecimento das leis e da pressão promovida por organismos internacionais, Gabardo e Castela (2015, p. 6) destacam o surgimento de “uma proposta nova de minimização dos riscos da sociedade moderna e contemporânea, o instituto do *compliance*”.

Segundo Gabardo e Castela (2015, p. 6) “a ideia surgiu por intermédio da legislação norte-americana, com a criação da *Prudential Securities*, em 1950, e com a regulação da *Securities and Exchange Commission* (SEC), de 1960”.

Nos documentos supracitados se fez menção à necessidade de institucionalizar os programas de *compliance*, com a finalidade de criar procedimentos internos de controle e monitoramento das operações entre pessoas. Intervenção imprescindível para viabilizar e garantir uma cultura de boas práticas no ambiente corporativo.

Nessa perspectiva, há no mercado empresas comprometidas com a consolidação de seus programas de *compliance*, e outras que, embora tenham uma estrutura de governança ativa, ainda não despertaram para a necessidade de se colocar em prática mecanismos de *compliance* efetivos.

Amplia-se o senso de responsabilidade das organizações diante da necessidade de se enxergam “além dos muros”. Esse novo olhar corporativo se consolida a partir da concepção de que é preciso fazer mais e melhor. Independente do apelo da legislação é preciso estabelecer uma cultura de conformidade adequada e que estimule o engajamento dos funcionários.

Visando a proteção dos ativos, muitos são os esforços para mitigar riscos, dada a complexidade das relações entre as organizações, sejam elas privadas ou públicas. De acordo

com Santos (2011, p. 11), “a fraude não é exclusiva ao uso de bens públicos, pois assola todas as organizações, incluindo as privadas, afetando-as nos resultados financeiros”.

Para Santos (2011, p. 11), “o combate à fraude e à corrupção por meio de boas práticas de governança corporativa tem sido associado à noção de responsabilidade social empresarial”

É importante mencionar que essa responsabilidade social empresarial se materializa a partir do comportamento ético de cada indivíduo ligado à empresa. Portanto, trata-se de uma ação conjunta, pautada na convergência de objetivos para viabilizar medidas de combate à corrupção.

Não obstante o valor que emerge do combate à fraude e à corrupção como necessidade que se justifica por si, acrescenta-se o impacto econômico da corrupção reconhecidamente relevante. (ABRAMO, 2005, apud SANTOS, 2011).

Ainda sobre o assunto Santos (2011, p. 185) acredita que “a conduta de acordo com a regra (*compliance*) ou a conduta corrupta possuem várias causas, sendo influenciadas pelas circunstâncias.”

Santos (2011, p. 199) entende que “discutir *compliance* é compreender a natureza e a dinâmica da fraude e da corrupção nas organizações”. Além da discussão, espera-se que as organizações estejam dispostas a investir na melhoria de seus programas de conformidade.

Convém destacar que os mecanismos de combate ao ilícito não se sustentam apenas com a implantação de um bom sistema de controle interno ou a criação de um código de ética robusto. É preciso envolver as pessoas e promover monitoramento dos programas de *compliance*, utilizando-se os indicadores de performance mais adequados.

“Com o aumento das atividades de órgão reguladores, visando à promoção do comportamento ético, as organizações ficaram sob maior pressão para implementar melhores práticas de governança corporativa, divulgação corporativa e gestão de Riscos”. (KPMG, 2009, p. 3).

Sobre a “Fraude no Brasil”, a pesquisa realizada pela KPMG em 2009 teve como objetivo “obter um *insight* quanto ao nível de conscientização sobre fraudes, as tendências e a natureza das fraudes sofridas por organizações no Brasil.” (KPMG, 2009, p. 3)

O estudo foi realizado com diretores-presidentes, diretores-financeiros, diretores de *compliance*, auditores internos, chefes de departamento e outras áreas da administração.

“Constatou-se que 70% dos entrevistados sofreram fraudes em suas companhias. Destes, 29% tiveram atos dolosos com a falsificação de cheques e documento e, 25% com roubos de ativos.” (KPMG, 2009, p. 6).

Ressalta-se aqui um princípio básico, no tocante à responsabilidade corporativa, segundo o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa IBGC (2015, p. 21) qual seja: “os agentes de governança devem zelar pela viabilidade econômico-financeira das organizações, reduzir as externalidades negativas de seus negócios e suas operações e aumentar as positivas”.

Para tanto, tais agentes de governança devem levar “em consideração, no seu modelo de negócios, os diversos capitais (financeiro, manufaturado, intelectual, humano, social, ambiental, reputacional, etc.) no curto, médio e longo prazos”. (IBGC, 2015, p. 21).

Nessa perspectiva, faz-se necessário verificar se as organizações estão preocupadas em monitorar a efetividade de seus programas de *compliance*. Importa saber se, de fato, há o interesse em disseminar uma cultura do “faça a coisa certa” independente das exigências impostas pela legislação.

O cumprimento da lei precisa ser enxergado como a consequência dos esforços realizados em prol de uma governança comprometida com suas bases éticas. Onde se busca alcançar objetivos sem a necessidade de se submeter a artificios duvidosos que possam comprometer a imagem da empresa.

Neste sentido, o monitoramento é imprescindível. Mas, para que seja efetivo, precisa dispor de metodologia e mecanismos apropriados para viabilizar um possível diagnóstico. Considerando esses aspectos, emerge a inquietude de se investigar se os programas de *compliance* adotados pelas empresas listadas na B3 dispõem de indicadores, em níveis satisfatórios, que possam contemplar a efetividade de suas políticas.

Conforme descrito em sua página institucional a B3 S.A (Brasil, Bolsa, Balcão) “é uma das maiores empresas provedoras de infraestrutura para o mercado financeiro do mundo em valor de mercado” (B3, 2018). Nela, existem empresas de grande porte vinculadas a segmentos diferenciados de governança corporativa.

Para realização do estudo considerou-se a disponibilidade de participação das 189 empresas listadas nos seguintes níveis de governança diferenciados da B3: Nível 1 de governança (N1); Nível 2 de governança (N2) e Novo Mercado (NM).

A análise se deu a partir da percepção dos gestores vinculados à área de *compliance* das empresas que se dispuseram a participar da pesquisa, e buscou satisfazer o seguinte questionamento: Qual a efetividade das principais políticas de *compliance* adotadas nas empresas listadas em níveis de governança diferenciados da B3?



## 1.4 OBJETIVOS

### 1.4.1 Geral

Para que o problema de pesquisa seja respondido, foi estabelecido o seguinte objetivo geral: Investigar o nível de efetividade das principais políticas de *Compliance* adotadas nas empresas listadas em níveis diferenciados de governança da B3.

### 1.4.2 Específicos

O alcance do objetivo geral será atingido através dos seguintes objetivos específicos:

- Identificar o perfil dos respondentes e das empresas que compõem o estudo.
- Apresentar as características dos programas de *compliance* bem como os níveis de efetividade atribuída.
- Verificar o nível de efetividade dos principais indicadores de performance adotados pelas empresas.
- Demonstrar, a partir dos achados da pesquisa, o nível de efetividade das políticas de *compliance* baseado no escore global obtido por cada empresa participante.

## 2. REVISÃO DE LITERATURA

### 2.1 CONTEXTO HISTÓRICO DA TEORIA DA AGÊNCIA

Essa seção destaca a base conceitual que retrata a estrutura de propriedade das organizações dos tempos mais remotos até o surgimento da teoria da agência e seus desdobramentos. O objetivo é apresentar a amplitude teórica, associada ao tema em questão, tanto na perspectiva mundial, como também no cenário brasileiro. Neste sentido, a literatura aqui abordada representa um recorte conceitual que busca estabelecer o entendimento do tema ao longo do tempo.

Diante do exposto, apresenta-se os pressupostos fundamentais a partir de diversos estudos relacionados, afim de que seja possível identificar a trajetória conceitual necessária à contextualização do assunto no âmbito das organizações, como também em relação ao ambiente em que o assunto se inseriu ao longo do tempo.

#### 2.1.1 Estrutura de Propriedade e Controle

Antes do surgimento das grandes corporações, as empresas existentes, de origem familiar, tinham um formato de gestão mais simples, onde o proprietário também acumulava a responsabilidade de conduzir o negócio e, portanto, administrar os recursos disponíveis.

Melo (2014, p. 39) destaca que “em períodos que antecedem a Revolução Industrial, a maior parte das organizações tinham todas as suas atividades centradas no proprietário, o qual se responsabilizava pela produção, comercialização e também pela gestão da companhia”.

Com o passar do tempo, ocorreram diversas mudanças no cenário econômico. Tais mudanças promoveram alterações no perfil estrutural das empresas e na relação existente entre controle e a gestão dos recursos.

Surgem, portanto, as sociedades anônimas. Essas empresas, de grande porte, apresentavam estruturas complexas e, portanto, carentes de um modelo de gestão que pudesse corresponder às novas perspectivas impostas pela integração dos mercados.

Diante do surgimento das sociedades anônimas, surge um novo perfil empresarial, onde observa-se a separação entre quem assume o controle e que detêm a propriedade. Sobre o assunto, Arruda; Madruga e Freitas Júnior (2008, p. 72) explicam que “nesse contexto, a Teoria

da Agência visa a analisar os conflitos e custos resultantes da separação entre a propriedade e o controle de capital.”

“Assim, os detentores de capital (proprietários) não mais administravam seu próprio negócio, sendo a gestão conduzida por administradores”. (MELO, 2014, p. 39)

Conforme destacam Bezerra, Araújo e Gonçalves (2014, p. 1) “o surgimento das grandes corporações levaram à desconcentração da propriedade e a criação de um novo modelo de controle empresarial, em que o titular da propriedade delega ao agente o poder de decisão”.

Nesse novo modelo a figura do proprietário, o principal, se distancia da gestão. Surge, portanto, o administrador, gestor efetivo do patrimônio da empresa. Embora se espere que o agente possa tomar decisões que preservem o interesse do principal, é possível que surjam conflitos por considerar-se que as ações do agente não atendem às expectativas do principal. (SILVA, 2006; ROSSETI; ANDRADE, 2012).

Baseado no entendimento exposto por Silva, (2006); Andrade e Rosseti (2012), a partir do momento em que os interesses do agente nem sempre estão alinhados aos interesses dos proprietários, surgem os conflitos de agência. Tratando do contexto histórico, Okimura (2003, p. 10), destacou em seu estudo que:

“O problema essencial relacionado à estrutura de propriedade e de controle foi pela primeira vez citado por Adam Smith em 1776 no trabalho *“The Wealth of Nations”*, apontando a “negligência e esbanjamento” por parte dos administradores que resultariam quando aqueles que administram a empresa o fazem com o dinheiro de outros e não de si próprios”.

Segundo Okimura (2003, p. 10) Adam Smith demonstrou em seu trabalho “estar preocupado com a separação entre propriedade e controle já naquela época”. O autor ainda destacou que no trabalho de Adam Smith “não foram apresentadas evidências empíricas sobre o grau de veracidade de sua proposição” (OKIMURA, 2003, p. 10)

Porém, de acordo com Okimura (2003, p. 10) esta limitação tinha relação com o fato de que “naquela época, antes da Revolução Industrial, as empresas, em sua maioria, eram relativamente pequenas, fechadas e com propriedade concentrada nas mãos de indivíduos ou famílias”.

Okimura (2003, p. 11) ainda apresentou a seguinte observação:

Berle e Means, em contraste a Smith, apresentaram evidências empíricas sobre a concentração de propriedade, mesmo que sobre a propriedade de ações por parte da Administração. Entretanto, a limitação de seus dados era que naquela época, com

exceção de alguns setores regulamentados, as empresas não eram obrigadas por lei a revelar seus proprietários publicamente, e poucas empresas o faziam voluntariamente.

Sobre o contexto histórico, destaca-se a publicação, em 1932, do trabalho “*The Modern Corporation and Private Property*” de Berle e Means. Nesse trabalho foram retomadas as discussões sobre problemas relacionados à estrutura de propriedade, mais especificamente sobre a separação entre propriedade e controle.

Mizruchi (2004), revisitando a obra de Berle e Means, publicou um estudo na Universidade de Michigan que tratava de argumentar algumas questões, abordadas na obra de Berle e Means, sob o contexto da governança e o poder das grandes corporações.

O estudo, Mizruchi (2004) descreve os principais tratamentos sociológicos da questão da propriedade e controle corporativo, para compará-los com tratamentos de economistas e juristas e, sugerir maneiras pelas quais a atenção para esta área possa permitir a abordagem de questões importantes sobre a natureza e a extensão do poder político corporativo nos EUA, embora haja destaque da relevância do estudo para outras nações capitalistas industrializadas.

Convém esclarecer que, a descrição “décadas anteriores” que se apresenta do texto a seguir, faz referência ao período compreendido entre 1890 e 1920. Assim, Mizruchi (2004) destaca, baseado nos argumentos de Berle e Means (1932), que:

O capital nos EUA tornou-se fortemente concentrado durante as décadas anteriores e que, nesse processo, houve um número relativamente pequeno de empresas com enorme poder. Como essas empresas cresceram, tornou-se cada vez mais difícil para os proprietários originais manterem a maioria das participações acionárias e as ações se dispersaram entre um grande número de pequenos acionistas. A consequência desta dispersão, sugeriu Berle e Means, foi a usurpação, por padrão, de poder pelos gerentes da empresa, aqueles que administravam os negócios diários da empresa. Esses gerentes eram vistos como tendo interesses não necessariamente alinhados aos acionistas. (MIZRUCHI, 2004, p. 2, tradução nossa).

“Essa separação deveu-se à complexidade das operações que ocorrem nas empresas, fazendo surgir, com isso, especialistas para executar as gerências dos setores operacionais da empresa. (ARRUDA; MADRUGA; FREITAS JUNIOR, 2008, P. 72)

Diante do crescimento das empresas e por consequência da pulverização de ações, observar-se que, aos olhos dos proprietários, os administradores seriam beneficiados em função dos poderes atribuídos a eles. Assim, interesses pessoais seriam priorizados em detrimento aos interesses dos proprietários.

Portanto, na falta de congruência entre os interesses dos agentes e dos proprietários, cria-se um cenário hostil e passível ao conflito. Sobre o assunto, Silveira, Barros e Famá (2008,

p. 52) destacam que “a estrutura de propriedade das empresas pode emergir como resposta de equilíbrio ao ambiente legal em que operam.”

Silveira, Barros e Famá (2008, p. 52) explicam que “a maioria dos estudos iniciais sobre estrutura de propriedade visava avaliar a influência deste mecanismo sobre o desempenho das empresas”. Silveira, Barros e Famá (2008, p. 52) destacam alguns dos estudos, a saber: “Demsetz e Lehn (1985); Morck e outros (1988), McConnel e Servaes (1990) e Hermalin e Weisbach (1991)”.

Segundo Silveira, Barros e Famá (2008, p.52) “a análise da relação entre finanças e proteção legal aos investidores ganhou destaque com pesquisas de autores como La Porta e outros (1999, 2000), Claessens e outros (2002) e Beck e outros (2001)”.

Os estudos listados no parágrafo anterior sugerem “que as diferenças nas leis e na garantia de sua aplicação entre os países causam diferenças na estrutura de propriedade, política de dividendos, disponibilidade de recursos externos e valorização dos papéis das empresas”. (SILVEIRA; BARROS; FAMÁ, 2008, p. 52)

Saito e Silveira (2008, p. 80) destacam que “o artigo de Jensen e Meckling (1976) é dividido em sete seções”, quais sejam:

A seção inicial situa o trabalho dentro da linha de pesquisa da teoria da firma e descreve o teor dos relacionamentos e custos de agência presentes nas organizações. A seção 2 analisa os custos de agência entre gestores e acionistas. A seção 3 analisa o papel da responsabilidade limitada para a existência da corporação moderna. A seção 4 analisa os custos de agência entre credores e acionistas. A seção 5 apresenta uma síntese dos conceitos fundamentais descritos anteriormente e formaliza a teoria da estrutura de propriedade criada pelos autores, que é baseada nos trade-offs disponíveis para o empreendedor/gestor entre a manutenção de ações em sua posse, emissão de ações para investidores externos ou emissão de títulos de dívida. A seção 6 apresenta extensões da análise realizada, inclusive a possível aplicação em outras formas de organização. A seção 7 sintetiza as principais conclusões do trabalho.

Como descrito anteriormente, na seção 5, os autores Jensen e Meckling, (1976) criaram formalmente a teoria da estrutura de propriedade. Sobre o assunto, apresenta-se um trecho traduzido pela revista de Administração de Empresas (RAE), publicado em (2008), com o recorte de explicações acerca da utilização do termo estrutura de propriedade. Destacam os autores:

Utilizamos o termo “estrutura de propriedade” em vez de “estrutura de capital” para salientar o fato de que as variáveis cruciais a serem definidas não se referem apenas às quantias de capital de terceiros e de capital próprio, mas também de parcelas de capital próprio e de terceiros detidas pelo administrador. Desta forma, para uma firma de um determinado tamanho, queremos uma teoria que determine três variáveis: capital próprio interno (detido pelo administrador); capital próprio externo (detido por qualquer pessoa fora da empresa); capital de terceiros (detido por qualquer pessoa fora da empresa) (JENSEN; MECKLING, 2008, p. 108).

### 2.1.2 Aspectos conceituais acerca da Teoria da Agência

A teoria da agência fundamenta-se na relação existente entre o proprietário da empresa, aquele que detém as ações de determinada entidade, e o administrador, agente contratado para atuar na gestão do negócio.

“A teoria da agência tenta descrever esta relação usando a metáfora de um contrato” (JENSEN; MECKLING, 1976 apud EISENHARDT, 2015, p. 5). Cumpre ressaltar que, o texto supracitado, foi traduzido pela Revista de Governança Corporativa (RGC).

“A teoria da agência é a base teórica que busca analisar as relações entre os participantes de um sistema, onde propriedade e controle são designados a pessoas distintas, o que pode resultar em conflitos de interesse entre os indivíduos”. (ARRUDA; MADRUGA; FREITAS JUNIOR, 2008, p. 77)

Por certo, se há um contrato de prestação de serviço entre o agente e o principal, subtende-se que ambos sejam conhecedores das premissas deste acordo e, portanto espera-se que os objetivos sejam comuns, no que tange a condução do negócio.

Porém, segundo Eisenhardt (1989, p. 59), “principal e agente estão engajados em um comportamento cooperativo, mas possuem diferentes metas e diferentes atitudes com relação ao risco.”

Diante do exposto, Silveira (2002, p. 14) afirma que “a essência do problema de agência é o conflito de interesses possibilitado pela separação entre a propriedade e controle”. O autor supramencionado se refere “às dificuldades que os investidores têm em garantir que seus fundos não serão expropriados ou perdidos em projetos não atrativos”. (SILVEIRA, 2002, p. 14)

Para Jensen e Mackling (1976), precursores formais da Teoria da Agência (TA), o funcionamento da sociedade se estabelece a partir da formalização de contratos, que contemplem os direitos e deveres de todos os participantes.

Dalmácio e Nossa (2004, p. 3) destacam que a teoria da agência “busca explicar a relação entre dois ou mais indivíduos” Hendriksen e Breda (1999, p. 139) explicam que “um desses dois indivíduos é um agente do outro, chamado de principal – daí o nome de teoria de agency. O agente compromete-se a realizar certas tarefas para o principal; o principal compromete-se a remunerar o agente”.

Jensen e Meckling (1976, p. 308) definem um relacionamento de agência como "um contrato onde uma ou mais pessoas - o principal - engajam outra pessoa - o agente - para desempenhar alguma tarefa em seu favor, envolvendo a delegação de autoridade para tomada de decisão pelo agente".

Para Silveira (2002, p. 7) “a discussões sobre a necessidade de aprimoramento da governança corporativa nas empresas surgiu como resposta aos diversos registros de expropriação da riqueza dos acionistas por parte dos gestores”.

Nesse particular, o problema de agência “ocorre quando executivos tomam decisões com o intuito de maximizar sua utilidade pessoal e não a riqueza dos acionistas, motivo pelo qual são contratados”. (SILVEIRA, 2002, p. 7)

Sendo assim, para Jensen e Meckling (1976, p. 308) “se ambas as partes agem tendo em vista a maximização das suas utilidades pessoais, existe uma boa razão para acreditar que o agente não agirá sempre no melhor interesse do principal”.

Nesse ambiente, conforme defendido por Silva (2006), a governança corporativa surge com vistas a superar o conflito de agência, com a preocupação de criar mecanismos eficientes para garantir que o comportamento dos executivos (agente) esteja alinhado com o interesse dos acionistas.

Silveira (2002, p. 7), enfatiza que “o entendimento do problema de governança corporativa passa pela compreensão de como ocorre o problema de agência nas empresas e de quais mecanismos poderiam ser empregados para sua diminuição”.

Saito e Silveira (2008, p. 79), discorrendo sobre o assunto, destacam que “a estrutura de propriedade e os conflitos de interesse na alta gestão das empresas sempre estiveram no centro das discussões sobre governança corporativa”.

Convenientemente, Saito e Silveira (2008, p. 79) citam o trabalho de Berle e Means (1932) *The Modern Corporation and Private Property*, enfatizando que este estudo é “considerado por muitos o marco inicial em governança corporativa”.

Segundo os autores, o objetivo da obra desenvolvida por Berle e Means (1932) era o de “analisar empiricamente a composição acionária das grandes empresas norte-americanas e discutir os inevitáveis conflitos de interesse que estruturas de propriedade pulverizadas, tais como as encontradas, poderiam acarretar para o desempenho e valor das companhias”. (SAITO; SILVEIRA, 2008, p. 79)

Sobre divergências de interesses, Jensen e Meckling citam o seguinte texto de Adam Smith:

Não se deve esperar que os diretores... [das] sociedades, porém, sendo gestores do dinheiro de outras pessoas, e não do seu, cuidem dele com tanta atenção quanto os sócios de companhias limitadas o fazem. Tais como o administrador do dinheiro do homem rico, tendem a se preocupar com as pequenas coisas não do ponto de vista de seu patrão, e tendem muito facilmente a se aproveitar dele. Portanto, deve tender a haver negligência e desperdício, até certo ponto, na gestão de tal tipo de empresa (ADAM SMITH, 1776, apud JENSEN & MECKLING, 1978: 305).

### 2.1.3 Conflito de interesses e custos de agência

Os autores Nossa, Kassai e Kassai (2000, p. 1) destacam que “todo relacionamento, em algum momento, está sujeito a conflitos, uma vez que, naturalmente cada um está propenso a defender seus próprios interesses.”

De acordo com Silveira (2002, p. 26) “as discussões sobre a necessidade de aprimoramento da governança corporativa nas empresas surgiram como resposta aos diversos registros de expropriação da riqueza dos acionistas por parte dos gestores.”

Para Jacob Pereira et al. (2014, p. 6) “a consequência de posições adversas, discutida na Teoria da Agência, pode ilustrar a discussão sobre fraude no ambiente corporativo, pois o problema ocorre a partir do conflito de interesses entre duas entidades: o principal e o agente.”

Nossa, Kassai e Kassai (2000, p. 1) entendem que “o conflito de interesses entre proprietários/gestores, [...] gerentes/fornecedores, gerentes/auditores etc. implica em uma série de problemas nas empresas, que podem ser amenizados ou explicados pela teoria do agenciamento”.

Os autores entendem que:

Para a firma desempenhar seu papel é necessário que haja um relacionamento entre seus agentes internos e externos. Os proprietários das firmas geralmente contratam outras pessoas para administrar seus negócios. Inicia-se aí um importante ponto de relacionamento na firma. Os administradores, por sua vez, também se relacionam com funcionários da empresa, fornecedores, clientes etc. (NOSSA, KASSAI, KASSAI (2000, p. 2)

Para Sobreira e Figueiredo (2005, p. 3) os “custos de agência decorrem do conflito de interesses entre os detentores de capital próprio e os administradores das empresas, como também entre detentores de capital próprio e credores [...]”. Nessa relação, cada um prioriza os seus interesses.

Para Jansen e Meckling (1976) a separação entre propriedade e administração é vista como uma nova perspectiva para entender o conceito de firma. De acordo com Sobreira e Figueiredo (2005, p. 3) “por essa separação, como os administradores não possuem a totalidade da propriedade, a maior parte dos lucros percebidos pelas empresas, em caso de êxito dos esforços gerenciais dos administradores, vai para os detentores de capital próprio”.

Discorrendo sobre as consequências suportadas pelos administradores, promovidas nas ocasiões em que a empresa obtém prejuízos, Silveira e Figueiredo, (2005, p. 3) ressaltam que:



No entanto, os administradores suportam todo o prejuízo quando os resultados das atividades são negativos. Consequentemente, tendem a transferir recursos da empresa para fortalecer seu poder pessoal, fazendo os detentores de capital próprio incorrerem em custos para monitorar seu comportamento. A ação dos administradores na defesa de seus interesses, em vez dos interesses da empresa, distancia a estrutura de capital de sua relação ótima por levar a empresa a preferir aumentar seu grau de endividamento. Dessa forma, a alavancagem funciona como um controle das ações gerenciais ao impor limites no uso do caixa da empresa pelo administrador. (SILVEIRA; FIGUEIREDO, 2005, p. 3)

Visando minimizar possíveis conflitos entre agente e principal, Silveira (2002, p. 13) ressalta que “os acionistas podem limitar as divergências monitorando as atividades dos executivos e estabelecendo incentivos contratuais apropriados a eles”.

Silveira (2002, p. 13) ainda destaca que “desta forma, os acionistas incorrem em custos para alinhar os interesses dos gestores aos seus, que são chamados custos de agência”.

Desta feita, segundo Carvalhal e Rêgo (2010, p. 3) “antevendo a ocorrência desse tipo de problema, as partes recorrem à elaboração de contratos que visam minimizar esses obstáculos na relação Principal-Agente.”

Os autores ainda ressaltam que esses contratos preveem uma série de mecanismos que gerarão custos aos envolvidos, os denominados custos de agência. (CARVALHAL; RÊGO, p. 3)

Segundo Jensen e Meckling (1976, p. 308) apud Silveira (2002, p. 14), os custos de agência são a soma dos:

1. custos de criação e estruturação de contratos entre o principal e o agente;
2. gastos de monitoramento das atividades dos gestores pelo principal;
3. gastos promovidos pelo próprio agente para mostrar ao principal que seus atos não serão prejudiciais ao mesmo;
4. perdas residuais, decorrentes da diminuição da riqueza do principal por eventuais divergências entre as decisões do agente e as decisões que iriam maximizar a riqueza do principal.

Apesar da existência de diversos mecanismos que asseguram a responsabilidade da alta administração, os autores De Freitas Gotaç, Da Silva Montezano e De Jesus Lameira (2015, p. 408) frisam que “é importante mencionar que estas medidas geram custos e são imperfeitas no sentido de garantir que o gestor atuará sempre em favor dos interesses dos proprietários”.

Em relação aos custos de agência, Saito e Silveira (2008, p. 85) defendem que “o equacionamento dos problemas de agência em toda a sua subjetividade e complexidade segue como um desafio a ser vencido”. Entende-se, portanto, que por melhores que sejam os

mecanismos utilizados, estes não seriam suficientes para resolver todas as divergências entre administrados e proprietários. Porém, faz-se necessário destacar que tais mecanismos são imprescindíveis no sentido de minimizam os custos de agência.

Brealey e Myers (1991) citados por De Freitas Gotaç, Da Silva Montezano e De Jesus Lameira (2015, p. 411) destacam que “custos de agência podem ser reduzidos de duas maneiras, quais sejam: através do monitoramento dos gestores ou dando-lhes os incentivos adequados para maximizar o valor”.

#### **2.1.4 Conflitos de Agência no Brasil**

Para De Freitas Gotaç, Da Silva Montezano e De Jesus Lameira (2015, p. 408-409) “a estrutura de controle da maioria das empresas do Brasil não segue o modelo de empresa de propriedade dispersa, proposto por Berle e Means (1932)”. Diante do exposto, os autores ainda destacam que “outro ponto importante a ser entendido é de que maneira os acionistas minoritários têm seus direitos protegidos quando há a presença de um controlador poderoso na gestão da empresa”.

Andrade e Rosseti (2009) citados por Catapan e Douglas (2014, p. 139) explicam que “no Brasil um conflito de agência muito comum pode ser percebido entre os acionistas majoritários e minoritários”. Ainda segundo os autores isso ocorre por que:

Ao contrário de países onde existe grande dispersão de propriedade, os minoritários são excluídos do controle, consequentemente levando o majoritário a uma justaposição da propriedade e do controle (ou gestão), causando grandes conflitos de interesse, o que pode impactar no valor de mercado das companhias. (ANDRADE E ROSSETI, 2009, Apud CATAPAN E DOUGLAS, 2014, p. 139)

“Em tal situação, há mudança no paradigma de governança corporativa: a boa governança não mais consiste em proteger o interesse dos acionistas, mas em evitar que os acionistas controladores expropriem os minoritários.” (DE FREITAS GOTAÇ; DA SILVA MONTEZANO; DE JESUS LAMEIRA, 2015, p. 409)

## 2.2 GOVERNANÇA CORPORATIVA

### 2.2.1 Amplitude conceitual acerca da governança corporativa

Para Sarcedo (2015, p. 52) “a partir da constatação de existência de evidente divórcio de interesse entre os detentores da propriedade e os responsáveis pela gestão das empresas, surge a necessidade de criar manuais de regras e de condutas de boas práticas administrativas”.

O principal objetivo de tais manuais e regras de condutas é a proteção dos interesses dos acionistas frente à possibilidade de conduta ilícita da parte dos executivos contratados para atuar na administração da empresa.

Diante do exposto cria-se, segundo o IBGC, o conceito de governança corporativa, cujo objetivo “é criar um conjunto eficiente de mecanismos, tanto de incentivos quanto de monitoramento, a fim de assegurar que o comportamento dos executivos esteja sempre alinhado com o interesse dos acionistas”.

De acordo com Chagas (2007) a expressão governança corporativa teve origem na expressão “*corporate governance*”. Ainda segundo o autor, tal expressão refere-se a um sistema pelo qual os acionistas tomam conta de sua empresa. Tal sistema seria necessário para garantir o gerenciamento de possíveis conflitos de interesses, uma vez que, quem administra, nem sempre estaria interessado em fazer valer os interesses dos acionistas.

Nesse sentido, esse sistema “estabelece regras e poderes para conselhos, comitês, diretoria e outros gestores, procurando prevenir abusos de poder e criando instrumentos de fiscalização, princípios e regras que possibilitem uma gestão eficiente e eficaz”. (CHAGAS, 2007, p. 2)

Conforme Andrade e Rosseti (2012) o conceito de governança corporativa ainda não é pacificado. Segundo os autores isso se deve ao fato de o assunto ainda ser relativamente recente e também em função da diversidade de contextos empresariais em que o tema se insere.

Em função dessa diversidade, Andrade e Rosseti (2012) defendem, que o conceito de governança corporativa pode ser dividido em quatro grupos principais, quais sejam:

- No primeiro grupo a governança corporativa é vista como “guardiã de direitos das partes com interesses em jogo nas empresas”;
- O segundo grupo considera que a governança corporativa seja um “sistema de relações pelo qual as sociedades são dirigidas e monitoradas”;
- No terceiro grupo a governança corporativa é vista como “uma estrutura de poder que se observa no interior das corporações”;

- No quarto grupo a governança corporativa é vista como um “sistema normativo que rege as relações internas e externas da companhia”.

Carvalho (2002, p. 21) retrata a Governança Corporativa como sendo um conjunto de mecanismos pelos quais os fornecedores de capital são assegurados de que receberão retorno adequado sobre os seus investimentos.

O tema governança corporativa é multidisciplinar, podendo ser considerado consoante às distintas perspectivas de vários campos de conhecimento como economia, administração, direito, ciência da informação dentre outros. (BRANDÃO; BERNARDES, 2008, p. 2).

Os autores supracitados também defendem que o tema governança corporativa se insere numa categoria de assunto que somente se compreende a partir do exame de distintos conceitos. (BRANDÃO; BERNARDES, 2008).

Monteiro (2003, p. 2) explica que a governança corporativa é representada um “conjunto de práticas adotadas na gestão de uma empresa que afetam as relações entre acionistas (majoritários e minoritários), diretoria e conselho de administração”.

Carvalho (2002, p. 19) “governança corporativa é o conjunto de mecanismos instituídos para fazer com que o controle atue de fato em benefício das partes com direitos legais sobre a empresa, minimizando o oportunismo”.

Para De Freitas Gotaç, Da Silva Montezano e De Jesus Lameira (2015, p. 409) “a governança corporativa deve buscar minimizar os custos de agência, moderando a separação dos interesses entre investidores e administradores ou entre acionistas controladores e minoritários”.

Para Silveira (2004, p. 12) “a governança corporativa pode ser vista como o conjunto de mecanismos que visam a aumentar a probabilidade dos fornecedores de recursos garantirem para si o retorno sobre seu investimento”.

Para o IBGC, “trata-se de um 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”.

Baseado no entendimento de Shleifer & Vishny (1997) a governança corporativa é representada por um conjunto de mecanismos. Tais mecanismos permitem que os investidores, ou seja, os fornecedores de capital, tenham garantias de que irão receber o retorno mais adequado em relação aos investimentos que foram realizados.

“Pressupõe-se que a Governança deva garantir que os recursos sejam empregados de forma eficiente e eficaz na missão, nos objetivos e nas metas da organização.” (ARRUDA, MADRUGA; JUNIOR, 2008, p. 73).

Para Carvalho (2002, p. 20) “boa governança empresarial significaria a adoção de mecanismos que forçassem os administradores (não-acionistas) a proteger os interesses dos acionistas”. Arruda, Madruga e Junior (2008, p. 73) destaca que o objetivo da governança é “garantir os interesses dos acionistas e proprietários e maximizar os resultados econômicos da organização, objetivos esses que também fazem parte do conceito de Controladoria”.

Sobre governança corporativa, Silveira (2004, p. 25), explica que “para se compreender a importância da governança corporativa, é preciso entender seu possível impacto sobre as empresas.” O autor entende que a partir do momento que as empresas apresentam uma boa estrutura de governança, tornam-se mais atraentes aos investidores.

Martin, Santos e Dias Filho (2004, p. 8) destacam que, “para entender o novo papel e os novos problemas da governança é preciso atentar para duas características do moderno mundo empresarial”, quais sejam:

A primeira é que a propriedade das empresas, antes concentrada numa única pessoa ou num pequeno grupo, hoje está usualmente bastante dividida e disseminada num grande número de acionistas, que são os que contribuem com o capital social. A segunda é que, diferente do passado em que o dono, o “capitão da empresa”, também era o principal executivo, há nas empresas modernas uma clara separação entre os que detêm a propriedade e os que realizam a gestão do capital investido.

Algumas das observações feitas no estudo de Carvalho (2002, p. 21) serão citadas nesse estudo, quais sejam:

Boa governança inclui também regras de proteção a credores e não somente a acionistas minoritários; nem todos os problemas de governança empresarial apresentam a mesma relevância. A pouca transparência em empresas de capital aberto pode afugentar os minoritários e inviabilizar o mercado acionário. Entretanto, em algumas empresas a pouca transparência pode ser um condicionante para o sucesso (como, por exemplo, quando a empresa possui opções de investimentos altamente confidenciais).

Carvalho (2002, p. 24) explica que “a proteção a minoritários e credores depende fortemente da qualidade das informações disponíveis (*disclosure*)”. Ainda segundo Carvalho (2002, p. 21) tal proteção é composta por três elementos, quais sejam:

conjunto de regras/leis (governança corporativa); disponibilidade de fluxo contínuo de informações relevantes que permita aos minoritários e credores avaliar se seus direitos estão sendo observados (*disclosure*); e potencial que os agentes têm para fazer com que seus direitos legais sejam de fato observados (*enforcement*).

De forma mais abrangente, “a partir da constatação da existência de evidente divórcio de interesses entre os detentores da propriedade e os responsáveis pela gestão das empresas, surgiu a necessidade de criar manuais de regras e de conduta de boas práticas administrativas”. (SARCEDO, 2014, p. 52)

Tal iniciativa apresentada por Sarcedo (2014) visa proteger os interesses dos investidores (acionistas) contra eventuais imprudências por parte dos gestores (executivos contratados). Observa-se, portanto, que a construção de tais regras assume relevante papel nessa relação, uma vez que minimiza possíveis conflitos de interesses que possam representar riscos aos investidores.

### **2.2.2 Governança no Brasil**

Segundo Carvalho (2002, p. 25), “O estado da Governança Corporativa no Brasil pode ser mais bem compreendido à luz do modelo de desenvolvimento do mercado acionário, que data do início dos anos 1970”. Ressalta-se aqui, o advento da lei 6.404/76, que comporta a legislação societária brasileira.

Segundo Iudícibus, Martins e Gelbcke (1978, p. 35) “a nova lei da S.A (Lei 6.404/76 de 15-12-76) apresentou profundas inovações no que se refere às demonstrações financeiras e ao seu conteúdo, bem como aos princípios contábeis estabelecidos”. Para os autores além de a lei fortalecer o mercado de capitais, também serviu para fortalecer o meio empresarial do país.

Para Araújo, Pureza e Silva (2015, p. 30) “a Lei nº 6.404/76 foi criada num período em que era necessário que a Contabilidade regulamentasse uma posição a ser seguida”. Naquela época, o Brasil era muito influenciado pela contabilidade europeia e norte-americana.

Assim, segundo os autores supracitados, “fazia-se indispensável, então, alguma norma que orientasse os profissionais da área sobre o que deveria ser feito diante da Contabilidade que se mostrava dividida”. (ARAUJO; PUREZA; SILVA, 2015, p. 30)

De acordo com Vilela (2005), “como em qualquer outro país do mundo, a governança corporativa no Brasil é influenciada por amplo conjunto de forças externas e internas, as quais interferem nos valores, nos princípios e nos modelos efetivamente praticados”.

### 2.2.3 Distinção entre Governança e *Compliance*

Em alguns casos é possível constatar confusão em relação aos temas Governança Corporativa e *Compliance*. Assim, convém aqui destacar que, embora sejam temas correlacionados, os conceitos em questão não são sinônimos. Aqui faremos a distinção entre Governança e *Compliance*, porém, o tema *Compliance* será abordado com mais profundidade no tópico 2.5 deste estudo.

Segundo Carvalho (2002, p. 19) que “de maneira bastante genérica, governança corporativa (ou governança empresarial) pode ser descrita como os mecanismos ou princípios que governam o processo decisório dentro de uma empresa”.

Já o termo *Compliance* diz respeito ao cumprimento dos aspectos expressos em leis, normativos, e regulamentos de ordem interna ou externa. Dizemos que uma empresa está em conformidade quando a mesma estabelece e cumpre com todas as rotinas, de controle interno necessárias ao bom andamento dos processos gerenciais e alinhadas às demandas dos órgãos reguladores.

Embora possuam definições específicas, os termos estão associados, uma vez que, para garantir a transparência e comprometimento para com os sócios, se faz necessário promover princípios éticos no ambiente corporativo e empreender esforços para viabilizar o cumprimento das normas vinculadas à conformidade da atividade empresarial.

De acordo com Manzi (2008, p. 123) “certamente não se pode falar em governança corporativa e sustentabilidade sem se referir à ética e conseqüentemente considerar a importância de *compliance*.”

Carneiro (2000, p. 8), defende que existe um desvio conceitual e também uma apropriação indevida, no Brasil, da expressão original inglesa. Conforme o autor, “escolheu-se utilizar por aqui o anglicismo canhestro advindo da palavra *governance*, quando na verdade, para sermos claros, estamos nos referindo à administração corporativa [...]”.

Sobre o aspecto histórico, Silveira (2002, p. 32) destaca que “o movimento em torno da governança surgiu nos EUA, em meados da década de oitenta, como resposta a diversos casos de abuso de poder e expropriação de riquezas dos acionistas por parte dos executivos”. Ainda segundo o autor, naquela época os executivos normalmente dominavam os conselhos de administração. Sendo assim, tal situação favorecia os casos de abuso.

De maneira geral, o tema governança está associado a todos os aspectos e práticas que norteiem a igualdade de tratamento atribuída aos sócios da empresa e cujo objetivo seja preservar seus interesses e agregar valor às ações.

De forma mais abrangente, Andrade e Rossetti (2012) explicam que há quatro grandes pilares valorativos para a governança corporativa, são eles *fairness*, *disclosure*, *accountability* e *compliance*. A seguir apresenta-se os tópicos e as respectivas explicações baseadas no entendimento dos autores:

- *fairness*: em tradução literal o termo significa justiça. Equipara-se o senso de justiça à questão da equidade no tratamento dos acionistas minoritários. Tal iniciativa visa estabelecer garantias quanto à participação de tais acionistas nos resultados auferidos pela empresa, como também a participação dos mesmos nas assembleias;
- *disclosure*: traduzido o termo significa divulgação. Refere-se à questão da transparência necessária no tocante às informações corporativas, especialmente àquelas informações consideradas mais relevantes. Ou seja, informações que possam promover algum tipo de impacto no resultado da organização;
- *accountability*: o termo diz respeito à prestação de contas de forma responsável. Para assegurar a lisura nos processos de prestação de contas, são utilizadas técnicas de contabilidade e de também procedimentos de auditoria;
- *compliance*: a tradução literal de *compliance* é conformidade. O termo representa o cumprimento das regras e normas estabelecidas por órgãos reguladores.

Já Steinberg (2011) apresenta três pilares relacionados à formulação de estratégias e à implantação de decisões e técnicas administrativas e operacionais numa corporação, são eles:

- *governance* (governança corporativa)
- *risc management* (gestão de riscos corporativos e operacionais) e,
- *compliance* (de forma mais abrangente o autor destaca a necessidade de cumprimento da legislação (normas estatais ou regulatórias) e também o cumprimento de procedimentos e política internas)

Dito isto, observa-se que o conceito de governança é muito mais amplo e, que *compliance* se insere como sendo um dos pilares cujo objetivo é formular uma estratégia capaz de garantir que a legislação seja cumprida e que as normas internas e externas sejam respeitadas.



## 2.2.4 Ambiente para Governança Corporativa

Para De Luca et al. (2010, p. 102) entendem que, “nos últimos anos, tem se tornado mais intensa a discussão sobre a necessidade de as organizações adotarem melhores práticas de gestão”.

Nesse sentido “a adoção de boas práticas de governança corporativa contribui para a redução de custos de capital, agregando valor às sociedades, ao proporcionar mecanismos mais efetivos para consolidar negócios competitivos [...]” (DE LUCA et al., 2010, p. 107)

“O exercício dos poderes de governança dentro de uma empresa depende em alto grau da implantação de um sistema de identificação, avaliação e controle dos riscos que cercam a gestão dos recursos nela investidos.” (MARTIN; SANTOS; DIAS FILHO, 2004, p. 7)

Segundo Martin, Santos e Dias Filho (2004, p. 7) “de fato a tarefa básica da governança é garantir que os recursos empresariais sejam empregados de forma eficaz na missão, objetivos e metas da organização”.

Para isso, “a governança deve cercar o gerenciamento desses recursos com um sistema de controle de gestão que atenda às suas necessidades (MARTIN; SANTOS; DIAS FILHO, 2004, p. 7).”

No contexto da Auditoria, Owusu-Ansah (1998) citado por Maia e Formigone e Silva (2012, p. 339), “afirma que as empresas de auditoria possuem um importante papel no estabelecimento de bons níveis de governança corporativa dando suporte e maior transparência à divulgação das demonstrações financeiras.”

Nakao (2007, p. 2) descreve que “um dos pontos que influenciou o desenvolvimento das características da governança corporativa no mundo foi o ambiente legal em que os países eram inseridos. Para Silveira (2002, p. 16) “o sistema de governança corporativa adotado pelas empresas depende, em grande parte, do ambiente institucional no qual está inserido”

Brandão e Bernardes (2005, p. 3) citam que “a economia institucional apoia-se, portanto, em grande medida, sobre o conceito de custos de transação e sobre os contratos, que permeiam as atividades econômicas no capitalismo”. Segundo os autores, (2005, p. 3) “esses temas constituem o pano de fundo comum às principais teorias da governança corporativa identificadas na literatura”.

Brandão e Bernardes (2005, p. 3) fazem referência ao estudo de Hawley e Williams (1996), e destacam as tipologias introduzidas em uma pesquisa que abrangeu o contexto norte-americano e que identificou quatro modelos de governança corporativa:

1. modelo financeiro;

2. modelo dos públicos relevantes ou *stakeholders*;
3. modelo político;
4. modelo de procuradoria.

Para Brandão e Bernardes (2005, p. 4) a definição de governança, no modelo financeiro “constitui a busca de alinhamento dos interesses de proprietários e administradores, em mercados com maior dispersão do capital, ou de acionistas majoritários e de acionistas minoritários”. Nesse modelo, segundo os autores supracitados, os mercados possuem uma elevada concentração de propriedade e o objetivo é promover a maximização de riqueza para os proprietários.

No modelo dos *stakeholders*, a governança corporativa tem como premissa a “maximização da riqueza tangível e intangível criada para um conjunto de públicos relevantes ou *stakeholders* primários como acionistas, clientes, fornecedores e empregados” (BRANDÃO; BERNARDES, 2005, p. 4). Conforme entendimento dos autores, nesse modelo as decisões são tomadas com base em princípios morais e éticos.

Quanto ao modelo político, Brandão e Bernardes (2005, p. 4) entendem que “a governança corporativa constitui a realocação de poder entre proprietários, administradores e outros *stakeholders* e a adequação da estratégia organizacional, em função dos movimentos do ambiente institucional externo”.

Já no modelo de procuradoria, de acordo com o entendimento de Brandão e Bernardes (2005, p. 4) “a governança corporativa constitui a atuação competente de conselheiros e administradores, na busca da rentabilidade e do sucesso da organização.”

O modelo de procuradoria materializa-se a partir de uma parceria. A prioridade continua sendo os interesses dos proprietários, porém, os gestores não são vistos como adversários dos proprietários. Na realidade, os gestores atuam como procuradores. Nesse sentido, os esforços são direcionados a fim de preservar os interesses dos proprietários. (BRANDÃO; BERNARDES, 2005)

## 2.3 CONTROLE INTERNO

### 2.3.1 Conceitos de controle interno

Para Moeller (2007, p. 146) apud Peleias (2013, p. 32) “as primeiras definições de controle interno identificadas foram elaboradas nos Estados Unidos pelo *American Institute of Certified Public Accountants* (AICPA), no início dos anos 1930, após a quebra da Bolsa de Nova York”.

Moeller (2007, p. 146) transcreve a definição inserida no *Statement of Auditing Standard* (SAS) nº 1. Esse trecho foi traduzido por Peleias (2013, p. 33) da seguinte forma:

Controle interno compreende o plano da empresa, e a coordenação dos métodos e medidas adotadas para o negócio no sentido de proteger os ativos, compará-los com os dados contábeis, promover a eficiência operacional e incentivar de forma aderente a prescrição de políticas administrativas.

O *American Institute of Certified Public Accountants* (AICPA) - Instituto Americano de Contadores Públicos Certificados - tinha como objetivo “colaborar na preparação do *Securities and Exchange Act*, de 1934, por meio do qual foi criada a *Securities and Exchange Commission* – SEC”. (PELEIAS et al., 2013, p. 33)

“Embora tenha havido mudanças, os primeiros padrões do AICPA foram codificados e chamados de *Statement on Auditing Standards* (SAS Nº.1). Este padrão foi um componente chave para definir a prática de auditoria de demonstrações contábeis nos Estados Unidos”. (MOELLER, 2007, p. 146, tradução nossa).

Ainda de acordo com Moeller (2007, p. 146-147, tradução nossa) “O AICPA SAS original Nº.1 foi modificado para adicionar os conceitos de controles administrativos e controles contábeis”. O autor transcreve as seguintes definições inseridas no *Statement of Auditing Standard* (SAS Nº 1), quais sejam:

Os administrativos: incluem de forma não limitada, o plano da empresa, os procedimentos e os registros relativos às decisões da administração na autorização de transações; Tal autorização é uma função de gestão diretamente associada à responsabilidade para alcançar os objetivos da empresa e é o ponto de partida para estabelecimento de controle contábil das transações. Os contábeis: compreendem o plano da empresa e os procedimentos para proteger os ativos e a confiabilidade dos registros financeiros e, conseqüentemente, são projetados para fornecer: As transações são executadas em conformidade com a autorização geral ou específica da gestão; As transações são registradas conforme necessário (1) para permitir a preparação de declarações em conformidade com os princípios contábeis geralmente aceitos ou qualquer outro critério aplicável a tais declarações e (2) para manter responsabilidade pelos ativos. O acesso aos ativos é permitido somente de acordo com a autorização da

administração. A contabilização registrada de ativos é comparada com os ativos existentes em intervalos razoáveis e medidas apropriadas são tomadas com respeito a quaisquer diferenças.

A título de esclarecimento, convém destacar que, no meio acadêmico, não há consenso em relação à adequação da expressão “princípios contábeis geralmente aceitos” descrito na letra b transcrita anteriormente. Porém, no Brasil, os termos são citados no Art. 177. da lei 6.404/76 como segue:

A escrituração da companhia será mantida em registros permanentes, com obediência aos preceitos da legislação comercial e desta Lei e aos princípios de contabilidade geralmente aceitos, devendo observar métodos ou critérios contábeis uniformes no tempo e registrar as mutações patrimoniais segundo o regime de competência. (BRASIL, 1976)

Peleias et al. (2013, p. 32) ressalta que “é necessário adotar políticas e modelos de gestão de riscos, apoiados em estruturas sólidas e modernas baseadas em eficientes sistemas de controles internos”.

Nesse sentido, “o controle Interno tem como função garantir que todos os requisitos na empresa sejam respeitados, o que inclui políticas relacionadas à conformidade, regras e leis, como o controle de conflitos de interesse visando atender aos padrões relevantes”. (FRAU, B. A, 2013, p. 29).

Para Boynton, Johnson e Kell (2002, p. 321), “ao adotar controles internos, a administração deve buscar três objetivos: confiabilidade das informações financeiras, obediência às leis e aos regulamentos (*compliance*) e eficácia/eficiência das operações”.

Nesse sentido, o controle interno deve estar alinhado à gestão de risco. Ambos convergem para a consolidação de uma cultura de conformidade, contribuindo de forma sistemática para preservação dos interesses das organizações.

Como defendem Imoniana e Nohara (2005, p. 38) “o controle é um importante elemento das funções administrativas de uma organização, pois permite a constante avaliação do alcance dos objetivos estratégicos e operacionais.”

Ainda segundo Imoniana e Nohara (2005, p. 39) “existe uma atmosfera na empresa que contribui para um controle efetivo e uma consciência de controle por parte de seu pessoal. Essa atmosfera e a consciência podem-se chamar de ambiente de controle.”

Zanotto e Beuren (2012, p. 84) entendem que analisando o ambiente interno é possível identificar 4 características, são elas:

A primeira implica a entidade possuir uma estrutura formalmente constituída, com definição de papéis e responsabilidades. A segunda refere-se a empresa possuir uma

política de controle interno definida. A terceira diz respeito ao estabelecimento das estratégias do ambiente de controle para o estabelecimento da política de gestão de riscos da organização. A última está relacionada à gestão dos recursos humanos da organização, a qual deverá pautar-se nos valores éticos e no compromisso com a excelência na organização.

Para Migliavacca (2002, p. 17) o "controle significa conhecer a realidade, compará-la com o que deveria ser, tomar conhecimento rápido das divergências e suas origens e tomar atitudes para a sua correção". No entendimento do autor supracitado, o controle interno representam um plano organizacional voltado à proteção dos ativos da empresa por meio de uma estrutura operacional eficiente.

Nesse sentido, conforme Zanotto e Beuren (2012, p. 85) “as atividades de controle são fundamentais para o sistema de gestão de riscos da organização. São os controles implementados pela administração da empresa que monitorarão os riscos a que a entidade está exposta.”

Baseado em D'Avila e Oliveira (2002), até a metade do século passado, a percepção sobre o controle interno, se limitava ao controle de caixa. Com o passar do tempo, essa percepção limitada deu lugar a uma abordagem mais ampla, focada em questões gerenciais.

Segundo Gherman (2005, p. 1) “os controles internos são definidos pela totalidade das políticas, procedimentos e práticas instituídas pela administração, para assegurar que os riscos inerentes às atividades da instituição sejam identificados e gerenciados adequadamente”.

Para Melo, (2016, p. 18) do ponto de vista regulatório, a Lei *Sarbanes-Oxley (SOX)* de 2002 é considerada uma referência legal para o gerenciamento dos controles internos corporativos. Ainda segundo o autor, a Lei que foi aprovada pelo Congresso Americano em 30 de julho de 2002, também conhecida por *SOX* ou *Sarbox*, representou uma reação do Governo dos Estados Unidos à manipulação de demonstrativos contábeis e práticas de fraudes contábeis ocorridas em grandes corporações.

Nesse sentido “a *SOX* criou um novo ambiente de governança corporativa e, dessa forma, gerou um conjunto de novas responsabilidades e sanções aos administradores para evitar práticas lesivas que expõem as sociedades anônimas a elevados níveis de risco.” (OLIVEIRA; LINHARES, 2007, p. 164)

Peter e Machado (2003) destacam que os princípios de controle interno representam o conjunto de regras, diretrizes e sistemas, que visam ao atendimento de objetivos específicos, quais sejam:

- a) Relação custo/benefício: consiste na minimização da probabilidade de falhas/desvios quanto ao atendimento dos objetivos e metas. Este conceito reconhece que o custo de um controle não deve exceder aos benefícios que possa proporcionar;
- b) Qualificação adequada, treinamento e rodízio de funcionários: a eficácia dos controles internos está diretamente relacionada com a competência e integridade do pessoal. Assim, é imprescindível que haja uma política de pessoal que contemple esses aspectos;
- c) Delegação de poderes e determinação de responsabilidades: visam a assegurar maior rapidez e objetividade às decisões, fazendo-se necessário um regimento/estatuto e organograma adequado, onde a definição de autoridade e consequentes responsabilidades sejam claras e satisfaçam plenamente às necessidades da organização; e manuais de rotinas/procedimentos claramente determinados, que considerem as funções de todos os setores do órgão/entidade;
- d) Segregação de funções: a estrutura de um controle interno deve prever a separação entre as funções de autorização ou aprovação de operações e a execução, controle e contabilização das mesmas, de tal forma que nenhuma pessoa detenha competências e atribuições em desacordo com este princípio;
- e) Instruções devidamente formalizadas: para atingir um grau de segurança adequado, é indispensável que as ações, procedimentos e instruções sejam disciplinados e formalizados através de instrumentos eficazes, ou seja, claros e objetivos e emitidos por autoridade competente;
- f) Controles sobre as transações: é imprescindível estabelecer o acompanhamento dos fatos contábeis, financeiros e operacionais, objetivando que sejam efetuados mediante atos legítimos, relacionados com a finalidade do órgão/ entidade e autorizados por quem de direito;
- g) Aderência às diretrizes e normas legais: é necessária a existência, no órgão/entidade, de sistemas estabelecidos para determinar e assegurar a observância das diretrizes, planos, normas, leis, regulamentos e procedimentos administrativos internos.

O último tópico, citado anteriormente, discorreu sobre a busca de alinhamento em relação aos aspectos legais nos quais a entidade estaria submetida. Todavia, é importante salientar que “o *compliance* não se limita aos sistemas de controle internos de uma instituição para gerenciar riscos e prevenir a realização de eventuais operações ilegais, que podem culminar

em desfalques aos clientes, investidores e fornecedores”. (GABARDO; CASTELLA, 2015, p. 134)

Benedetti e Barrilari (2013, p. 2) em artigo “A prevenção é o melhor remédio” destaca que o instituto do *compliance* pode ser dividido em dois campos de atuação, quais sejam:

um, de ordem subjetiva, que compreende regulamentos internos, como a implementação de boas práticas dentro e fora da empresa e a aplicação de mecanismos em conformidade com a legislação pertinente à sua área de atuação, visando prevenir ou minimizar riscos, práticas ilícitas e a melhoria de seu relacionamento com clientes e fornecedores; De outro modo, o segundo campo é de ordem objetiva, obrigado por Lei, como é o caso dos artigos 10 e 11 da Lei 9.613/1998 (Lei da Lavagem de Dinheiro)

### 2.3.2 Metodologia COSO

A *National Commission on Fraudulent Financial Reporting* (Comissão Nacional sobre Fraudes em Relatórios Financeiros), foi criada originalmente em 1985 nos Estados Unidos.

Também conhecida como Treadway Commission, essa comissão surgiu após uma “iniciativa independente do setor privado, com a finalidade de estudar as causas da ocorrência de fraudes em relatórios financeiros e contábeis e desenvolver recomendações para empresas públicas e seus auditores independentes e para as instituições educativas”. (PEREIRA et al., 2008, p. 1)

Mais especificamente o Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway (COSO), que traduzido significa Comitê de Organizações Patrocinadoras da comissão Treadway, é uma iniciativa conjunta das cinco organizações do setor privado, quais sejam:

- AICPA - *American Institute of Certified Public Accounts* (Instituto Americano de Contadores Públicos Certificados)
- AAA - *American Accounting Association* (Associação Americana de Contadores)
- FEI - *Financial Executives International* (Executivos Financeiros Internacionais)
- IIA - *The Institute of Internal Auditors* (Instituto dos Auditores Internos) λ IMA - *Institute of Management Accountants* (Instituto dos Contadores Gerenciais).

O Conselho do COSO lançou em setembro de 2017 uma atualização da Estrutura Integrada do Gerenciamento de Riscos Corporativos de 2004. Nesse documento, há a seguinte descrição da missão do COSO, qual seja:

Fornecer liderança de pensamento através do desenvolvimento de quadros abrangentes e orientação sobre gestão de risco empresarial, controle interno e dissuasão de fraudes, projetado para melhorar o desempenho organizacional e governança e reduzir o grau de fraude nas organizações. (COSO, 2017, tradução nossa)

“A metodologia *Internal Control – a Integrated Framework (The COSO Report)* – teve como intento inicial analisar a efetividade dos controles internos, fornecendo subsídios para que a administração e demais interessados pudessem utilizar e avaliar um sistema de controle”. (DUTRA et al., 2009, p. 91)

De acordo com o *COSO* (2013), o controle interno se apresenta como sendo um processo conduzido pela estrutura de governança, administração e demais participantes envolvidos com a entidade. Nesse contexto, conforme *coso* (2013) o controle interno é desenvolvido para assegurar razoável segurança com respeito ao atingimento dos objetivos traçados pela organização relacionados às operações, divulgação e conformidade.

O Enterprise Risk Management Framework (ERM) foi projetado pelo COSO com o objetivo de criar uma consciência, sobre riscos e controle, que pudesse ser disseminada por toda a organização. Para Power (2009, p. 850) “o modelo ERM é fortemente, se não exclusivamente, influenciada por normas de contabilidade e auditoria de controle com ênfase na descrição e evidência do processo”.

Sobre as aspirações programáticas do ERM, Driori (2006) apud Power (2009, p. 850) destaca que:

Em primeiro lugar o ERM atua como qualquer inovação gerencial, prometendo que erros do passado sejam mitigados, se não for evitado, por uma concepção mais racional de uma visão da organização. [...] Em Segundo lugar, “O ERM também incorpora uma aspiração para o gerenciamento de riscos, ou seja, uma concepção de gestão de risco que é positiva, empreendedora e explicitamente a serviço da criação de riqueza. (DRIORI, 2006, apud POWER, 2009, p. 850, tradução nossa)

Como um sistema de conceitos aplicáveis ao contexto organizacional “a concepção básica, como revelada em um vasto corpo de orientação, é simples e superficialmente incontestável: os processos de gestão e mitigação de riscos devem ser explicitamente relacionados com e objetivos suborganizacionais”. (POWER, 2009, p. 849)

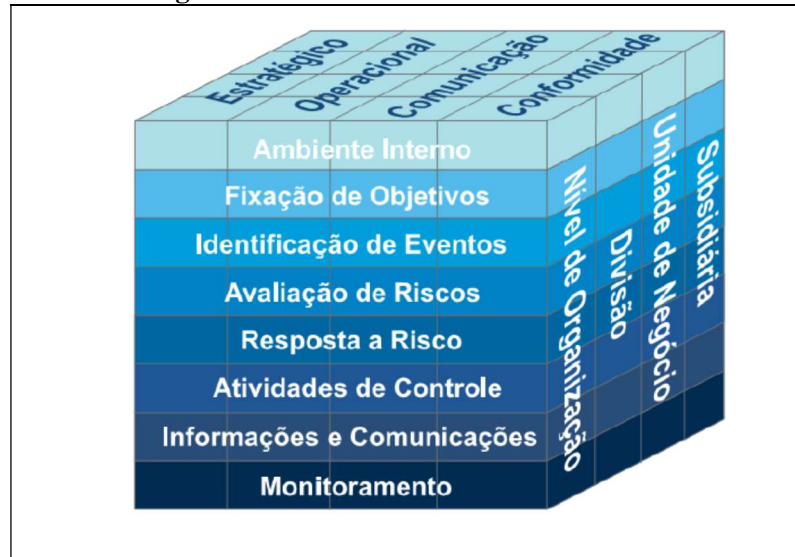
Para Melo (2017, p. 46) “o modelo conceitual definido pelo COSO (1992) institui o Controle Interno como um processo, que visa garantir, com razoável certeza, para que os objetivos da empresa sejam alcançados, quanto à:

- eficiência e efetividade operacional;
- confiança nos registros contábeis/financeiros e



- conformidade com leis e normativos aplicáveis à entidade e sua área de atuação.

**Figura 1 – Cubo do COSO**



Fonte: COSO (2007)

O *COSO ERM (Enterprise Risk Management)* define o gerenciamento de risco corporativo da seguinte forma:

um processo conduzido pela administração da companhia, incluindo diretores e empregados, que se aplica no estabelecimento das estratégias criadas para identificar eventos em potencial que são capazes de afetar a entidade, bem como administrar os riscos de modo a mantê-los compatível com o apetite a risco da própria organização e assegurar razoável segurança no atingimento dos objetivos (*COSO*, 2007).

Melo (2017, p. 50) discorrendo sobre o Gerenciamento de Riscos Corporativos – Estrutura Integrada, cita que o *COSO* propõe que “eventos podem representar impactos negativos ou positivos, ou ainda ambos”. Os que geram impactos negativos representam riscos que podem impedir a criação de valor ou mesmo destruir o valor existente.

Já os que representam impactos positivos assumem o papel de contrabalancear os impactos negativos que podem representar oportunidades com a possibilidade de ocorrer e influenciar, de maneira favorável, o alcance dos objetivos.

Analisando o conceito abordado pelo *COSO ERM*, lista-se algumas reflexões trazidas pelo Comitê para o gerenciamento de risco corporativo. Tais reflexões também são citadas no estudo de Melo (2017, 47), quais sejam:

- a) Conduzido por profissionais em todos os níveis da organização;

- b) Trata de um processo contínuo e que flui através da organização;
- c) Aplicado à definição das estratégias;
- d) É também formulado para encontrar eventos em potencial, cuja ocorrência poderá afetar a organização, necessitando administrar os riscos de acordo com seu apetite ao risco;
- e) Capaz de garantir razoável segurança para o conselho de administração e diretoria executiva;
- f) Orientado para a realização de objetivos em diversas categorias que são dependentes;

## 2.4 A FRAUDE NO MEIO CORPORATIVO

Segundo Santos, Guevara e Amorim (2013, p. 56) “na primeira década do século XXI, o debate sobre corrupção aumentou e ganhou densidade”. Apesar de todos os mecanismos de proteção e de toda legislação vigente, tal tema ainda preocupa organizações de diversos portes.

Por esse motivo, os gestores buscam implantar e consolidar uma cultura de ética e transparência, no sentido de mitigar possíveis desvios de conduta que possam comprometer a imagem da empresa.

Perera, Freitas e Imoniana (2014, p. 5) citam alguns casos de Fraudes ocorridos em empresas americanas como “Enron, Tyco, World.Com, Xerox, Bristol Meyers Squibb, Merck e Global Crossing; as europeias Parmalat e Cirio; e as brasileiras Sadia, Aracruz, Banco Santos e Banco Pan Americano”.

Recentemente, mais precisamente entre 2015 e 2017, outras empresas brasileiras foram destaque nas manchetes dos jornais por conta da corrupção. Entre elas, Odebrecht, JBS e, também, a Petrobras, sendo esta última a maior empresa nacional no ramo de petróleo e gás.

Esses casos foram destaques no mundo, macularam a imagem dessas organizações e comprometeram de forma significativa todo trabalho desenvolvido ao longo de décadas. Mas, por que, empresas tão estruturadas do ponto de vista gerencial, foram alvo de esquemas ilícitos tão complexos e comprometedores?

Essa não é uma pergunta tão simples de se responder. Porém, um fato emerge, no tocante ao entendimento dessa questão: por certo, tais empresas cometeram alguns equívocos em seus processos gerenciais. Suas políticas de conformidade também não foram cumpridas da forma mais adequada.

Segundo Gomes (2000, p. 25) no que se refere ao conceito, as fraudes no meio empresarial são “atos ilícitos voluntários praticados por um ou mais indivíduos, em conluio ou não com terceiras partes.”

Conforme explicações do autor, quem age dessa forma tem por objetivo levar vantagens a partir de uma “falsa representação da realidade das transações econômicas – financeiras contabilizadas.” (GOMES, 2000, p. 25)

No entanto, Santos, Amorim e Hoyos (2010, p. 7) ressaltam que Gomes “apresenta um escopo de fraudes contábeis o que, conseqüentemente, limita os benefícios da fraude aos ganhos financeiros” Portanto, para Santos, Amorim e Hoyos (2010, p. 7) tal limitação conceitual não parece adequada.

De acordo com Dal-Ri Murcia, Borba e Schiehl (2007, p. 27), “pode-se dizer que a ocorrência de uma fraude contábil está vinculada a existência de condições favoráveis, ou seja, um ambiente favorável para que ela ocorra”. Ainda de acordo com as explicações dos autores, “esse ambiente pode ser identificado através dos chamados *red flags* ou sinais de alerta”. (DAL-RI MURCIA; BORBA; SCHIEHL, 2007, p.27)

Segundo Albrecht (2003), os *red flags*, cuja tradução literal significa “bandeiras vermelhas”, representam sinais que podem indicar a possibilidade de uma fraude. Para Parodi (2005) apud Dal-Ri Murcia, Borba e Schiehl (2007, p. 27) os *red flags* são indicadores de alerta que visam prevenir e detectar uma possível fraude.

Nielsen (2003) apud Santos (2011, p. 21) enumera, 12 pontos para reflexão e análise da fraude, quais sejam:

1. existe um subsistema de reciprocidade, destrutivo e parasita, de ganho mútuo nas redes exclusivas de corrupção;
2. extorsão por funcionários públicos é um problema muito maior que suborno, uma vez que indica uma possível fragilidade na estrutura estatal;
3. comportamentos de corrupção parasita podem envolver comportamentos produtivos, o que serve para apoiar ainda mais o subsistema de corrupção;
4. as armadilhas pequenas do cotidiano e as violações éticas podem cooptar reformadores em potencial, além de ser usadas como armas contra esses;
5. muitos dos agentes da rede de corrupção, pessoal e individualmente, podem ser muito agradáveis, generosos, divertidos, inteligentes e, até mesmo, corajosos, enquanto, ao mesmo tempo, podem também ser parasitas e destrutivos;
6. leis socialmente populares, mas não realistas, são aprovadas para gerar popularidade política e oportunidades de extorsão ou suborno;
7. há conexões de corrupção entre os partidos políticos e a polícia e as ramificações do governo responsáveis por atuar, julgar e legislar;
8. há conexões de corrupção entre os partidos políticos e os relatos de potenciais “cães de guarda” (vigilantes) e instituições de pesquisa, como auditorias, mídia jornalística, universidades e associações profissionais;
9. exigências de grandes financiamentos de campanha envolvem candidatos da reforma e/ou seus familiares e correligionários em relações problemáticas de financiamento;

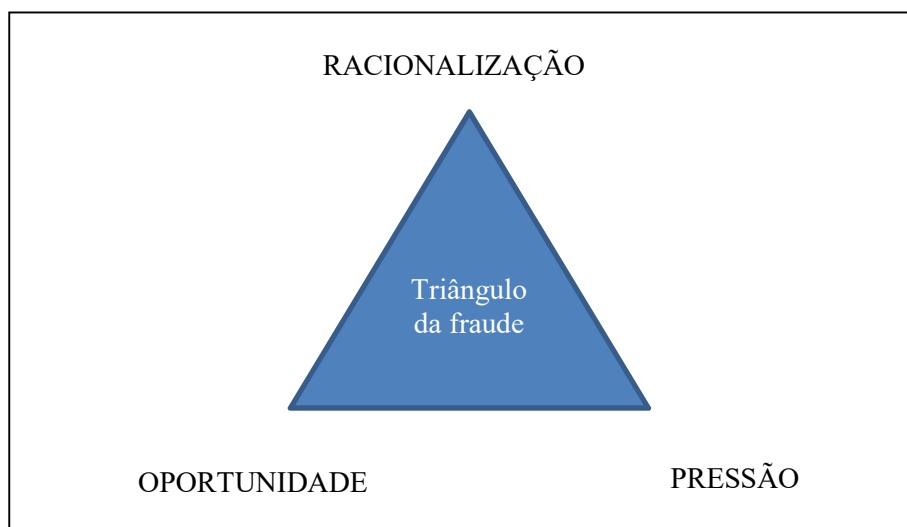
10. a participação na corrupção de ganho mútuo é oferecida a reformadores potencialmente eficazes, com ataques se a cooptação for rejeitada, do tipo ganhos de um lado com perdas do outro;
11. os conflitos com incentivos dos principais agentes do setor público resultam em equívocos nos regulamentos/regras e relaxamento na supervisão, e isso não é o mesmo que desregulamentação ou retirada do controle governamental;
12. programas de resgate nacionais e/ou internacionais servem para manter o sistema corrupto, enquanto, ao mesmo tempo, forçam medidas de austeridade para as classes média e baixa. Assim, um estudo suficiente sobre corrupção exige a compreensão de todos os meandros do fenômeno, mas esta não é a proposta do nosso trabalho.

Santos (2011, p. 25) destaca que “um dos mais conhecidos e respeitados conceitos que aborda a ocorrência de uma fraude é o apresentado por Cressey (1953), que posteriormente foi denominado “Triângulo da fraude”. O qual explica que para subsistir uma fraude são necessários três fatores: racionalização, necessidade ou pressão e oportunidade.

Quanto os fatores, Santos (2011, p. 25) os apresenta, como segue:

O primeiro vértice trata do discernimento do indivíduo sobre o certo e o errado, é a percepção moral que tem quando se depara com dilemas éticos que pautarão suas atitudes. O fraudador precisa racionalizar seus atos; em outras palavras, ele necessita justificar para si e para os outros que determinada ação não é errada ou, caso o seja, ameniza a situação flexibilizando a ética. No segundo vértice, o autor aborda a necessidade ou pressão à qual o indivíduo esteja submetido e considera o contexto em que o potencial fraudador esteja vivendo em um determinado lapso temporal. O último vértice é a percepção da oportunidade para a obtenção do objeto da fraude, é a ideia que o potencial fraudador faz do quão vulnerável o objeto está, bem como a visualização que tem dos meios e da capacidade para a execução dessa fraude.

**Figura 2** - Triângulo da fraude - Cressey



Fonte: Well (2002) apud Santos (2011, p. 25)

Ainda sobre o assunto, Cressey (1953) citado por Santos (2011, p. 26), destaca que existem seis tipos de problemas interligados que propiciam o cometimento de uma fraude, quais sejam: endividamento, problemas pessoais, reversão dos negócios, isolamento físico, busca por *status* financeiro e relacionamento entre empregador-empregado.

Baseado no que defende Scott, (1995) não se pode negar que exista uma espécie de institucionalização da corrupção ramificada, tanto na vida social como também no ambiente corporativo. É notório que tal realidade apresentada por Scott tem promovido grandes perdas.

Sendo assim, o temor das organizações em relação à corrupção é uma pauta permanente, justamente por considerar-se que certos desvios de conduta extrapolam o ambiente corporativo. Nesse caso, as empresas não teriam condições de realizar monitoramento contínuo. Sendo assim, possivelmente, alguns desvios de conduta não seriam alcançados pelas políticas de conformidade.

Damania, Fredriksson e Mani (2004) e Sundstrom (2012) desenvolveram pesquisas que revelaram a influência existente entre atos e práticas de ilegalidade com ocorrência de problemas de *compliance* nas organizações. Os autores identificaram nas pesquisas que diante da falta de conformidade de regulamentos os respondentes tinham propensão, em maior escala corruptível.

Santos (2011, p. 52) considera a fraude como um “fenômeno complexo”. Nesse sentido, tal fenômeno expõe as organizações a riscos e prováveis perdas. O autor ainda destaca que “uma das tentativas de mitigar esses riscos é a utilização de ferramentas de compliance” (SANTOS, 2011, p. 13).

Para Manzi (2008, p. 93) “entende-se por risco qualquer ameaça de que um evento ou ação (interna ou externa) dificulte ou impeça a empresa de atingir os objetivos do negócio”.

Santos (2011, p. 12) explica que “a gestão dos riscos preserva a imagem corporativa interna e externa, diminui a probabilidade de fraudes internas, gera ambiente mais seguro e ético e aumenta a eficácia das organizações”.

Speck (2000) cita três indicadores, entre os mais utilizados para quantificar a corrupção, são eles: os escândalos relatados na mídia; as condenações contabilizadas nas instituições ligadas à esfera penal; as informações obtidas em pesquisas entre cidadãos.

De acordo com as explicações de Speck (2000, p. 10) “a fonte para o primeiro indicador — os escândalos de corrupção — são os meios de comunicação, geralmente os jornais.” Cumpre ressaltar que, neste caso, faz-se necessário avaliar a veracidade da notícia e a imparcialidade de quem a publicou.

“Os dados para o segundo indicador mencionado — condenações penais — são fornecidos pelas instituições de investigação e perseguição penal, como a polícia, o Ministério Público ou os tribunais de justiça. (SPECK, 2000, p. 11)

O terceiro indicador da corrupção diz respeito às “informações obtidas por meio de pesquisas de opinião. Segundo Speck (2000, p. 12) “grande parte das pesquisas de opinião suscitam, em regra, a avaliação dos cidadãos sobre o grau e a extensão da corrupção na sociedade.

## 2.5 CONTEXTO PARA *COMPLIANCE*

### 2.5.1 *Compliance* Empresarial

De acordo com Santos et al (2012, p. 3) “o *compliance* originou-se nas instituições financeiras, com a criação do Banco Central Americano, em 1913, que objetivava, entre outras metas, a formação de um sistema financeiro mais flexível, seguro e estável.

Para a Federação Brasileira de Bancos (FEBRABAN, 2009) o *compliance* representa uma função organizacional cujo objetivo é gerenciar riscos e conferir maior segurança e estabilidade ao sistema financeiro.

Costa (2012, p. 52) explica que o “*compliance* é uma estratégia não apenas voltada a obter ganho de valor e competitividade em longo prazo, mas também contribui decisivamente para a própria sobrevivência da organização”.

O Conselho Administrativo de Defesa Econômica (CADE) elaborou em 2016 o Guia Programas de *Compliance*. Como objetivo o Guia tratou de “estabelecer diretrizes não-vinculantes para as empresas a respeito desses programas, especialmente no âmbito da defesa da concorrência, no que eles consistem, de que modo podem ser implementados e quais as vantagens em sua adoção”. (CADE, 2016, p. 6)

O guia do CADE (2016, p. 9) traz a seguinte definição: “*Compliance* é um conjunto de medidas internas que permite prevenir ou minimizar os riscos de violação às leis decorrentes de atividade praticada por um agente econômico e de qualquer um de seus sócios ou colaboradores”.

Ainda segundo o CADE (2016, p. 9) “por meio dos programas de *compliance*, os agentes reforçam seu compromisso com os valores e objetivos ali explicitados, primordialmente com o cumprimento da legislação”.

O documento também faz referência à mudança na cultura corporativa, destacando que “o programa de *compliance* terá resultados positivos quando conseguir inculcar nos colaboradores a importância em fazer a coisa certa”. (CADE, 2016, p. 9)

Para Coimbra e Manzi (2010, p. 2) *compliance* é descrito como o "dever de cumprir, de estar em conformidade e fazer cumprir leis, diretrizes, regulamentos internos e externos, buscando mitigar o risco atrelado à reputação do risco legal/regulatório”

A importância de *compliance* na realidade organizacional remete ao conhecimento de outras áreas para entender os limites de sua atuação, sendo por vezes até confundida, quando inseridas na estrutura de controles e gerenciamento de riscos. (CANDELORO; DE RIZZO; PINHO, 2012).

“Com o recrudescimento das leis e a forte pressão internacional, [...] surgiu uma proposta nova de minimização dos riscos da sociedade moderna e contemporânea, o instituto do *compliance*. (GABARDO; CASTELLA, 2015, p. 134)

As discussões sobre *compliance* ganharam proporção desde as últimas décadas por estar associada aos escândalos financeiros envolvendo grandes corporações no cenário mundial (SIMMONS, 1998; COIMBRA; MANZI, 2010).

Casos de fraudes em empresas como a Enron e Worldcom, e o Royal Bank of Scotland (RBS), são exemplo clássico que despertaram a discussão sobre a aplicação de valores morais no âmbito empresarial e sobre as consequências de se executar atos ilícitos. (AVAKIAN; ROBERTS, 2012)

O combate à fraude e à corrupção por meio de boas práticas de governança corporativa tem sido associado à noção de responsabilidade social empresarial (SILVA, 2011 p. 162).

Baseado no que defende Brei (1996) há certa complexidade e controvérsia em mensurar problemas cuja natureza tenha implicações que sugiram a existência de fraude. Conforme entendimento do que expõe Abramo (2005) o combate à fraude e à corrupção emerge como uma necessidade que se justifica diante do relevante impacto econômico promovido por tal processo.

Costa (2012) defende que o *compliance* pode indicar uma estratégia disponível na organização para mitigar os riscos e prevenir a corrupção e fraude nas organizações e ainda para refletir a ideia de comprometimento organizacional.

De acordo com Manzi (2008), são elementos fundamentais de um programa de *compliance*: um código de ética compatível às necessidades da organização; a existência de profissionais com capacidade de lidar com dilemas éticos do cotidiano; mecanismos de identificação de condutas não éticas; e, o estímulo à discussões que abordem dilemas éticos.

O *compliance* assume uma função estratégica, cujo objetivo é mitigar potenciais riscos e prevenir a corrupção e fraude nas organizações (COSTA, 2012). Para Coimbra e Manzi (2010) o termo *compliance* está associado a um ato de cumprir, de estar em conformidade com regulamentos que são impostos às atividades da instituição, buscando reduzir o risco atrelado à reputação e ao legal.

Da Silva, De Melo e De Souza (2016, p. 4) destacam que “o *compliance* está relacionado à ética e o comprometimento organizacional”. Os autores afirmam que o termo também “abrange os aspectos comportamentais ligados aos valores de cada indivíduo e da organização”.

Por esse motivo, as organizações esperam das pessoas condutas em conformidade com as regras instituídas, sem ferir os interesses e valores sociais. (DA SILVA, DE MELO e DE SOUZA, 2016, p. 4).

### 2.5.2 *Compliance* no Brasil

Os autores Gomes, Beltrame e Carvalho (2015, p. 1) destacam que “muitas organizações brasileiras já adotam, há décadas, medidas para assegurar o cumprimento das normas e regulamentos que lhes são aplicáveis em função de sua área de atuação”. Ainda segundo os autores:

Muitos ainda acreditam que o *compliance* seja novidade, recentemente importada dos Estados Unidos da América, mas não é exatamente o caso: já existiam nas empresas brasileiras diversas atividades relacionadas ao *compliance*, em especial naquelas que atuam em ramos mais regulamentados e sujeitos ao controle de agências ou órgãos reguladores. (GOMES; BELTRAME; CARVALHO, 2015, p. 1)

Para Santos (2011, p. 35) “o Brasil atualmente está em um patamar que coloca *compliance* como um dos pilares da governança corporativa ao garantir a conformidade com normas, leis e políticas internas e externas à organização”. Continuando o autor enfatiza que esse movimento também visa “fortalecer o ambiente ético por meio de controles internos e aumento da transparência” (SANTOS, 2011, p. 35)

Segundo Martinez (2016) no Brasil, desde Setembro de 1998, a Resolução 2.554 do Banco Central do Brasil (Bacen) que dispõe sobre a implantação e implementação de sistemas de controles internos, já apresentava regras inspiradas no Comitê da Basileia para Supervisão Bancária, como também regras inspiradas na *Securities and Exchange Commission* (SEC) Comissão de Valores Mobiliários dos Estados Unidos. A seguir, cita-se o artigo 1º da resolução supracitada, a saber:



Determinar às instituições financeiras e demais instituições autorizadas a funcionar pelo Banco Central do Brasil a implantação e a implementação de controles internos voltados para as atividades por elas desenvolvidas, seus sistemas de informações financeiras, operacionais e gerenciais e o cumprimento das normas legais e regulamentares a elas aplicáveis. (BACEN, ART. 1º DA RESOLUÇÃO 2.554/1998)

Para Bragato (2017, p. 73) “apesar do *compliance* ser um tema bastante difundido e praticado por bancos em geral, ele na verdade é um processo que deve ser aplicado a todos os tipos de organizações sejam públicas, privadas empresas de capital aberto ou fechado [...]”.

“No Brasil, os temas relacionado à *compliance* e aos programas de integridade passaram a adquirir maior visibilidade social e acadêmica a partir de ações de combate a corrupção, especialmente com a Lei 12.846 [...] denominada de Lei Anticorrupção.” (DA SILVA; DE MELO; DE SOUZA, 2016, p. 2)

Sobre as ferramentas introduzidas por meio da Lei Anticorrupção, Gabardo e Castella (2015, p. 143) entendem que trata-se de “[...] uma nova política internacional de combate e prevenção à corrupção, ao compartilhar a responsabilidade pelo cometimento de atos prejudiciais ao erário e à economia também para o setor privado.”

Gabardo e Castella (2015, p. 132) destacam que “é notória a influência da Convenção sobre o Combate da Corrupção de Funcionários Públicos Estrangeiros em Transações Comerciais Internacionais da OCDE na elaboração da nova lei anticorrupção empresarial.”

Gabardo e Castella (2015, p. 132) ainda destacam que “outros diplomas como a Convenção das Nações Unidas Contra a Corrupção, a Convenção Interamericana contra a Corrupção, além da Convenção de Palermo que inseriu a corrupção no contexto da criminalidade internacional”.

A partir das referidas convenções é que se deve analisar um tema que adquiriu enorme relevância a partir da Lei 12.846/2013: o da necessidade do desenvolvimento dos programas de *compliance* pelas pessoas jurídicas, a fim de serem detectadas, processadas e solucionadas condutas previstas na lei anticorrupção no âmbito interno da empresa, podendo amenizar as possíveis sanções administrativas e/ou judiciais. (HAYASHI; RIOS, 2014 apud GABARDO; CASTELLA, 2015, p. 133)

Nesse contexto, destaca-se o artigo 7º, inciso VIII, da lei, que prevê que os programas de *compliance* se constituem em mecanismos e procedimentos internos de integridade, auditoria, incentivo à denúncia de irregularidades e a aplicação efetiva de códigos de ética e de conduta no âmbito da pessoa jurídica.

Entende-se que “o dispositivo aludido se deve em grande parte ao disposto no artigo 12, 2, f, do capítulo II, da Convenção das Nações Unidas Contra a Corrupção, adotando medidas

para prevenir a corrupção e melhorar as normas contábeis e de auditoria no setor privado” (GABARDO; CASTELLA, 2015, p. 133)

Conforme explica Martinez (2016, p. 3) “aliado ao fator legislativo, contribuíram para a expansão do compliance, infelizmente, os escândalos ético/políticos pelos quais o Brasil vem atravessando.”

Os escândalos, aos quais o autor se refere, despertaram anseios sociais no sentido de se ampliar o debate sobre ética e corrupção. No meio empresarial, observou-se uma corrida em busca de adequação legal e criação de uma cultura de conformidade corporativa.

Ademais, conforme destaca Martinez (2016, p. 3) “como consequência, estamos experimentando o bem-vindo aumento em progressão geométrica da implantação das áreas de *compliance* nas empresas brasileiras.”

### 2.5.3 Programas de *Compliance*

Para Costa (2012) o *compliance* é assumido como uma estratégia disponível para mitigar os riscos e prevenir a corrupção e fraude nas organizações. A materialidade desse objetivo é alcançada através da adoção dos programas de *compliance*.

“A instituição do Compliance é cabível em qualquer modelo de sociedade empresária, sendo capaz de contribuir para o alcance da sustentabilidade financeira e econômica da empresa.” (COSTA, 2012, p. 52)

As práticas de conformidade de uma organização poderão afetar, positiva ou negativamente, a sua reputação na comunidade e no mercado (COSO, 2013, p. 29). Baseado na metodologia COSO, Santos (2012, p. 48) destaca que “a boa reputação de uma organização pode ser tão valiosa que seus padrões de comportamento devem estender-se além do mero cumprimento de normas.”

Candeloro (2011, p. 63) destaca que “o programa deve ter como base a preservação da reputação da instituição, ser sustentável e levar em consideração as prioridades em termos de gerenciamento dos riscos inerentes ao negócio[...].”

Gomes, Beltrame e Carvalho (2015, p. 1) explicam que “nos Estados Unidos o conceito de programa de *compliance* ganha corpo e força com a publicação, em 1987, das Diretrizes Federais de Sentenciamento ou “Diretrizes” (*Federal Sentencing Guidelines*).

Os “programas de *compliance* compreendem os esforços e mecanismos, envolvendo pessoas, processos e sistemas, adotados pelas sociedades empresárias para assegurar o

cumprimento de leis e regulamentos aplicáveis a seus negócios[...].” (GOMES; BELTRAME; CARVALHO, 2015, p. 1)

Costa (2012, p. 57) enfatiza que “seguramente, não consiste tarefa de fácil resolução quantificar financeiramente cada uma das vantagens produzidas para as organizações que decidem por implementar, com efetividade, um programa de *Compliance*[...]”. Porém, segundo o autor, tais vantagem são inquestionável e numerosas.

Serpa e Sibille (2016, p. 3) explicam que “um programa de *compliance* é um sistema complexo e organizado, composto de diversos componentes, que interage com outros componentes de outros processos de negócios da empresa e, também com outros temas”.

Esse sistema complexo “depende de uma estrutura múltipla que inclui pessoas, processos, sistemas eletrônicos, documentos, ações e ideias. A estes componentes dá-se o nome de “pilares” do *compliance*” (SERPA; SIBILLE, 2016, p. 3).

Serpa e Sibille (2016) ainda listaram os componentes ou “pilares” mínimos de um programa de *compliance*, baseados nos requerimentos do *Federal Sentencing Guidelines (FSG)*. Os tópicos são aqui apresentados em ordem numérica e acompanhados de respectivos comentários, como segue:

1. Suporte da alta administração: Um robusto programa de *compliance* deve receber o aval explícito e apoio incondicional dos mais altos executivos da empresa.
2. Avaliação de risco: Riscos são eventos com impactos negativos no atingimento de um objetivo. Portanto, é muito importante que, antes de se falar em avaliação de risco, se conheça os objetivos de sua empresa e do seu programas de *compliance*, pois este pilar é uma das bases do sucesso do programa de *compliance*.
3. Código de condutas e políticas de *compliance*: Neste pilar o código de conduta é o alicerce principal. Ele estabelece entre outros tópicos os direitos e obrigações dos diretores da empresa, gerentes, funcionários, agentes e parceiros comerciais.
4. Controles internos: Os controles internos são mecanismos, geralmente formalizados por escrito, nas políticas e procedimentos da empresa, que, além de minimizar riscos operacionais e de *compliance*, asseguram que os livros e registros contábeis e financeiros reflitam completa e precisamente os negócios e operações da empresa, conforme requerido por diversos instrumentos, como a Lei sobre Práticas de Corrupção no Exterior (FCPA – Foreign Corrupt Practices Act) e a lei Sarbanes-Oxley.
5. Treinamento e comunicação: O código de conduta e as políticas de *compliance* devem ser apresentados a todos os funcionários da empresa. Cada funcionário da empresa, do chão da fábrica ao CEO, deverá entender os objetivos do programa de *compliance*, as regras e, talvez o mais importante, seu papel para garantir o sucesso do programa.
6. Canais de denúncia: Os canais de comunicação do tipo “canal de denúncia” fornecem aos funcionários e parceiros comerciais uma forma de alerta a empresa para potenciais violações ao código de conduta, a outras políticas ou mesmo a respeito d condutas inadequadas de funcionários ou terceiros que agem em nome da empresa.
7. Investigações internas: As empresas devem possuir processos internos que permitam investigações para atender prontamente às denúncias de comportamentos ilícitos ou antiéticos. Tais processos devem garantir que os fatos

sejam verificados, responsabilidades identificadas e, em sendo necessário, definir as sanções (medidas disciplinares) e ações corretivas mais apropriadas e consistentes a serem aplicadas, não importando o nível do agente, gerente ou funcionário que as causou.

8. Due diligence: Empresas que realizam negócios por meio de terceiros, representantes ou revendedores devem adotar um robusto processo de Due diligence ou (avaliação prévia à contratação) para entender de forma abrangente a estrutura societária e a situação financeira do terceiro, bem como levantar o histórico dos potenciais agentes e outros parceiros comerciais, de forma a verificar se estes têm histórico de práticas comerciais antiéticas ou que, de alguma forma, poderá expor a empresa a um negócio inaceitável ou que envolva riscos ilegais.
9. Monitoramento e auditoria: A robustez de um programa de *compliance* se mede pela sua efetividade e para saber se o programa de *compliance* está caminhado na direção correta, é necessário implementar um processo de avaliação constante, chamado monitoramento, bem como auditorias regulares, que visam identificar se os diversos pilares do programa de *compliance* estão funcionando conforme planejado, se os efeitos esperados da conscientização dos funcionários estão se materializando na Companhia e se os riscos identificados previamente estão sendo controlados como previsto (e, também, se novos riscos surgiram no decorrer da operações).

Diante do exposto o programa de *compliance*, trata, portanto, “da criação, implantação e fiscalização de normas de condutas e posturas internas da empresa, com a finalidade de gerar consciência sobre deveres e obrigações na prevenção de riscos legais e regulatórios”. (SARCEDO, 2014, p. 56)

#### 2.5.4 Consolidação da Cultura de *Compliance*

Constantemente as organizações são desafiadas a aumentar a eficiência de seus processos. A maioria dessas empresas já entendem que a consolidação de uma cultura de *compliance* favorece e estimula o compromisso de gestores e colaboradores no sentido de construir uma cultura de ética e conformidade no meio empresarial.

É importante ressaltar que, além das empresas terem a necessidade de comprovar para as entidades reguladoras e fiscalizadoras que estão empenhadas em consolidar uma cultura de *compliance*, há de se enxergar, também, que esses esforços terminam por representar um importante indicador de diferencial competitivo.

Para Coimbra e Manzi (2010) a cultura representa o elemento mais eficaz no sentido de orientar e controlar a conduta dos indivíduos e das organizações. Portanto, baseado no exposto, a cultura interfere de forma substancial na conduta das pessoas e das empresas e, por esse motivo, faz-se necessário criar um ambiente em que a cultura esteja de fato alinhada às melhores práticas.

Convém destacar que, o engajamento de gestores e colaboradores representa fator determinante no processo de implantação de uma cultura de princípios éticos da forma mais

harmoniosa possível. Além das demandas internas como, por exemplo, a construção de um código de conduta alinhado aos valores da organização, há de se observar quais são os critérios exigidos pela legislação, para que os mesmos possam ser contemplados.

Em se tratando dos aspectos legais os autores Coimbra e Manzi (2010, p. 15) entendem que “o sentido das normas está ligado ao fato de que as mesmas são concretizações e materializações de princípios éticos, jurídicos e democráticos”.

Ainda conforme os autores “o compromisso ético das organizações não se esgota na obediência às leis, mas começa no respeito por esse “mínimo ético” (COIMBRA; MANZI, 2010, p. 16). Assim, tais princípios representam, no ambiente empresarial, o compromisso de se estabelecer uma relação de confiança entre a empresa, seus colaboradores, clientes e fornecedores.

### **2.5.5 Efetividade dos programas de *compliance***

Após implantação de um programa de *compliance*, considerando todo o investimento realizado em busca da consolidação de uma cultura de conformidade, faz-se necessário a avaliação de sua efetividade. É através da análise de efetividade que as empresas produzem informações que asseguram o comprometimento da mesma em relação ao cumprimento de aspectos normativos internos e externos.

De acordo com De Carli (2016, p. 217) “para que um programa *compliance* possa contribuir para a conformidade com as leis e repercutir favoravelmente na responsabilização da pessoa jurídica e das pessoas físicas, ele deve ser efetivo.”

Para Serpa e Sibille (2016, p. 17) “a robustez de um programa de *compliance* se mede pela sua efetividade e para saber se o programa de *compliance* está caminhado na direção correta, é necessário implementar um processo de avaliação constante.”

Os autores supracitados destacam a importância do monitoramento constante e das auditorias regulares. Tais medidas visam, segundo os autores, identificar se os diversos pilares do programa de *compliance* estão funcionando conforme planejado.

Cumprе ressaltar que, através da avaliação de efetividade, as empresas conseguem identificar, corrigir ou reformular possíveis distorções em relação às políticas de *compliance*. Essa é uma tarefa complexa e perene, dada à necessidade constante de adaptação de normas internas como também em função de mudanças nos dispositivos legais relacionados às atividades desenvolvidas pela empresa.

Sobre esse aspecto, De Carli (2016, p. 217) destaca que “não é demais lembrar a natureza público-privada do *compliance*, pois os parâmetros de atuação partem da legislação criada pelo Estado, sob a influência dos padrões estabelecidos por organismos internacionais.”

Ressalta-se a necessidade de entendimento de que é preciso ir além das questões puramente legais. Esse “ir além” representa o compromisso da empresa em aderir, de forma voluntária, a uma diversidade de mecanismos de integridade que asseguram que de fato há um sistema de *compliance* efetivo.

Ressalta-se que, os programas de conformidades são uteis e beneficiam empresa de pequeno, médio ou grande porte. Obviamente, a complexidade de uma empresa de grande porte exigirá, por parte dos profissionais que atuam nas áreas ou departamentos de conformidade, muito mais atenção. É o caso das empresas listadas em níveis de governança diferenciados da B3 (Brasil, Bolsa, Balcão), especialmente as empresas listadas no Novo Mercado (NM).

As empresas listadas no Novo Mercado representam o nível mais elevado de governança. O Novo Mercado foi criado em 2000 como segmento diferenciado de listagem destinado à negociação de ações emitidas por companhias que se comprometessem com a adoção de práticas de governança corporativa adicionais às exigidas pela legislação em vigor. (B3, 2017).

Conforme destacado no site da Bovespa, hoje intitulada B3, fazendo referência às letras iniciais (Brasil, Bolsa, Balcão), os segmentos especiais de listagem da B3 são: Bovespa Mais, Bovespa Mais Nível 2, Novo Mercado, Nível 2 e Nível 1. Tais segmentos foram criados a partir da percepção de que, “para desenvolver o mercado de capitais brasileiro, era preciso ter segmentos adequados aos diferentes perfis de empresas”. (B3, 2018)

Todos esses segmentos prezam por regras de governança corporativa diferenciadas. Essas regras vão além das obrigações que as companhias têm perante a Lei das Sociedades por Ações (Lei das S.A.) e têm como objetivo melhorar a avaliação daquelas que decidem aderir, voluntariamente, a um desses segmentos de listagem. (B3, 2018)

Assim, esses mecanismos adicionais, como o próprio nome sugere, extrapolam as exigências legais. Numa perspectiva individual, faz o funcionário ir além de cumprir o que está estabelecido no código de ética, uma vez que, podem surgir situações, não previstas no código de conduta, que representem risco para a organização. Tal iniciativa voluntária assegura que, de fato, haja uma cultura pautada por um elevado padrão ético.

Uma dado relevante, apresentado pelo Guia prático - Por dentro da B3, disponibilizado pela B3 Educação (2018, p. 302), destaca que “o sistema financeiro e o mercado de capitais são

regidos por amplo conjunto de leis e normas que asseguram a sua integridade e bom funcionamento.”

O documento supracitado ainda sugere que “cada instituição deve ter mecanismos para zelar pelo atendimento a tais leis e normas” (B3 EDUCAÇÃO, 2018, p. 302). Diante do exposto, inegavelmente, atribui-se às organizações o papel de criar condições para que sejam desenvolvidos mecanismo de conformidade capazes de promover a aderência às normas.

O guia ainda destaca que “cabe aos reguladores como Bacen e CVM verificar se há *compliance* das instituições que compõem o sistema financeiro à regulamentação em vigor.” (B3 EDUCAÇÃO, 2018, p. 302).

Essa verificação de conformidade é realizada por meio de auditorias que ocorrem periodicamente. Nesse sentido, a B3 Supervisão de Mercado (BSM), como entidade de autorregulação, estaria apta a auditar um amplo conjunto de participantes da B3, respeitando o programa aprovado pela CVM.

Em entrevista publicada pela revista Exame em Julho de 2017, José Romeu Amaral, sócio do escritório J R Amaral Advogados e mestre em direito comercial pela Universidade de São Paulo (USP), destacou que, “são poucas as companhias que destinam um setor específico para cuidar do tema”. (EXAME, 2017)

Em entrevista concedida à revista Exame o advogado José Romeu Amaral destacou a realização de um estudo, onde se constatou que, “dois terços das empresas do Novo Mercado, segmento da Bolsa com regras mais rígidas de governança corporativa, ainda não têm uma área específica de *compliance*.” (EXAME, 2017).

Segundo a revista Exame (2017) a conclusão expressa na fala do advogado José Romeu Amaral foi obtida a partir da análise dos “formulários de referência das empresas listadas no segmento e outras informações repassadas pela área de Relacionamento com Investidores das companhias”.

De acordo com o advogado José Romeu Amaral (EXAME, 2017) a maioria das empresas conta apenas com um programa de gerenciamento de riscos ou com uma área de auditoria. Diante do exposto, conclui-se que tal situação restringe a capacidade de a entidade executar as principais políticas de conformidade.

Complementando, José Romeu Amaral destaca que “o *compliance* é diferente da auditoria”. O advogado explica que “a preocupação do *compliance* é mais profunda” e cita que ela deve recair nos treinamento dos funcionários, na disseminação da cultura da empresa, e também em fazer com que os funcionários conheçam as normas e possam cumpri-las.

“Na visão de Amaral, uma área específica tornaria a prevenção e a busca de irregularidades mais efetiva”. (EXAME, 2017). Observa-se, na fala supracitada, a importância de a empresa manter um setor específico para formalizar suas políticas conformidade.

Ressalta-se que, na época da entrevista e, conforme as regras então estabelecidas pela B3, as empresas listadas no segmento do Novo Mercado não seriam obrigadas a manter um setor específico para *compliance*. Porém, em Outubro de 2017 a B3 publicou o novo regulamento para empresas já listadas no Novo mercado e também para os novos entrantes.

Conforme artigo 24 do novo regulamento, “A companhia deve implantar funções de *compliance*, controles internos e riscos corporativos, sendo vedada a acumulação com atividades operacionais. (B3, 2017, p.17)

O artigo 31 destaca que “A companhia deve elaborar e divulgar código de conduta aprovado pelo conselho de administração e aplicável a todos os empregados e administradores” (B3, 2017, p. 20)

No segundo tópico do artigo 31, apresenta-se um dos requisitos que deve ser contemplados no código de conduta, qual seja: “as regras objetivas relacionadas à necessidade de *compliance* e conhecimento sobre a legislação e a regulamentação em vigor, em especial, às normas de proteção à informação sigilosa da **companhia**, combate à corrupção[...]” (B3, 2017, p. 17)

De fato o novo regulamento, conduzido pela CVM, favorece a criação de uma cultura de conformidade mais efetiva. Inclusive, inicialmente, algumas medidas já foram implantadas até o mês de Agosto de 2018. Porém, respeitando a adaptação das organizações que já fazem parte do Novo Mercado, outras regras, adicionais, tratadas no regulamento só serão obrigatórias a partir de Agosto de 2021.

### 2.5.6 Medição de efetividade dos programas de *compliance*

Um bom programa de *compliance* é composto por bons mecanismos de medição de efetividade. Esta é a fase que testifica se o programa implantado está em pleno funcionamento para que se alcancem os objetivos aos quais se propõe.

A própria lei anticorrupção, tratando do que é levado em consideração na aplicação das sanções, traz em seu artigo 7º no item VIII o seguinte texto: “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)



Estabelecer uma estratégia de avaliação de efetividade exige da gestão plena compreensão de todos os objetivos proposto na estruturação do programa de conformidade. Desta feita, é de suma importância que as empresas se comprometam em consolidar uma estratégia de monitoramento, com KPIs (Key Performance Indicators) apropriados.

Na edição 149 de Outubro de 2010 da IBEF News, página 74, no catálogo opinião: Como definir e aplicar os indicadores de compliance, De Souza e Manzi, citam a pesquisa elaborada pela *Price Water Hoose Coopers -PWC* em (2006), onde foram listados alguns indicadores-chaves para aferir a efetividade dos programas de compliance, quais sejam:

Treinamento fornecido x planejado – bem como a quantidade de funcionários que realizaram o treinamento x quantidade de funcionários elegíveis na organização. Outro exemplo é a rotatividade de funcionários x tempo para treinar os funcionários admitidos;

Testes realizados x planejados – dependendo da estrutura de compliance implantada na organização, a função pode contemplar a execução de testes nas áreas com o objetivo de mitigar os riscos de sanções regulatórias e de reputação, garantindo a aderência à regulamentação e às políticas internas. Como exemplo de teste, é possível citar o de avaliar um percentual dos clientes que iniciaram relacionamento no mês para garantir que o procedimento “conheça o seu cliente” tenha sido devidamente executado;

Revisão de auditoria – os trabalhos de auditoria fornecerão indicadores importantes para que Compliance avalie, acompanhe pontos em não conformidade, fragilidade nos controles internos e a velocidade na correção das falhas, e, assim, tenha uma percepção sobre a evolução da aderência à cultura de *compliance* e melhoria no sistema de controles internos da organização;

Resultado dos exames dos reguladores – avaliações em supervisões dos reguladores representam indicadores do trabalho desenvolvido pela área de Compliance e sua adequação às melhores práticas de mercado;

Avaliação completa do monitoramento de compliance – da mesma forma, os resultados de revisões de auditoria na área de Compliance permitirão entender o grau e a evolução dos trabalhos realizados por esta, assim como o grau de adesão da organização à cultura de compliance por meio da disseminação atribuída à função. (DE SOUZA; MANZI, 2010, p. 74)

Em 2015, a KPMG consultoria, publicou uma pesquisa sobre o perfil do *compliance* no Brasil. A pesquisa teve participação de 200 empresas de 19 segmentos. Em seus resultados, foram apresentados os principais indicadores de monitoramento reportados aos executivos seniores, quais sejam:

- Eficácia do Programa de Ética e Compliance;
- Atualizações no processo de comunicação de assuntos éticos e de compliance;
- Resultado e evolução das investigações (Procedentes e Não Procedentes);
- Relação de Riscos, Controles e Planos de ações mitigatórios;

- Atualização dos eventos-chave regulatórios que podem afetar as operações do negócio;
- Alocação de recursos (budget versus real) e análise comparativa com a Indústria;
- Percentual de aderência aos treinamentos mandatórios;
- Análise dos recursos disponíveis versus necessidade do Programa de Compliance;
- Overview do Plano de Ética e Compliance proposto para o próximo período

Em relação os principais indicadores de monitoramentos, constata-se que os mesmos são utilizados para testificar se as políticas adotadas, no programa de *compliance*, estão sendo cumpridas. Porém, até mesmo os indicadores devem ser avaliados, uma vez que, estabelecer um diagnóstico a partir de indicadores inapropriados pode comprometer o processo de melhoria continua.

### **2.5.7 Estudos Anteriores sobre *compliance***

No Brasil, entre os estudos que abordassem a terminologia *compliance*, foram listados os seguintes: Dalla Porta (2011); Santos (2011); Costa (2012); Rodrigues e Castro (2012); Gabardo e Castella (2015); Gomes, Beltrame e Carvalho (2015); Da Silva, De Melo e De Souza (2016); Da silva (2017); Melo (2017); Bragato (2017) e Martins (2018). Apresenta-se, também, estudos de consultorias como KPMG (2015)

Em sua dissertação de mestrado, Dalla Porta (2011) apresentou as diferenças entre auditoria interna e *compliance*. O autor apresentou definições e características inerentes a cada área. Por fim, apresenta o caráter periódico da auditoria interna e o contexto diário em que se insere o *compliance* nas organizações.

Santos (2011) apresentou estudo cujo objetivo foi aprofundar o conhecimento de fatores que influenciam a decisão do indivíduo no cometimento de fraude em organizações privadas e avaliar os resultados da implantação de programas de *compliance* na percepção moral dos indivíduos dessas organizações.

Os dados obtidos com a pesquisa de Santos (2011) indicam que na raiz da fraude está a fragilidade dos princípios éticos; entretanto, o contexto (ou pressão situacional) e a oportunidade combinam-se na produção de atos corruptos ou em conformidade.

O artigo de Costa (2012) buscou “apresentar algumas questões da evolução da gestão empresarial a partir da introdução do instituto de Compliance aliado às boas práticas da governança corporativa como instrumento gerencial”

Costa (2012, p. 51) destacou que “os casos de fraudes e desvio de conduta em organizações demonstraram a necessidade premente de se aprimorar o respeito aos princípios e normas do Compliance, bem como de criar um programa efetivo de Compliance”. Nessa perspectiva o autor entende que tais programas nem sempre recebem a devida atenção da alta administração no tocante aos investimentos necessários para sua implementação.

O estudo de Rodrigues e Castro (2013, p. 1) “teve como objetivo principal, sugerir a uma empresa comercial varejista uma proposta sobre a implantação de controles internos e compliance e quais os benefícios destas ferramentas na sua gestão”. Os autores concluem apresentando a importância e a viabilidade na implantação de controles internos e *compliance*.

Gabardo e Castella (2015) desenvolveram estudo sobre a nova lei anticorrupção e a importância do *compliance* para as empresas que se relacionam com a Administração Pública. Os autores buscaram abordar a regulamentação dos programas de *compliance* de acordo com a nova Lei Anticorrupção (Lei 12.846/2013) e seu decreto especificador.

Gabardo e Castella (2015, p. 144) puderam perceber que “a existência de um sistema peculiar que ultrapassa de forma significativa a ideia liberal de gestão empresarial”.

“A severidade das sanções que vêm sendo atribuídas à administração pública, aliadas às incessantes inovações tecnológicas e aprimoramento do aparato estatal, cada vez mais está influenciando a prática interna das empresas”. (GABARDO; CASTELLA, 2015, p. 144)

No estudo de Gomes, Beltrame e Carvalho (2015, p. 1) os autores se dispuseram a analisar “a responsabilidade dos administradores das companhias abertas pela manutenção de programas de *compliance*, à luz das novas regras estabelecidas [...] na Lei 12.846/2013.”

Gomes, Beltrame e Carvalho (2015, p. 20) ressaltam que “a implantação de um programa de *compliance* representa uma ação positiva dos administradores”. Tal procedimento, segundo os autores (2015, p. 21) representa “o cumprimento do dever de diligência, ao menos no tocante às obrigações nas áreas de *compliance* e combate à corrupção.”

Da Silva, De Melo e De Souza (2016, p. 1) apresentaram um estudo cujo objetivo foi “analisar se a disponibilização de canal de denúncia anônima afeta a intenção dos profissionais em comunicar problemas de *compliance* no cenário brasileiro”. Apesar de os resultados do experimento não confirmam a hipótese de pesquisa, os autores destacam que puderam contribuir para a “reflexão de reguladores e organizações quando a decisão de implementar ou regular a

obrigatoriedade de canais internos de denúncia anônima na busca da eficácia dos programas de *compliance*.” (DA SILVA; DE MELO; DE SOUZA, 2016, p. 13)

O estudo de Da Silva (2017, p. 3) analisou a aplicação do *compliance* concorrencial no “[...]cumprimento das leis ao direito de empresa delimitando considerações essenciais à compreensão do instituto e quais os resultados finalísticos que podem ser alcançados com a sua instituição e observância integral.”

Segundo Da Silva (2017, p. 13) “a consecução dos fins almejados pelo programa de *compliance* concorrencial, devem ser estabelecidos métodos praticáveis e que sejam fielmente observados no âmbito da empresa, gerando, assim, os resultados positivos[...]”. Assim o autor destaca que a adoção do *compliance* é um instrumento hábil a fazer cumprir as determinações legais inclusive a Lei de Defesa da Concorrência.

Melo (2017, p. 23) em dissertação de mestrado buscou verificar se “as práticas de *compliance*, conforme disseminadas nas empresas brasileiras, representam efetivamente um fator preponderante no processo de mitigação aos riscos”. O estudo, em questão, confirma a hipótese central da pesquisa de que *compliance* representa um fator preponderante na mitigação aos riscos.

No estudo desenvolvido por Faria et al (2017) os autores buscaram analisar as características de *compliance* nas empresas listadas na BM&FBOVESPA, atual B3, fazendo referência às letras iniciais (Brasil, Bolsa, Balcão). O estudo supracitado analisou as “demonstrações contábeis e sites corporativos das empresas a fim de verificar se elas possuíam três ferramentas de gestão de *compliance*: Código de ética, Política anticorrupção e Canal de denúncia.” (FARIA et al, 2017, p. 1)

O estudo de Faria et al (2017, p. 1) constatou que das “477 empresas analisadas, 62% das empresas possuem Código de ética, 57% não possuem Política anticorrupção e 56% das empresas possuem Canal de denúncia”. Os autores destacaram que foi possível identificar, que entre 2014 e 2016 houve uma evolução por parte das empresas no sentido de aderirem às ferramentas de gestão de *compliance* analisadas.

A pesquisa sobre o Perfil do Compliance no Brasil, desenvolvida pela KPMG (2015), teve como foco os quatro pilares da função eficiente de *compliance*, de acordo com a metodologia KPMG, quais sejam: 1. Governança e cultura; 2. Políticas, processos e procedimentos; 3. Pessoas; 4. Monitoramento, teste e reporte.

A pesquisa supracitada foi realizada via plataforma web e foi concluída no terceiro semestre de 2015. Teve participação de 200 empresas de 19 segmentos com diferentes

estruturas. O questionário utilizado foi composto por 26 perguntas com foco nos quatro principais pilares citados anteriormente.

Entre 2017 e 2018, A KPMG desenvolveu uma nova pesquisa sobre a Maturidade do Compliance no Brasil. Tal pesquisa “teve a participação de, aproximadamente, 450 empresas de diferentes regiões e com diferentes estruturas”. Desse montante, 35% das empresas declararam ser multinacionais. O restante, 65%, foi formado por empresas nacionais distribuídas em todo território brasileiro, especialmente na região sudeste, cuja concentração apresentada foi de 69%.

Bragato (2017) abordou o tema “O compliance no Brasil: A Empresa entre a Ética e o Lucro”. O autor destaca que no tocante às práticas empresariais “muitas empresas brasileiras não possuem uma estrutura condizente com as que são consideradas as melhores práticas empresariais” (BRAGATO, 2017, p. 122)

De acordo com as considerações de Bragato (2017) as empresas enxergam, muitas vezes, os custos para se implementar um programa de *compliance* mais não atentam para avaliar os benefícios que tais programas seriam capazes de promover.

O estudo de Martins (2018, p. 4) teve como objetivo “identificar os principais entraves que fazem com que o grau de maturidade das empresas brasileiras no tema *compliance*, seja baixo. O autor listou os principais itens, quais sejam:

- 1) Crença de que os riscos, em especial o de *compliance*, não irão se materializar;
- 2) Exigências relacionadas com o tema *compliance*, não se aplicam em suas empresas
- 3) Posicionamento reativo quanto ao cumprimento das normas;
- 4) Conflitos de interesses pessoais;
- 5) Crescente preocupação quanto à formação dos conselheiros em governança corporativa de forma reativa;
- 6) Desconhecimento pleno das responsabilidades e impactos de ser um conselheiro;
- 7) Aumento da exposição à riscos, renúncia do posicionamento em assembleias;
- 8) Autoproteção, quebra de independência;
- 9) Uso das estruturas internas de *compliance*, para proteção e atendimento das necessidades do controlador e atendimento às conformidades apenas para manter as aparências. (MARTINS, p. 4-5)

De acordo com a KPMG, no estudo realizado entre 2017 e 2018, 71% dos respondentes reconhecem que a política e o programa de ética e *compliance* de suas companhias estão implementados de forma eficiente. Já em 2015, essa porcentagem era de 57%. Esse dado apresenta um avanço significativo, porém, o estudo destaca que “é evidente que ainda há muito a ser feito. Até porque, a maturidade inevitavelmente leva ao aumento das responsabilidades”.

A seguir, apresenta-se o capítulo que versa sobre os aspectos metodológicos aplicados ao estudo em questão.

### 3. METODOLOGIA

Este capítulo apresenta o delineamento metodológico necessário para atender os objetivos específicos propostos neste estudo. Os esforços aqui empreendidos contemplam: a identificação do método de pesquisa, a classificação do tipo de pesquisa, o escopo, o universo estudado, as variáveis envolvidas, o instrumento de coleta de dados, a forma como os dados foram captados e o tratamento atribuído.

#### 3.1 MÉTODO DA PESQUISA

Na fala de Prodanov e Freitas (2013, p. 126) “a investigação científica depende de um conjunto de procedimentos intelectuais e técnicos para que seus objetivos sejam atingidos: os métodos científicos”. Desta feita, considerou-se, neste estudo, estratégia metodológica já consagrada na execução de estudos semelhantes.

No tocante a natureza, trata-se de pesquisa aplicada. Para que se possa inferir se as empresas analisadas dispõem de indicadores, em níveis satisfatórios, que possam contemplar a efetividade das políticas de *compliance*, este estudo se apoia no método dedutivo.

Para Gil (2008, p. 9) o método dedutivo “parte de princípios reconhecidos como verdadeiros e indiscutíveis e possibilita chegar a conclusões de maneira puramente formal, isto é, em virtude unicamente de sua lógica”.

Prodanov e Freitas (2013, p. 27) defendem que “o método dedutivo, de acordo com o entendimento clássico, é o método que parte do geral e, a seguir, desce ao particular. A partir de princípios, leis ou teorias consideradas verdadeiras e indiscutíveis, prediz a ocorrência de casos particulares com base na lógica”.

Desta feita, compreende-se que o método dedutivo seja apropriado, uma vez que possibilita apreciação das premissas que suportam o objetivo desta pesquisa. Ressalta-se que o enquadramento metodológico toma como base parâmetros conceituais já consolidados e abordados em pesquisas semelhantes, como ocorre no caso dos indicadores de performance utilizados para aferir aderência do *compliance*.

#### 3.2 TIPOLOGIA DA PESQUISA

Existem várias formas de classificação de pesquisas de natureza acadêmica. Não há padrão nem consenso nessa classificação. Quanto aos objetivos, segundo (GIL, 1999;

LAKATOS; MARCONI, 2003; RAUPP; BEUREN, 2003) a pesquisa pode ser classificada de três formas, quais sejam: descritiva, exploratória e explicativa.

Buscando atender os objetivos da pesquisa, tipifica-se essa pesquisa da seguinte forma:

- I. quanto à abordagem (trata-se de pesquisa quantitativa) e,
- II. quanto aos objetivos (trata-se de pesquisa exploratória e descritiva)

A pesquisa quantitativa, conforme Collis e Hussey (2005), é objetiva por natureza por estar focada na mensuração de fenômenos envolvendo coletar e analisar dados numéricos e aplicar testes estatísticos. Para Prodanove e Freitas (2013, p. 128) a abordagem quantitativa “requer o uso de recursos e técnicas de estatística, procurando traduzir em números os conhecimentos gerados pelo pesquisador”. Convém destacar que os elementos qualitativos identificados neste estudo serão analisados e expressos quantitativamente.

Sobre a fase exploratória, Martins e Linz (2012, p. 24) destaca que “o estudo começa com um plano incipiente que vai delineando-se mais claramente à medida que se desenvolve.” Ainda segundo o autor “Inicialmente, são colocadas algumas questões, ou pontos críticos, que vão sendo explicados, reformulados, ou mesmo abandonados, à medida que o estudo avança.” (2012, p. 24)

Sobre a pesquisa exploratória Beuren et al (2006, p 80) destacaram que a mesma “contribui para o esclarecimento de questões superficialmente abordadas sobre o assunto pesquisado”. Baseado no entendimento de Gil (1999) a pesquisa do tipo exploratória tem por finalidade apresentar uma visão geral sobre determinado fato ainda pouco explorado.

Vergara (2004) defende que este tipo de pesquisa é adequado quando há pouco conhecimento acumulado ou sistematizado.

Lakatos e Marconi (2003) chamam atenção ao fato de que nenhuma pesquisa parte da estaca zero, pois mesmo na avaliação de uma situação concreta desconhecida, em um dado local, alguém ou um grupo, já deve ter feito pesquisas iguais ou semelhantes, ou mesmo complementares de certos aspectos da pesquisa pretendida.

Sobre a pesquisa exploratória, Malhotra (2001), entende que trata-se de uma pesquisa usada em casos nos quais é necessário definir o problema com maior precisão. Para o autor supracitado, o objetivo é prover critérios e compreensão.

Gil (2002, p. 41) citando Selltez et al., (1967, p. 63) destaca que a maioria dessas pesquisas envolve:

- (a) levantamento bibliográfico;

(b) entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado; e

(c) análise de exemplos que “estimulem a compreensão”.

As pesquisas descritivas, como o próprio nome sugere e, conforme entendimento de Gil (2002, p. 42) “têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno, ou então, o estabelecimento da relação entre as variáveis”.

O autor ainda explica que “são inúmeros os estudos que podem ser classificados sob este título e uma de suas características mais significativas está na utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados, tais como o questionário e a observação sistemática.” (GIL, 2002, p. 42)

Nesse contexto, para que os objetivos desses estudos sejam alcançados considera-se apropriada a pesquisa exploratória e descritiva com abordagem quantitativa associada.

### 3.3 ESCOPO DA PESQUISA

Para que o escopo da pesquisa fosse definido, levou-se em consideração, que o objetivo precípuo deste estudo é investigar o nível de efetividade das políticas de *compliance* adotadas nas empresas listadas na B3

Outros fatores observados, dizem respeito à definição da população alvo da pesquisa, o recorte temporal e onde, geograficamente, o estudo deveria ser desenvolvido. Para Gil (2002) no momento em que o critério espacial é escolhido, o pesquisador está delimitando o foco ou *locus* de sua observação. Nesse particular, evidencia-se o local onde o fenômeno será estudado.

É importante destacar que a consolidação das práticas de *compliance* tem relação com o modelo de governança implantado. Por sua vez, esse modelo de gestão precisa ser projetado com vistas a atender às necessidades estruturais do negócio, as especificações legais e as diretrizes impostas pelo mercado no qual a empresa está inserida.

Nesse contexto, o escopo deste estudo limitou-se às empresas atuantes no mercado brasileiro, que negociem suas ações na B3 (Brasil, Bolsa, Balcão) e que estejam vinculadas aos segmentos de listagem com níveis diferenciados de governança da B3. A análise realizada tomou como base a listagem atualizada, publicada na página oficial da instituição no ano de 2018.



### 3.4 UNIVERSO DA PESQUISA (POPULAÇÃO E AMOSTRA)

Dentro das perspectivas citadas no escopo do estudo, faz-se necessário apresentar o detalhamento do universo da pesquisa. Segundo Lakatos e Marconi (2007, p. 225) “O universo ou a população-alvo é o conjunto dos seres animados e inanimados que apresenta pelo menos uma característica em comum, sendo N o número total de elementos do universo ou da população, podendo ser representado pela letra maiúscula X, tal que:  $XN = X1; X2; \dots; XN$ .”

Desta forma, este estudo, considera como universo da pesquisa as 189 empresas listadas na B3, conforme relação disponível no site da instituição no ano de 2018, pertencentes a níveis diferenciados de governança, quais sejam: (N1) Cia. Nível 1 de Governança Corporativa; (N2) Nível 2 de Governança Corporativa e (NM) Cia Novo Mercado.

Já a amostra “é uma parcela convenientemente selecionada do universo (população); é um subconjunto do universo.” (LAKATOS; MARCONI, 2007, p. 225). Para Prodanov e Freitas (2013, p. 98) a “amostra é parte da população ou do universo, selecionada de acordo com uma regra ou um plano. Refere-se ao subconjunto do universo ou da população, por meio do qual estabelecemos ou estimamos as características desse universo ou dessa população”.

Ressalta-se que, no universo apresentado, os grupos de segmentos N1, N2 e NM destaca-se dos demais por apresentar níveis crescente de adesão voluntária. No N1 há mais informações e dispersão acionária. No N2, além de a empresa precisar cumprir as exigências do N1, fazem-se necessárias outras práticas de governança e de direitos adicionais para acionistas minoritários.

Já o NM é um seguimento com regras diferenciadas no que tange a adoção de práticas mais rígidas de governança corporativa. Além disso, esse seguimento apresenta *disclosure* adicional ao que é exigido pela legislação. No quadro 1, a seguir, pode-se observar a composição da população alvo do estudo.

**Quadro 1-** Composição da população alvo do estudo por níveis de governança

Níveis de governança	Total de empresas listadas	Percentual (%)
N1	27 empresas	14,28%
N2	20 empresas	10,58%
NM	142 empresas (incluindo a B3)	75,14%
Total (N1+N2+NM)	189 empresas	100%

Fonte: Elaborado pela autora

Para compor a amostra levou-se em consideração a sinalização de disponibilidade no tocante à participação voluntária. Porém, muitas dessas empresas não se dispuseram a participar do estudo, alegando que, conforme políticas internas, os funcionários não seriam autorizados a participar de nenhum tipo de pesquisa acadêmica seja por entrevista ou, como solicitado, respondendo um questionário por e-mail.

Outra alegação diz respeito às informações obrigatórias que, segundo tais empresas, já seriam divulgadas em seus endereços eletrônicos. Tais “informações obrigatórias” foram apresentadas pelas empresas de forma genérica, uma vez que, muitas delas referem-se ao modelo de governança ao qual estariam enquadradas e não especificamente em relação às políticas de *compliance* adotadas.

Nessa perspectiva, observou-se acentuada resistência por parte das empresas contatadas. Tal comportamento estaria associado ao fato de que, ao participar do estudo as empresas poderiam comprometer-se, tendo em vista a possibilidade de identificação de alguma inadequação de suas políticas de conformidade.

Porém, na fase preliminar da pesquisa, tratou-se de esclarecer os objetivos da mesma, os critérios utilizados, o caráter acadêmico e as medidas adotadas para que os dados fossem tratados com confidencialidade. Ou seja, as empresas tiveram pleno conhecimento de que suas identidades seriam preservadas.

A partir do exposto, e considerando-se as dificuldades já citadas, a amostra do estudo, foi composta por 16 empresas distribuídas entre os grupos N1, N2 e NM da seguinte forma: 3 empresas do seguimento N1, 2 empresas do seguimento N2 e 11 empresas do seguimento NM.

O quadro 2, a seguir, apresenta a composição da amostra por nível de governança e setor listado na B3.

**Quadro 2-** Composição da amostra por nível de governança e setor listado na B3

Total de empresas	Níveis de governança	Total por setor listado na B3
3 empresas	N1	1- Utilidade pública 2- Material básico
2 empresas	N2	1- Bens industriais 1 - Petróleo, gás e biocombustíveis
11 empresas	NM	1 - Utilidade pública 3 – Bens industriais 2 – Financeiros e outros 4 – Consumo Cíclico 1 – Material básico

Fonte: Elaborado pela autora a partir da coleta de dados.

### 3.5 VARIÁVEIS

O conjunto de variáveis, selecionadas neste estudo, partiu do pressuposto da análise das características necessárias para atingir o objetivo geral e os objetivos específicos propostos. Para Gressler (2004, p. 119) “variáveis são valores, fatos ou fenômenos que, numa hipótese, são considerados em sua dimensão de inter-relação causal, de modo que um ou mais deles são determinados como causa e outros como efeitos”.

Lakatos e Marconi (2003, p. 162) explicam que “todas as variáveis, que podem interferir ou afetar o objeto em estudo, devem ser não só levadas em consideração, mas também devidamente controladas, para impedir comprometimento ou risco de invalidar a pesquisa”.

Fachin (2006, p. 74) defende que “compete ao pesquisador selecionar no universo de variáveis, qual inclui o problema em estudo, aquelas que se deixam conhecer, entre essas, as mais significativas, ou seja, as que exercem maior influência no estudo em questão”.

Para Fachin (2006, p. 74) as variáveis podem ser classificadas quanto ao: “1) gênero; 2) espécie; e 3) categoria.” Ainda segundo o autor (2006, p. 74) a classificação por gênero compreende três tipos: “as variáveis dicotômicas, as contínuas e as descontínuas”. Sobre a classificação por espécie, o autor destaca que há três tipos: “a variável independente, a dependente e a interveniente”.

Quanto à classificação por categoria, Fachin (2006, p. 78) entende que são dois os tipos de variações que pertencem a esta classificação, quais sejam: “Variável quantitativa e qualitativa”. Pereira (2004), discorrendo sobre o conceito de variável, destaca a existência de “uma distinção na natureza das variáveis, algumas sendo qualitativas (de alocação numa categoria) e outras sendo quantitativas (de posição numa escala)”.

Quanto à classificar-se como dependente ou independente, Lakatos e Marconi (2003, p. 138) explicam que a “variável independente (X) é aquela que influencia, determina ou afeta outra variável; é fator determinante, condição ou causa para determinado resultado, efeito ou consequência[...]”.

“Enquanto a variável dependente consiste naqueles valores (fenômenos, fatores) a serem explicados ou descobertos, em virtude de serem influenciados, determinados ou afetados pela variável independente [...]” (LAKATOS; MARCONI, 2003, p. 138)

Ressalta-se que, as variáveis qualitativas do presente estudo, serão abordadas a partir de métodos quantitativos. Apresenta-se nos quadros 03, 04, 05 e 06 os grupos de variáveis enquadradas nesta pesquisa, quais sejam:

**Quadro 3** - Perfil dos respondentes (variáveis - bloco I)

Grupo das variáveis	Variáveis	Tipo de variáveis (Medidas)	Escala de Mensuração
Perfil do respondente	V1- Faixa Etária	Qualitativa	Ordinal
	V2-Sexo	Qualitativa	Nominal
	V3-Formação acadêmica (Escolaridade)	Qualitativa	Ordinal
	V4- Área de atuação profissional	Qualitativa	Nominal
	V5- Cargo que ocupa na empresa	Qualitativa	Nominal
	V6- Tempo de Experiência Profissional	Quantitativa	Ordinal

Fonte: Elaborado pela autora

**Quadro 4** - Perfil das empresas (variáveis - bloco II)

Variáveis	Tipo de variáveis (Medidas)	Escala de Mensuração
V7- Forma jurídica da empresa	Qualitativa	Nominal
V8- Localização geográfica	Qualitativa	Nominal
V9 - Segmento listado na B3	Qualitativa	Nominal
V10- Setor Listado na B3	Qualitativa	Nominal
V11- Quantitativo de Funcionários	Qualitativa	Ordinal
V12 Média de Receita -Faturamento	Qualitativa	Ordinal

Fonte: Elaborado pela autora

**Quadro 5** - Características dos programas de *compliance* (variáveis - bloco III)

Variáveis	Tipo de variáveis (Medidas)	Escala de Mensuração
V13 Suporte da alta administração (Comprometimento)	Qualitativa	Ordinal
V14- Pessoa Responsável ( <i>Compliance Officer</i> )	Qualitativa	Nominal-Binária
V15- Estrutura adequada	Qualitativa	Ordinal
V16 Avaliação ao risco	Qualitativa	Nominal
V17 - Disponibilização do Código de conduta	Qualitativa	Ordinal
V18 – Aplicação do código de conduta	Qualitativa	Ordinal
V19 Controles internos	Qualitativa	Ordinal
V20 Cronograma de Treinamento	Qualitativa	Ordinal
V21 Canal de denúncia	Qualitativa	Ordinal
V22 Investigação Interna	Qualitativa	Ordinal
V23 Due diligence (Avaliação prévia de contratação)	Qualitativa	Ordinal

Fonte: Elaborado pela autora

\* Baseado nos requerimentos do Federal Sentencing Guidelines) apud Serpa e Sibille (2016)

**Quadro 6** – Indicadores-chave de performance dos programas de *compliance* (variáveis - bloco IV)

Grupo das variáveis	Variáveis	Tipo de variáveis (Medidas)	Escala de Mensuração
KPIs (Key Performance Indication)	V24- Recursos disponíveis x Necessidade do programa	Qualitativa	Ordinal
	V25- Treinamento fornecido x planejado	Qualitativa	Ordinal
	V26- Testes realizados x planejados	Qualitativa	Ordinal
	V27 Revisão dos trabalhos de auditoria	Qualitativa	Ordinal
	V28 Resultado dos exames dos reguladores	Qualitativa	Ordinal
	V29 Avaliação completa do monitoramento de <i>compliance</i> .	Qualitativa	Ordinal
	V30 Pagamento de indenizações (ações adversas)	Qualitativa	Ordinal
	V31 Código de conduta – comprovação de entrega e leitura	Qualitativa	Ordinal
KPIs (Auxiliares)	V32 Canal de denúncias – acompanhamento de denúncias e alertas.	Qualitativa	Ordinal
	V33 Atualização de Políticas e procedimentos internos	Qualitativa	Ordinal
	V34 Acompanhamento de não conformidades e aplicação de ações corretivas.	Qualitativa	Ordinal
	V35 - Principais indicadores reportados	Qualitativa	Nominal
	V36 - Frequência do reporte	Qualitativa	Ordinal

Fonte: Elaborado pela autora

\*Composição das variáveis baseada em pesquisa Price Water House Coopers (2006)

### 3.6 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

Este estudo utilizou, como instrumento de coleta de dados, um questionário, elaborado em plataforma eletrônica, composto por 36 questões distribuída em quatro blocos. A pesquisa em questão classificou-se, quanto ao procedimento técnico, de forma semelhante ao Levantamento (*survey*). Conforme explicações de Prodanov e Freitas (2013, P.57) “esse tipo de pesquisa ocorre quando envolve a interrogação direta das pessoas cujo comportamento desejamos conhecer através de algum tipo de questionário”.

Segundo Barbbie (1999) a pesquisa do tipo *survey*, termo em inglês que se destina a pesquisa em grande escala, caracteriza-se por ser uma abordagem quantitativa, que visa apresentar as opiniões das pessoas por meio de questionário. Ainda segundo o autor supracitado a pesquisa tipo *survey* se refere a um tipo particular de pesquisa social empírica.

Convém destacar, algumas considerações a respeito do assunto, quais sejam: “Em geral, procedemos à solicitação de informações a um grupo significativo de pessoas acerca do problema estudado para, em seguida, mediante análise quantitativa, obtermos as conclusões correspondentes aos dados coletados. (PRODANOV e FREITAS 2013, p 57-58).

Gil (2010, p. 35) destaca outro aspecto importante em relação aos levantamentos, qual seja:

[...] não são pesquisados todos os integrantes da população estudada. Antes selecionamos, mediante procedimentos estatísticos, uma amostra significativa de todo o universo, que é tomada como objeto de investigação. As conclusões obtidas a partir dessa amostra são projetadas para a totalidade do universo, levando em consideração a margem de erro, que é obtida mediante cálculos estatísticos. (GIL, 2010, p. 35).

Uma limitação se apresenta ao analisar as características do levantamento (*survey*) em relação ao quantitativo da amostra. De fato o estudo buscou analisar um número expressivo de participantes e, por esse motivo, entende-se, dentro do que foi preliminarmente proposto, que este seria um instrumento adequado à coleta de dados.

Porém em função do quantitativo reduzido de empresas que se dispuseram a participar, cita-se aqui o levantamento tipo *survey* destacando a semelhança do método e as técnicas utilizadas. Nesse sentido, compreende-se que o questionário, instrumento utilizado nesse estudo, seja apropriado à captação dos dados necessários ao atingimento do objetivo aqui proposto.

Sobre a execução do pré-teste, convém ressaltar a explicação de Martins e Lintz (2012, p. 49). O autor supramencionado ressalta que “depois de construído um questionário, roteiro de entrevista ou roteiro para condução do *Focus Group* será preciso testar o instrumento de coleta antes de sua utilização definitiva.” (MARTINS; LINTZ, 2012, p.49)

Desta feita, para analisar e validar o instrumento de coleta de dados, o mesmo fora submetido a quatro avaliadores, sendo três professores vinculados às áreas de Contabilidade e Administração Financeira e uma professora de letras e comunicação.

Na primeira etapa de análise, os avaliadores pontuaram algumas sugestões de melhoria. Após análise, todas as alterações necessárias para aprimorar o instrumento de coleta de dados e facilitar o entendimento do mesmo foram realizadas.

No segundo momento, os quadro primeiros respondentes, vinculados às empresas que compuseram a amostra, foram contatados para que pudessem emitir opinião sobre o questionário. Destes, dois foram contatados por telefone e não apresentaram relatos de problemas quanto ao preenchimento do questionário.

O terceiro respondente fez contato por e-mail pontuando alguns aspectos relacionados ao questionário. O quarto respondente não retornou o e-mail enviado. Porém, após análise das sugestões não houve necessidade de mudanças significativas.

Desta feita, o pré-teste foi realizado observando a metodologia de validação comumente utilizada em pesquisas com abordagem semelhante. Cumpriu-se, portanto, o protocolo de pesquisa no tocante à análise do questionário.

### 3.7 PROCEDIMENTOS PARA CAPTAÇÃO DOS DADOS

No sentido de viabilizar a captação dos dados, o questionário foi elaborado em uma plataforma gratuita para criação e gerenciamento de formulários online (google forms). O estudo foi apresentação aos respondentes enfatizando a proposta do mesmo e sua natureza acadêmica.

No primeiro momento, entre setembro e outubro de 2018, foi encaminhada, por e-mail, uma solicitação de colaboração para cada uma das 189 empresas. Nesta solicitação de colaboração, apresentou-se o estudo, de forma resumida e, as instruções para preenchimento do questionário.

Num segundo momento, além de realizar novos contatos por e-mail, optou-se por realizar, também, contato por telefone. Tal iniciativa se mostrou relevante, uma vez que, cerca de 30% das empresas foram contatadas.

Quanto ao tempo de acesso ao questionário, o mesmo foi disponibilizado por quatro meses (De setembro a dezembro de 2018). Esse período foi estabelecido considerando a possibilidade de ocorrência de quaisquer problemas no decorrer da investigação e o tempo médio requerido em trabalhos com metodologia e estrutura semelhante.

Outro fator considerado na determinação do tempo, diz respeito ao período necessário para codificar o banco de dados, realizar o tratamento dos achados através de análise estatística e, por fim, apresentar os resultados da pesquisa e as respectivas considerações finais.

### 3.8 TRATAMENTO DOS DADOS COLETADOS

Aqui serão expostos os procedimentos necessários, quanto ao tratamento dos dados coletados, no sentido de viabilizar a execução do estudo e atender aos objetivos definidos.



A planilha contendo os resultados foi gerada a partir do Google Forms e, convertida para o Microsoft Excel onde os dados foram organizados e codificados. Em seguida os dados foram exportados para o software SPSS, versão 18, onde foi realizada a análise.

A priori estabeleceu-se, como técnica, a análise multivariada que, segundo Corrar, Paulo e Dias Filho (2007, p, 2) “refere-se a um conjunto de métodos estatísticos que torna possível a análise simultânea de medidas múltiplas para cada indivíduo, objeto ou fenômeno observado”.

Ressalta-se que “os métodos que permitem a análise simultânea de mais de duas variáveis podem ser considerados como integrantes na análise multivariada”. (CORRAR; PAULO; DIAS FILHO, 2007, p.2)

Porém a técnica não se mostrou apropriada, devido à limitação quantitativa da amostra. Em função disso, optou-se por submeter os achados da pesquisa à estatística descritiva. Sobre estatística descritiva, Fonseca (1996) explica que trata-se de “um conjunto de técnicas que objetivam descrever, analisar e interpretar os dados numéricos de uma população ou amostra”.

Baseado nas explicações de Silvestre (2007), a estatística descritiva é composta por um conjunto de métodos voltados à organizar e descrever os dados da pesquisa, a partir da utilização de indicadores sintéticos ou sumários.

Em função da configuração amostral, as técnicas paramétricas foram descartadas. Já as técnicas não paramétricas se mostraram como uma possibilidade conveniente de análise de dados. Porém, diante da limitação quantitativa da amostra e da ausência de uma frequência normal, tal método fora descartado.

Ressalta-se que, apesar de parte expressiva dos dados coletados apresentarem características qualitativas, os mesmos serão aqui apresentados a partir de uma abordagem quantitativa. Prodanov e Freitas (2013, p. 69) destacam que “a pesquisa quantitativa considera que tudo pode ser quantificável, o que significa traduzir em números opiniões e informações para classificá-las e analisá-las.”

Entende-se, portanto, que o método de análise seja apropriado para atender às demandas necessárias ao atingimento dos objetivos do estudo. A seguir, apresenta-se o capítulo 4 (quatro) - Análise e Apresentação dos Resultados.

#### 4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Nesta seção, apresenta-se os resultados e suas respectivas análises. Inicialmente, comenta-se os pontos mais relevantes e, no decorrer da explanação, os resultados aqui auferidos são comparados com resultados de outros estudos cuja abordagem tenha aspecto semelhante no todo ou em parte.

Como exposto anteriormente a análise dos resultados, foi realizada utilizando-se estatística descritiva com abordagem quantitativa. Cumpre ressaltar, que este estudo considerou, como população alvo, as 189 empresas listadas na B3 no ano de 2018. Deste montante, 75 (setenta e cinco) empresas retornaram ao contato realizado. Porém, apenas 16 dispuseram-se a participar respondendo o questionário.

Para análise dos dados foi construído um banco na planilha eletrônica Microsoft Excel o qual foi exportado para o software SPSS, versão 18, onde foi realizada a análise. Para avaliar o perfil dos respondentes e o perfil das empresas foram calculadas as frequências percentuais e construídas as respectivas distribuições de frequência.

Ainda, foram calculadas as prevalências de concordância dos entrevistados com os itens relacionados às características dos programas de *compliance* e acerca dos indicadores chaves de performance de programas de *compliance*.

Apresenta-se, no quadro 7, a organização desta seção.

**Quadro 7-** Organização da seção de análise e apresentação dos resultados

Subseções	Descrição do item analisado
4.1	Estatística descritiva da amostra
4.1.1	Compilação do perfil do respondente
4.1.2	Compilação do perfil da empresa
4.1.3	Características dos programas de <i>compliance</i>
4.1.4	Indicadores de performance dos programas de <i>compliance</i>
4.1.5	Apresentação do score global por empresa participante

Fonte: Elaborado pela autora.

A seguir, apresentam-se as seções enumeradas no quadro 7 e seus respectivos comentários.

#### 4.1 ESTATÍSTICA DESCRITIVA DA AMOSTRA

Nesta seção apresenta-se a compilação das empresas contatadas e o retorno obtido. A amostra foi organizada conforme distribuição por segmento listado na B3. O ordenamento dos segmentos é realizado com base nos critérios de governança inerentes a cada segmento.

Os segmentos N1 e N2, conforme divulgado pela B3, prezam por regras de governança diferenciadas. Espera-se que, ao longo do tempo, as empresas listadas nesses níveis possam melhorar e consolidar seus mecanismos de governança afim de aderirem, gradativamente, ao Novo Mercado (NM).

O NM é considerado o melhor nível por adotar práticas mais robustas de governança e também por força do *disclosure* adicional ao que é requerido pela legislação.

Ressalta-se que, baseado no comparativo dos segmentos de listagem, que encontra-se no anexo B, a exigência de políticas de *compliance*, para os segmentos N1 e N2 é facultativa. Já no segmento NM, há a obrigatoriedade de as empresas implementarem os seguintes pontos: funções de *compliance*, controles internos e riscos corporativos sendo vedada a acumulação com atividades operacionais.

A seguir, apresenta-se a tabela 1, com a compilação das empresas contatadas versus retorno obtido.

**Tabela 1** - Compilação das empresas contatadas e o retorno obtido

<b>Empresas Contatadas e retorno obtido</b>	<b>Quantidade</b>	<b>Percentual</b>
Empresas contatadas (N1, N2, NM)	189	100%
Empresas que retornaram o contato	75	39,7%
Empresas que sinalizaram participação	16	8,5%
Empresas que recusaram participação	59	31,2%

Fonte: Elaborado pela autora a partir dos dados da pesquisa

##### 4.1.1 Compilação do Perfil do respondente

Na tabela 2, a seguir, apresenta-se a compilação do perfil dos respondente. A mesma foi estruturada a partir das variáveis que compuseram o grupo apresentado no quadro 3 do bloco I.

**Tabela 2** - Compilação do perfil dos respondentes

<b>Variáveis (Bloco I)</b>	<b>Descrição</b>	<b>Quantitativo</b>	<b>Distribuição %</b>
V1- Faixa etária	De 21 a 30 anos	3 respondentes	18,75%
	De 31 a 40 anos	9 respondentes	56,25%
	De 41 a 50 anos	3 respondentes	18,75%
	De 51 a 60 anos	1 respondentes	6,25%
V2- Sexo	Masculino	14 respondentes	87,5%
	Feminino	2 respondentes	12,5%
V3- Formação acadêmica	Ensino superior completo	6 respondentes	37,50%
	Especialização	7 respondentes	43,75%
	Mestrado	3 respondentes	18,75%
V4- Área de atuação	Financeira e Contábil	6 respondentes	37,5%
	Fiscalização e Monitoramento	10 respondentes	62,5%
V5- Cargo que ocupa	Chief <i>compliance</i>	1 respondente	6,25%
	Diretor/supervisor	1 respondente	6,25%
	Gerente	7 respondente	43,75%
	Supervisor/Coordenador	3 respondente	18,75%
	Analista/Assistente	4 respondente	25%
V6- Tempo de experiência	De 2 a 5 anos	2 respondentes	12,5%
	De 5 a 10 anos	3 respondentes	18,75%
	Mais de 10 anos	11 respondentes	68,75%

Fonte: Elaborado pela autora a partir da coleta de dados.

Verifica-se que a maioria dos entrevistados é do sexo masculino (87,5%), possui idade de 31 a 40 anos (56,25%), curso de especialização (43,75%), atua na fiscalização/monitoramento (62,5%), ocupa o cargo de gerente (43,75%) e possui mais de 10 anos de tempo de experiência profissional (68,75%). Ressalta-se que apenas um respondente afirmou ocupar o cargo de *compliance* office.

Os resultados aqui apresentados foram comparados com os resultados da pesquisa publicada em 2017 pela KPMG. O objetivo foi identificar se há convergência ou discrepância nos mesmos. Não há a pretensão de se fazer generalizações, em função das limitações já mencionadas.

A pesquisa supracitada abrangeu os anos de 2015 e 2016 e envolveu 250 empresas. Em relação a 2015, identificou, no tocante ao cargo ocupado pelo respondente, que cerca de 44% destes ocupavam o cargo de Gerente, Gerente Sênior e Gerente Executivo. Em 2016 o percentual foi de 43%, apenas um pouco menor.

Nesse sentido, sobre esse aspecto, os achados deste estudo convergem, do ponto de vista percentual, aos apresentados na pesquisa da KPMG.

#### 4.1.2 Compilação do Perfil da empresa

As variáveis dispostas no bloco II referem-se ao perfil das empresas participantes do estudo. Na tabela 3, apresenta-se a compilação dos achados.

**Tabela 3 - Compilação do perfil das empresas**

Variáveis (Bloco II)	Descrição	Quantitativo	Distribuição %
V7- Forma jurídica da empresa	Privada	13	81,25%
	Mista	3	18,75%
V8- Localização geográfica	Nordeste	5	31,25%
	Sudeste	6	37,5%
	Sul	4	25%
	Centro-oeste	1	6,25%
V9 -Segmento listado na B3	N1	3	18,75%
	N2	2	12,5%
	NM	11	68,75%
V10- Setor Listado na B3	Bens Industriais	4	25%
	Consumo cíclico	4	25%
	Financeiros e outros	2	12,5%
	Material básico	3	18,75%
	Petróleo, gás e Biocombustíveis	1	6,25%
	Utilidade Pública	2	12,5%
V11- Quantitativo de Funcionários	Até 499	1	6,25%
	De 500 a 1000	1	6,25%
	De 1001 a 3000	5	31,25%
	Mais de 3000	9	56,25%
V12 Média de Receita	De 91 a 300 Milhões	1	6,25%
	De 301 a 1 Bilhão	4	25%
	De 1 a 5 Bilhões	8	50%
	Mais de 5 Bilhões	3	18,75%

Fonte: Elaborado pela autora a partir da coleta de dados.

Conforme apresentado na tabela 3, verifica-se que a maioria das empresas é privada (81,25%), da região sudeste (37,5%), listada no seguimento (NM) Cia. Novo Mercado (68,75%), do setor de Bens industriais ou Consumo Cíclico (ambos com 25%), possuem mais de 3000 funcionários (56,25%) e detêm média de receita de 1 bilhão a 5 bilhões (50%).

### 4.1.3 Características dos programas de *compliance*

Nesta seção, apresenta-se, baseado na opinião dos entrevistados, as características dos programas de *compliance* adotados pelas empresas. Com exceção das questões 14 e 16, as demais questões foram formuladas de modo que os entrevistados pudessem sinalizar a opção que melhor caracterizasse o programa, de cada empresa, em escala likert de 5 pontos.

Tal escala foi apresentada a partir da descrição qualitativa das proposições. Porém, realizou-se a análise quantitativa convertendo-se as respostas em números, como sugere MCCLELLAND (1976, p. 3). A seguir, apresenta-se no quadro 8 a descrição da escala utilizada e sua respectiva pontuação.

**Quadro 8-** Descrição da escala Likert utilizada na seção

Descrição da escala Likert	Scores (Pontuação das afirmações)
Concordo totalmente	5 pontos
Concordo parcialmente	4 pontos
Indiferente	3 pontos
Discordo parcialmente	2 pontos
Discordo totalmente	1 ponto

Fonte: Elaborado pela autora a partir da coleta de dados.

Cumprе ressaltar que as tabelas apresentarão apenas as proposições que obtiverem frequência. Além de resumir, o método facilita a visualização dos achados da pesquisa.

Quanto as características dos programas, inicia-se o bloco III analisando, a partir da percepção dos respondentes, a possibilidade de os mesmos constatarem o comprometimento da alta administração com a ética e a integridade da organização. Os resultados são apresentados na tabela 4.

**Tabela 4 -** Comprometimento da alta administração com ética e integridade

Proposições qualitativas	Frequência	Percentual (%)
Concordo totalmente	10	62,5%
Concordo parcialmente	5	31,25%
Discordo parcialmente	1	6,25%

Fonte: Elaborado pela autora a partir da coleta de dados.

A partir dos resultados, constata-se que a maioria dos entrevistados (62,5%) concorda totalmente com a afirmação e (21,5%) concorda parcialmente. O resultado sugere, face a percepção dos respondentes, que há compromisso da alta administração com a ética e a integridade. Apenas um, dos respondente, discordou parcialmente da afirmação. Este último está vinculado à empresa listada no Novo Mercado.

Santos et al (2012, p. 9) ressalta que “por exercer o poder, o líder está exposto de forma mais intensa às escolhas que envolvem dilemas éticos”. Portanto, o engajamento dos líderes aos programas de *compliance* minimiza a exposição dos mesmos a dilemas éticos e, favorece a consolidação de uma cultura de conformidade mais efetiva.

Na tabela 5 são apresentados os resultados quanto ao fato de a empresa possuir pessoa responsável pela implantação e manutenção dos programas de *compliance*.

**Tabela 5** – Existência de pessoa responsável pela implantação e manutenção dos programas

Proposições qualitativas	Frequência	Percentual (%)
Sim	14	87,5%
Não	2	12,5%

Fonte: Elaborado pela autora a partir da coleta de dados.

Como observado na tabela 5, a maioria dos respondentes (87,5%) sinalizou que a empresa dispõe de pessoa responsável pela implantação, monitoramento e manutenção dos programas de *compliance*. Os demais respondentes, que declararam que a empresas não dispõe de pessoa responsável para o setor, estão vinculados a empresas listadas no Novo Mercado.

Cumprе ressaltar que a intervenção de tal profissional representa diferencial competitivo no sentido de viabilizar o cumprimento do plano de trabalho dos programas de *compliance* em consonância aos requisitos legais. Portanto, o resultado favorável reforça o entendimento de que este profissional seja indispensável para gerenciar os mecanismos de controle e mitigar possíveis riscos.

A tabela 6, a seguir, apresenta a percepção dos respondentes, sobre a estrutura do programa em relação à complexidade do negócio.

**Tabela 6** – Estrutura do programa em relação à complexidade do negócio

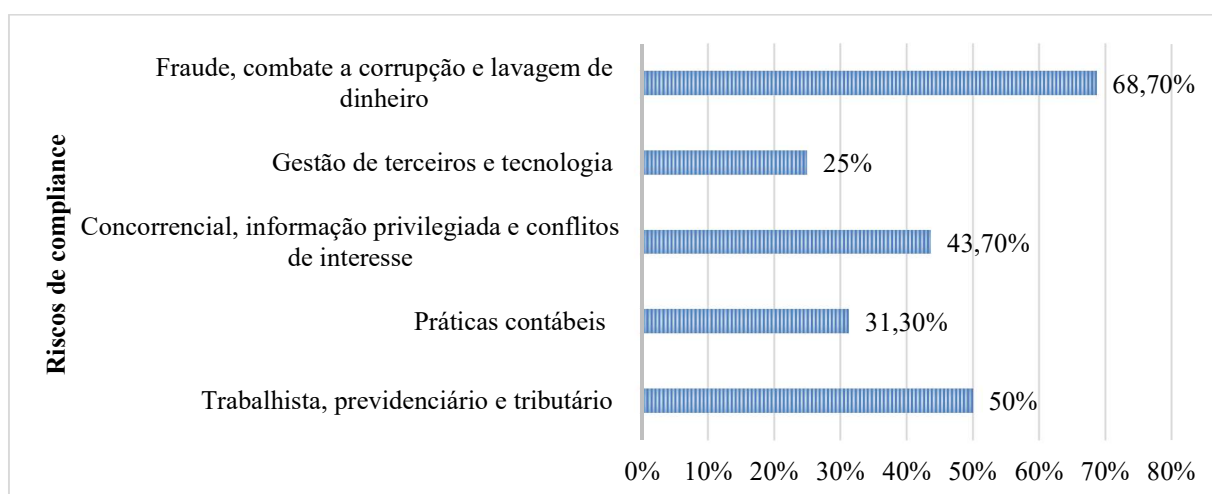
Proposições qualitativas	Frequência	Percentual (%)
Concordo totalmente	4	25%
Concordo parcialmente	10	62,5%
Discordo parcialmente	2	12,5%

Fonte: Elaborado pela autora a partir da coleta de dados.

Observa-se, de acordo com os dados, que a maioria dos respondentes (62,5%) concordam parcialmente com a afirmativa. Este resultado é representado pelo score 4 na escala de likert e sugere que parte significativa da amostra entende que, apesar de haver correspondência entre a estrutura do programa e a complexidade do mesmo, tal estrutura ainda não estaria plenamente adaptada.

Um fator importante para explicar tal resultado seria o tempo de maturação do programa. Uma vez que, para estar plenamente adaptado à complexidade do negócio, o programa precisaria sofrer diversas intervenções ao longo do tempo, situação comum diante das constantes mudanças no ambiente organizacional.

Em relação aos riscos de *compliance* considerados mais relevantes, apresenta-se os resultados da análise na figura 3. Esta seleção tem como objetivo identificar, dentre os riscos listados, aqueles que, na opinião dos respondentes, estariam em evidência numa linha de prioridades, como vemos a seguir.

**Figura 3** - Seleção dos riscos de *compliance* considerados mais relevantes

Fonte: Elaborado pela autora a partir da coleta de dados.

Conforme figura 3, entre os riscos de *compliance* mais relevantes, o item Fraude, combate a corrupção e lavagem de dinheiro foi o mais selecionado entre os respondentes (11).



O resultado estaria intimamente relacionado à influência normativa vislumbrada na Lei 12.846/13 conhecida como Lei anticorrupção.

O item menos selecionado foi gestão de terceiro e tecnologia. Não menos importante tal item exige, por parte das organizações, especial atenção. Diante do intenso fluxo de relações firmadas entre a empresa e terceiros, faz-se necessário constante monitoramento dos contratos, principalmente no que tange à contratação de serviços com mão de obra terceirizada.

Outro aspecto observado, no item supracitado, diz respeito à segurança da informação, pois, parte expressiva dos dados das empresas encontram-se compilados a partir de sistemas cujo aporte tecnológico reflete o nível de segurança e a gestão das informações. Negligenciar tal indicador pode comprometer significativamente o andamento dos negócios da empresa sujeitando-a a riscos de natureza técnica, violação de informações confidenciais, fraudes entre outros.

O Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social em publicação sobre a implantação de código de ética em empresas, destaca que o código de ética deve estabelecer “diretrizes e orientações sobre como agir em momentos de tomada de decisões difíceis e/ou relevantes, reduzindo os riscos de interpretações subjetivas quanto aos aspectos morais e éticos.” (ETHOS, 2000, p. 11)

Além disso, tal documento precisa ser disponibilizado para todos os funcionários da empresa. O objetivo é fazer com que todas as pessoas ligadas a empresa tenham pleno conhecimento das regras internas e possam aplicar em suas atividades todos os princípios e valores adotados pela organização.

Apresenta-se, na tabela 7, os resultados na perspectiva dos respondentes sobre a disponibilização do código de ética.

**Tabela 7** – Disponibilização do código de ética aos funcionários

Proposições qualitativas	Frequência	Percentual (%)
Concordo totalmente	14	87,5%
Concordo parcialmente	2	12,5%

Fonte: Elaborado pela autora a partir da coleta de dados.

Como observado na tabela 7, todos os respondentes concorda totalmente ou parcialmente com a afirmativa de que a empresa se preocupa em disponibilizar o código de ética aos funcionários. Tal iniciativa, amplia a discussão de vários temas, dentre eles, temas que abordam aspectos comportamentais necessário para garantir uma postura adequada diante de parceiros, terceiros, concorrentes e entidades governamentais.

Ainda sobre o assunto, a tabela 8 apresenta a percepção dos respondentes quanto à aplicação do código de ética aos colaboradores, fornecedores e intermediários.

**Tabela 8** – Aplicação do código de ética aos colaboradores, fornecedores e intermediários

Proposições qualitativas	Frequência	Percentual (%)
Concordo totalmente	10	62,5%
Concordo parcialmente	6	37,5%

Fonte: Elaborado pela autora a partir da coleta de dados.

De acordo com os dados, todos os respondente sinalizaram concordância, total ou parcial, com a afirmativa acima mencionada. Conforme o Instituto Ethos (2000, p. 30) “A ênfase dada à honestidade e à ética pressupõe, a priori, produtividade, eficácia dos serviços, qualidade de atendimento, eficiência administrativa, conformidade com a lei, além do respeito básico aos direitos humanos.”

Sobre a formalização e estrutura dos controles internos para fins de mitigação dos riscos operacionais e de *compliance*, apresenta-se, na tabela 9, os resultados auferidos.

**Tabela 9** – Formalização e estrutura dos controles internos para fins de mitigação dos riscos operacionais e de *compliance*

Proposições qualitativas	Frequência	Percentual (%)
Concordo totalmente	4	25%
Concordo parcialmente	9	56,3%
Indiferente	2	12,5%
Discordo parcialmente	1	6,3%

Fonte: Elaborado pela autora a partir da coleta de dados.

Conforme apresentado na tabela 9, a maioria dos respondentes (81,3%) sinalizou concordância total ou parcial. O resultado sugere que além de formalizar, tais empresas atribuem aos controles internos estrutura capaz de minimizar riscos nas atividades operacionais, como também riscos de natureza regulatória, este último alinhado as políticas de *compliance*.

Sobre manter um cronograma de treinamentos que aborde os princípios éticos e comportamento individual, os resultados demonstram que (62,5%) dos respondentes sinalizaram concordância total ou parcial, como destacado na tabela 10.

**Tabela 10** – Cumprimento do cronograma de treinamento com abordagem de princípios éticos e comportamento individual

Proposições qualitativas	Frequência	Percentual (%)
Concordo totalmente	7	43,8%
Concordo parcialmente	3	18,8%
Indiferente	2	12,5%
Discordo parcialmente	1	6,3%
Discordo totalmente	3	18,8%

Fonte: Elaborado pela autora a partir da coleta de dados.

Apesar de a maioria dos respondentes sinalizar que existe, por parte da empresa o compromisso em manter treinamentos sobre princípios éticos e comportamentais, destaca-se que (12,5%) dos respondentes declararam indiferença e (25%) discordância total ou parcial.

Com exceção dos indiferentes, dada a dificuldade de analisar a tendência da resposta, tal resultado sugere que, possivelmente, o cronograma de treinamentos pode estar sendo negligenciado ou, numa possibilidade mais preocupante o cronograma nem exista. Em função disso, a disseminação e consolidação de uma cultura de conformidade fatalmente estaria sendo prejudicada. O descumprimento do cronograma de treinamento representa o aumento do risco de desvios de conduta por desconhecimento de aspectos legais e pela ausência de orientação que habilitem os profissionais a identificarem situações que representem risco.

O estudo não avaliou os conteúdos propostos nos treinamentos corporativos. Também não foi identificada a proporção de treinamentos presenciais e virtuais. Observou-se, apenas, se a empresa cumpre os cronogramas de treinamentos e educação corporativa.

Quanto ao fato de a empresa disponibilizar e incentivar a utilização do canal de denúncia, com garantias de anonimato, observou-se que 75% dos entrevistados sinalizaram concordância total ou parcial com esta afirmativa, como pode ser visto na tabela 11.

**Tabela 11**– Disponibilidade do canal de denúncia e incentivo à utilização do mesmo com garantias de anonimato

Proposições qualitativas	Frequência	Percentual (%)
Concordo totalmente	8	50%
Concordo parcialmente	4	25%
Indiferente	1	6,3%
Discordo parcialmente	2	12,5%
Discordo totalmente	1	6,3%

Fonte: Elaborado pela autora a partir da coleta de dados

O resultado, acima apresentado, corrobora com os achados da pesquisa de Faria et al (2017, p. 1) onde observou-se que, das 477 empresas listadas na B3, cerca de 56% possuem Canal de denúncia.

Nas instituições financeiras o canal de denúncia tornou-se obrigatório por força da resolução 4.567 de 27 de abril de 2017, assinada pelo Conselho Monetário Nacional (CMN) e divulgada pelo Banco Central (BACEN).

O Legal Ethics Compliance (LEC) destaca que, por força da resolução, órgãos e entidades públicas ou privadas que celebrarem convênios ou contratos de repasse com o Governo Federal, estão obrigados a manter um canal de comunicação efetivo para o registro de solicitações, elogios, sugestões, reclamações e denúncias. (LEC, 2017)

Portanto, observa-se que, em grande parte das empresas, o canal de denúncia deixa de ser apenas uma sugestão no rol de políticas anticorrupção, passando a ser exigido pelos órgãos normativos.

Sobre os processos internos direcionados à investigação de denúncias e desvios de conduta, apresenta-se na tabela 12 os seguintes resultados.

**Tabela 12** – Existência de processos internos voltados à investigação de denúncias e desvios de conduta

Proposições qualitativas	Frequência	Percentual (%)
Concordo totalmente	11	68,8%
Concordo parcialmente	3	18,8%
Discordo parcialmente	1	6,3%
Discordo totalmente	1	6,3%

Fonte: Elaborado pela autora a partir da coleta de dados

Observa-se, portanto, que (87,6%) dos respondentes concordam, total ou parcialmente, com a existência de processos internos voltados à investigação. Tal iniciativa fortalece a repressão ao cometimento de ilícitos e também viabiliza a aplicação de medidas de correção necessárias nos casos de desvios de conduta já materializados.

A questão a seguir refere-se ao processo due diligence. Basicamente, tal processo tem como objetivo verificar, a partir de uma diligência prévia, a existência de conformidade nos processos da empresa. Esse procedimento também é aplicado para avaliar parceiros e terceiros.

O principal objetivo desse processo é minimizar riscos e conferir à organização a proteção necessária para evitar que sejam firmadas parcerias com outras entidades que, porventura, não comungue dos mesmos princípios. Sobre a existência do processo due diligence, apresenta-se, na tabela 13, os achados da pesquisa.

**Tabela 13** – Existência de processo due diligence para avaliação de parceiros e terceiros

Proposições qualitativas	Frequência	Percentual (%)
Concordo totalmente	5	31,3%
Concordo parcialmente	5	31,3%
Indiferente	1	6,3%
Discordo parcialmente	1	6,3%
Discordo totalmente	4	25%

Fonte: Elaborado pela autora a partir da coleta de dados

Observa-se que a maioria dos respondentes (62,6%) sinalizou que concorda totalmente ou parcialmente com a afirmação. Tal resultado reforça a ideia de que a maioria das empresas têm incluído tal avaliação em seus programas de *compliance*, atribuindo ao mesmo potencial para conferir à empresa a segurança necessária para verificar se tais parceiros estariam em conformidade, ou seja, cumprindo as normas exigidas pelo mercado.

É possível observar que 25% (quatro respondentes) sinalizam que discordam totalmente da afirmação. Os dados sugerem que as empresas em questão não apresentem tal rotina em seus programas de conformidade. O resultado é preocupante e revela certa vulnerabilidade na formalização de contratos diversos.

Nesse cenário, a possibilidade de a empresa macular sua identidade empresarial ao relacionar-se com empresas que descumprem regras de mercado é latente. Vislumbra-se, portanto a necessidade de rever os critério de contratação para identificar a existência de inconformidade que possam representar, entre outros riscos, o risco de reputação.

#### 4.1.4 Indicadores de performance dos programas de *compliance*

O Bloco IV apresenta as questões relacionadas aos indicadores de performance dos programas de *compliance*. Além de uma estrutura que contemple mecanismos de controle e mitigação do risco, faz-se necessário que haja acompanhamento do quão efetivas são essas políticas. Essa avaliação ocorre a partir da análise de aderência e desempenho de tais indicadores.

A efetividade do *compliance* nas organizações é um reflexo do compromisso constante em determinar, diante dos vários processos de gestão, a utilização dos melhores ou mais apropriados parâmetros de medição. Só partir do monitoramento desses indicadores de conformidade é que a empresa pode identificar se o plano traçado para viabilizar a consolidação dos programas de *compliance* está se materializado.

Reúne-se aqui, os principais indicadores de performance utilizados para aferir se os programas de *compliance* são efetivos. A seguir, na tabela 14, apresenta-se o resultado diante da seguinte afirmação: A empresa monitora a relação existente entre os recursos disponíveis e a necessidade do programa de *compliance*.

**Tabela 14** – Monitoramento da relação entre recursos disponíveis e necessidade dos programas

Proposições qualitativas	Frequência	Percentual (%)
Concordo totalmente	4	25%
Concordo parcialmente	7	43,8%
Indiferente	2	12,5%
Discordo parcialmente	2	12,5%
Discordo totalmente	1	6,3%

Fonte: Elaborado pela autora a partir da coleta de dados

Os resultados sugerem que haja níveis satisfatórios de conformidade, no tocante a análise dos recursos disponíveis versus necessidade dos programas, em 68,8 das empresas participantes do estudo. O resultado sugere que, tais empresas têm se preocupação em identificar se os investimento alocado atendem à demanda de recursos necessários para garantir o pleno funcionamento dos programas.

Dois dos respondentes se declararam indiferente (neutros) em relação à essa afirmação. A motivação desse neutralidade diante da questão não foi avaliada dada a dificuldade de se identificar na escala likert qual seria o direcionamento de tal nível. Os demais respondentes apresentaram discordância total ou parcial, sugerindo que, possivelmente não haja critério para aferir se os investimentos estão sendo realizados em níveis adequados e ou desejáveis.

Sobre o fato de os programas de treinamentos fornecidos serem avaliados a partir de metas propostas e atualizados conforme necessidade, apresenta-se os resultados na tabela 15, a seguir.

**Tabela 15** – Avaliação e atualização dos programas de treinamentos

Proposições qualitativas	Frequência	Percentual (%)
Concordo totalmente	4	25%
Concordo parcialmente	7	43,8%
Indiferente	2	12,5%
Discordo parcialmente	1	6,3%
Discordo totalmente	2	12,5%

Fonte: Elaborado pela autora a partir da coleta de dados

Conforme delineamento dos dados, observa-se que 68,8% dos respondentes sinalizaram concordância total ou parcial diante da existência de avaliação e atualização dos treinamentos propostos pelas empresas. A partir de tal resultado, é possível inferir que haja níveis satisfatórios de capacitação dos profissionais vinculados à empresa.

O resultado sugere que haja preocupação em avaliar e atualizar o cronograma de educação em *compliance*. O estudo não avaliou se a análise e atualização do cronograma é concebida para alcançar gestores, colaboradores e também a alta administração. Porém, pressupõe-se que todos os indivíduos sejam contemplados com a avaliação e atualização de seus respectivos programas de treinamentos.

Além de promover ações para orientar os profissionais no tocante à postura no meio corporativo e atualizá-los sobre os aspectos legais inerentes à área de atuação, faz-se necessário conscientizá-los sobre as implicações que os mesmos estariam sujeitos se, porventura, viessem a descumprir os protocolos de conformidade.

Promover e executar testes para avaliar os programas de *compliance* deve ser um compromisso da empresa. A seguir, apresenta-se na tabela 16 os resultados auferidos em relação ao tratamento dado à execução de testes para mitigar possíveis riscos de sanções regulatórias e de reputação.

**Tabela 16** – Execução de testes para mitigar riscos de sanções regulatórias e de reputação

Proposições qualitativas	Frequência	Percentual (%)
Concordo totalmente	8	50%
Concordo parcialmente	4	25%
Indiferente	1	6,3%
Discordo parcialmente	2	12,5%
Discordo totalmente	1	6,3%

Fonte: Elaborado pela autora a partir da coleta de dados

Os dados revelam que (75%) dos respondentes concordam totalmente ou parcialmente com a afirmação de que haja, por parte das empresas, a execução de testes direcionados a minimizar os riscos de sanções regulatórias e também riscos de reputação. Apenas (18,8%) declararam discordância total ou parcial em relação à afirmação.

Quantitativamente, as proposições positivas se sobressaem em relação às negativas. Isso significa que a maioria das empresas têm buscado, conforme defende De Souza e Manzi (2010, p. 63) “garantir a aderência à regulamentação e às políticas internas”.

Em relação ao fato de os trabalhos de auditoria serem utilizados como indicadores importantes para avaliar e acompanhar possíveis inconformidades e fragilidade nos controles internos e viabilizar medidas corretivas, apresenta-se o resultado na tabela 17.

**Tabela 17** – Utilização dos trabalhos de auditoria como indicadores para avaliar e acompanhar inconformidades, fragilidades e a aplicação de medidas corretivas

Proposições qualitativas	Frequência	Percentual (%)
Concordo totalmente	9	56,3%
Concordo parcialmente	5	31,3%
Indiferente	1	6,3%
Discordo parcialmente	1	6,3%

Fonte: Elaborado pela autora a partir da coleta de dados

Os dados revelam que a maioria das empresas (87,5%) concorda com a afirmativa citada. O resultado revela a importância atribuída aos trabalhos de auditoria. Embora sejam áreas distintas, a auditoria e o *compliance* se complementam no sentido de proteger e fortalecer a organização. Essa parceria também viabiliza aplicação de medidas corretivas mais adequadas.

A tabela 18, a seguir, apresenta os resultados diante da seguinte afirmação: Os resultados de supervisões emitidos por órgãos reguladores são analisados como indicadores do trabalho desenvolvido pela área de *compliance* e sua adequação às melhores práticas de mercado.

**Tabela 18**– Utilização dos resultados de supervisão emitidos por órgãos reguladores como indicadores do trabalho desenvolvido pela área de *compliance*

Proposições qualitativas	Frequência	Percentual (%)
Concordo totalmente	8	50%
Concordo parcialmente	1	6,3%
Indiferente	3	18,8%
Discordo parcialmente	2	12,5%
Discordo totalmente	2	12,5%

Fonte: Elaborado pela autora a partir da coleta de dados

Observa-se que 56,3% dos respondentes declararam concordância total ao parcial. Logo, a maioria das empresas consideram que os resultados emitidos pelos órgão reguladores são indicadores relevantes para avaliar se a área de *compliance* vem executando um trabalho efetivo, em conformidade com as melhores práticas do mercado.

Entre os demais respondentes, os 25% que discordaram da afirmativa foram compostos da seguinte forma: 3 empresas do Novo Mercado e 1 do Nível 1 de governança. Os dados são



preocupante, especialmente por considerar-se que as empresas integrantes do Novo Mercado precisam apresentar *disclosure* adicional ao exigido pela legislação.

Quanto ao fato de o programa de monitoramento de *compliance* ser submetido à avaliação, a fim de identificar a evolução dos trabalhos e, se os indicadores utilizados são apropriados, os resultados são demonstrados na tabela 19, como segue.

**Tabela 19**– Avaliação do programa de monitoramento de *compliance* a fim de identificar a evolução dos trabalhos e se os indicadores continuam apropriados

Proposições qualitativas	Frequência	Percentual (%)
Concordo totalmente	7	43,8%
Concordo parcialmente	4	25%
Indiferente	1	6,3%
Discordo parcialmente	2	12,5%
Discordo totalmente	2	12,5%

Fonte: Elaborada pela autora a partir da coleta de dados

Os programas de monitoramento das políticas de *compliance* avaliam quão efetivas são as políticas proposta pela empresa. A partir dessa avaliação, é possível elaborar um diagnóstico para promover a manutenção dos programas ou providenciar as alterações necessárias nos mesmos.

Porém, se porventura os indicadores foram inadequados corre-se o risco de comprometer todo trabalho já executado, sujeitando a empresa a problemas que podem inclusive inviabilizar sua continuidade.

Sobre o fato de a empresa realiza estudo e acompanhamento para identificar a natureza dos problemas que originaram as indenizações e alertar os responsáveis quanto à correção dos fatos geradores, os resultados podem ser vistos na tabela 20.

**Tabela 20** - Estudo e acompanhamento dos problemas que originaram as indenizações e alerta aos responsáveis quanto à correção dos fatos geradores

Proposições qualitativas	Frequência	Percentual (%)
Concordo totalmente	6	37,5%
Concordo parcialmente	6	37,5%
Indiferente	1	6,3%
Discordo parcialmente	1	6,3%
Discordo totalmente	2	12,5%

Fonte: Elaborada pela autora a partir da coleta de dados

Observa-se que 75% dos respondentes concordam com a afirmativa. O resultado sugere que, na maioria das empresas, haja esforços para identificar as inconformidades que resultaram em indenizações, como também para acionar os responsáveis e providenciar as respectivas correções.

Entre as demais proposições, temos a discordância total e parcial que, juntas, somam 18,8% da amostra. Sobre este último dado, constatou-se que, uma empresa está listada no Nível 2 de governança e as outras duas empresas estão listadas no Novo Mercado.

Ressalta-se que o papel do *compliance* é justamente minimizar riscos a partir da prevenção, identificação, monitoramento e correção de eventuais distorções. O desafio do *compliance* é estabelecer um alinhamento dos processos internos às “mudanças regulatórias e comerciais” como sugere a KPMG (2017, p. 3).

As ações promovidas pelo setor de *compliance* protegem a empresa de possíveis indenizações de natureza tributária, trabalhista, previdenciária, ambiental entre outras. Isso, por si só, já reflete o valor agregado e estratégico do *compliance* e justifica os investimentos destinados a área.

Sobre o fato de a empresa manter em seus arquivos documentos que comprovem a entrega e a leitura do código de conduta e demais documentos de conhecimento obrigatório, apresenta-se os resultados na tabela 21.

**Tabela 21** - Existência de documentos que comprovem a entrega e leitura do código de ética

Proposições qualitativas	Frequência	Percentual (%)
Concordo totalmente	14	87,5%
Concordo parcialmente	1	6,3%
Discordo totalmente	1	6,3%

Fonte: Elaborada pela autora a partir da coleta de dados

Conforme destacado na tabela 21, a maioria dos respondentes (87,5%) sinalizaram concordância total e (6,3%) concordância parcialmente. O resultado sugere que tais empresas se preocupam em comprovar que seus colaboradores têm acesso ao código de conduta e pleno conhecimento sobre o padrão adotado pelas empresas para orientar o comportamento dos mesmos.

Apenas uma empresa, listada no Novo Mercado, discordou totalmente da afirmação em questão. O estudo não avaliou, com profundidade, os motivos e ou justificativas da empresa diante dessa situação. Ressalta-se, oportunamente, o iminente risco de transgressão, por parte dos colaboradores, diante de tal circunstância.

A efetividade do código de ética ou conduta de uma organização está associada ao engajamento dos colaboradores. Obviamente, as pessoas já trazem consigo um referencial de valores e princípios que norteiam como elas devem se comportar diante de eventuais ocorrências que possam representar riscos de desvios de conduta. Porém, é o código de conduta o instrumento formal que padroniza e orienta o comportamento interpessoal dos colaboradores.

Sobre existência de acompanhamento das denúncias e respectivas emissões de alertas aos responsáveis para que sejam tomadas as medidas corretivas, apresenta-se os resultados na tabela 22 a seguir.

**Tabela 22** - Acompanhamento das denúncias e emissão de alerta aos responsáveis

Proposições qualitativas	Frequência	Percentual (%)
Concordo totalmente	10	62,5%
Concordo parcialmente	4	25%
Discordo totalmente	2	12,5%

Fonte: Elaborada pela autora a partir da coleta de dados

Observa-se que (67,5%) dos respondentes declaram concordância total e 25% concordância parcial. O resultado positivo revela que, a maioria das empresas, realiza o monitoramento do canal de denúncia como também o direcionamento das demandas para os respectivos responsáveis.

Essa conexão entre o recebimento da denúncia, a análise de sua procedência e o encaminhamento para promover sua correção é imprescindível para garantir a efetividade do canal de denúncia e viabilizar as ações mitigatórias. Entende-se, portanto, que as empresas em questão canalizam esforços para acompanhar as denúncias e providenciar suas correções.

Apenas duas (2) empresas discordaram da afirmativa. Tais empresas estão listas no seguimento Novo Mercado. Sobre o fato o gestor de uma das empresas, por liberalidade, apresentou justificativa por e-mail, destacando que o canal de denúncia atualmente estaria sendo reformulado. A segunda empresa não se pronunciou.

Em relação ao monitoramento de atualizações realizadas nas políticas e nos procedimentos internos, o resultado é apresentado na tabela 23, como segue.

**Tabela 23** - Monitoramento em relação à atualização das políticas e procedimentos internos

Proposições qualitativas	Frequência	Percentual (%)
Concordo totalmente	6	37,5%
Concordo parcialmente	7	43,8%
Discordo totalmente	3	18,8%

Fonte: Elaborada pela autora a partir da coleta de dados

Conforme resultado, (81,3%) das empresas apresentaram concordância com a referida afirmativa. Ocorre que, desse total, (43,8%) disseram que concordavam parcialmente. O resultado pode estar associado à maturidade dos programas. Porém, a concordância por si só já evidencia a existência de esforços para promover a atualização políticas de conformidade em níveis aceitáveis.

Quanto ao acompanhamento das ações efetuadas pelos funcionários que são contrárias às políticas e procedimentos da organização, bem como a aplicação de ações corretivas, apresenta-se os resultados na tabela 24 a seguir.

**Tabela 24** - Acompanhamento das ações realizadas pelos funcionários que são contrárias às políticas da empresa, bem como a aplicação de ações corretivas cabíveis

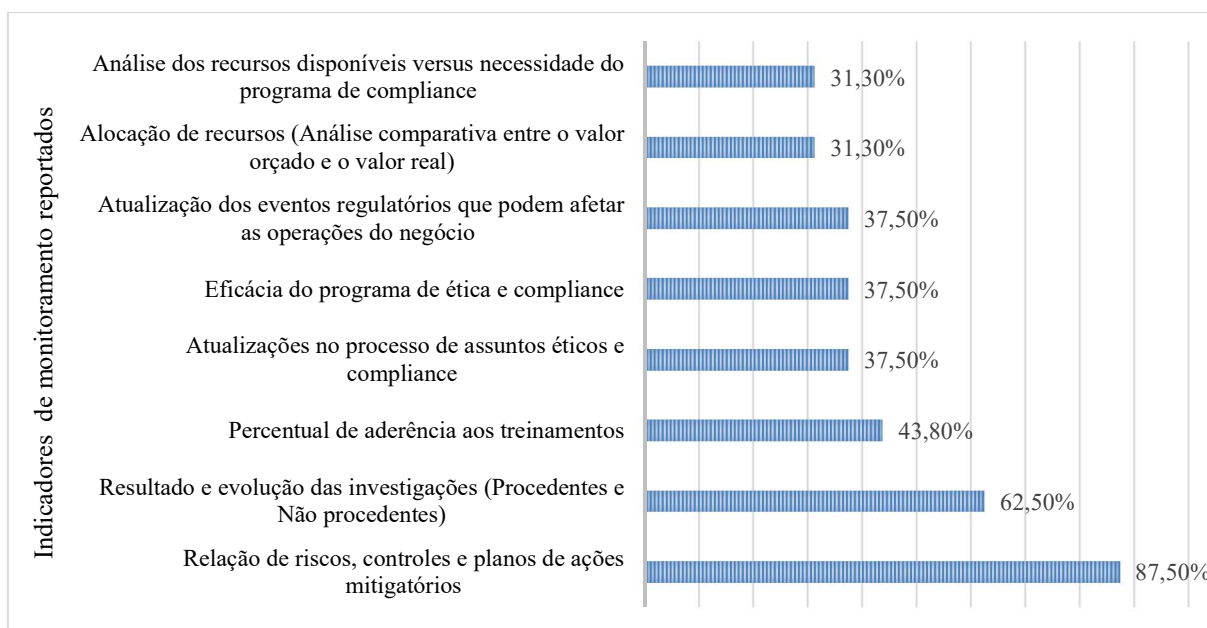
Proposições qualitativas	Frequência	Percentual (%)
Concordo totalmente	7	43,8%
Concordo parcialmente	5	31,3%
Indiferente	2	12,5%
Discordo totalmente	2	12,5%

Fonte: Elaborada pela autora a partir da coleta de dados

Aproximadamente 75% dos respondentes disseram concordar com a afirmativa. Os níveis destacados sugerem que as empresas têm acompanhado possíveis desvios de conduta a fim de viabilizar a emissão de alertas e promover as ações corretivas cabíveis.

Duas empresas sinalizaram total discordância. Possivelmente, tal acompanhamento esteja sendo negligenciado nessas empresas. Tal conduta compromete a aplicação de ações mitigatórias e expõe as empresas aos riscos de sanções regulatórias.

A figura 4, a seguir, apresenta os principais indicadores de monitoramento reportados, na opinião dos respondentes.

**Figura 4 - Principais indicadores de monitoramento reportados**

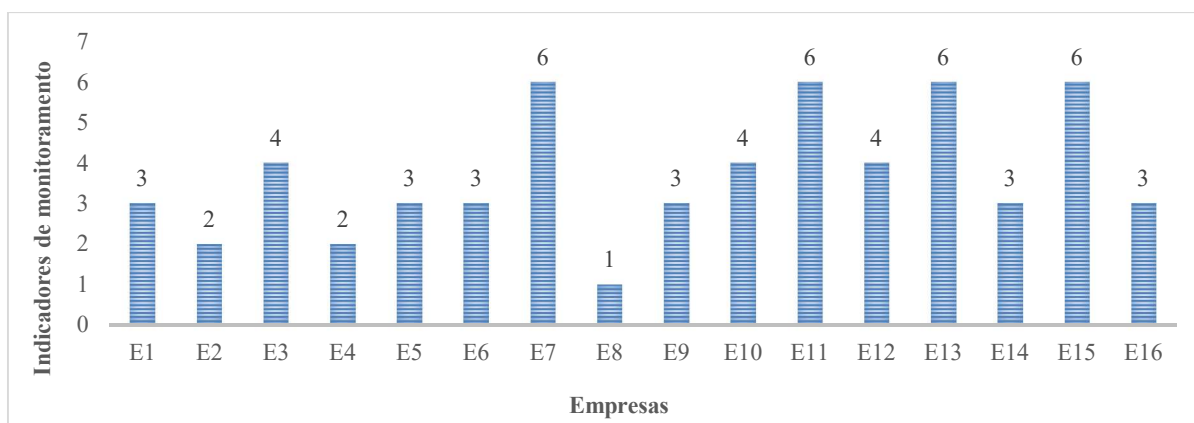
Fonte: Elaborada pela autora a partir da coleta de dados

Os oito (8) indicadores, listados na figura 4, apresentam, em percentual, o número de vezes que os mesmos foram selecionados pelos respondentes. O critério utilizado permitiu identificar quais indicadores são mais reportados.

Relação de riscos, controles e planos de ações mitigatórias, foi o indicador que apresentou o maior percentual de seleção (87,5%). Significa que 14 entre os 16 respondentes sinalizaram o reporte de tal indicador. Em segundo lugar, sinalizado por 10 respondentes, vem o indicador que avalia o resultado e a evolução das investigações com (62,5%).

Já os indicadores sobre análise dos recursos disponíveis versus necessidade do programa e alocação de recursos (análise comparativa entre o valor orçado e o valor real), apresentaram o menor número de seleção, ambos com 31,3%. Ou seja, apenas 5 dos 16 respondentes sinalizaram realizar o reporte de tais indicadores.

A seguir, a figura 5 destaca a quantidade de indicadores selecionado por empresa.

**Figura 5** - Total de indicadores selecionados por empresa

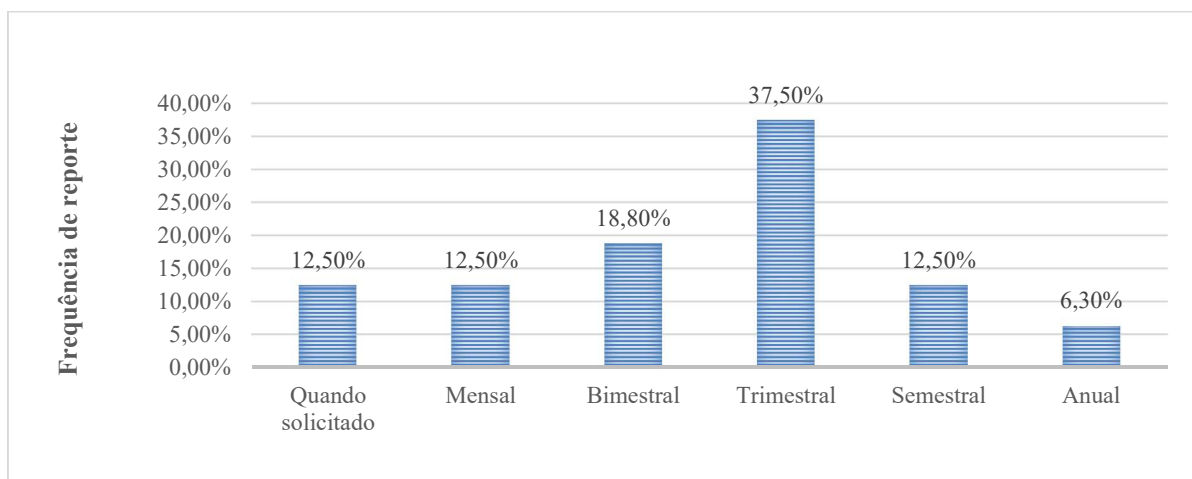
Fonte: Elaborada pela autora a partir da coleta de dados

(\*) Cada empresa é identificada na figura pela letra (E) seguida de um número em ordem crescente.

Nove (9) empresas marcaram entre um e três indicadores de monitoramento. As demais empresas, marcaram entre quatro e seis indicadores. Percebe-se, portanto, que a maioria das empresas tem utilizado um número pequeno de indicadores. O resultado sugere a existência de limitação em relação à composição de indicadores reportados.

É importante reforçar a ideia de que o número de indicadores de monitoramento precisa manter uma relação direta com as políticas de *compliance* adotadas pela empresa. A inexistência de monitoramento representa risco para a organização, uma vez que, não seria possível identificar eventuais limitações na execução do programa.

Sobre a frequência de reporte realizado pela área de *compliance* à administração, apresenta-se, na figura 6, os resultados obtidos.

**Figura 6** - Frequência de reporte realizado pela área de *compliance* à administração

Fonte: Elaborada pela autora a partir da coleta de dados

Com base no resultados destacados na figura 6, observa-se que a maioria das empresas realiza reporte trimestral (37,5%). O reporte bimestral foi o segundo mais selecionado com (18,8%). Apenas uma, das empresas, sinalizou reporte anual.

A frequência de reporte desejável, conforme práticas de mercado, estaria entre um e três meses, aproximadamente. Somando-se os resultados obtidos, nesse recorte temporal, observou-se que (68,8%) das empresas têm realizado uma frequência de reporte considerada satisfatória.

Tal resultado coincide com o tempo proposto pela B3 para apresentação de dados econômico-financeiros entre outras informações requeridas pelos segmentos de listagem com os quais as empresas estariam relacionadas.

Desta feita, o resultado obtido se aproxima do resultado evidenciado na 2ª edição da pesquisa sobre maturidade do *compliance* realizado pela KPMG, entre os anos de 2015 e 2016. Na pesquisa supramencionada o reporte trimestral também foi o mais citado no ano de 2016 com 26%. Já o reporte anual, ficou em último lugar com 6%.

#### 4.1.5 Apresentação do score global por empresa participante

Nesta subseção são apresentadas as frequências obtidas por cada score na escala likert, a fim de determinar o score global de cada empresa participante do estudo.

**Tabela 25** - Frequências obtidas para determinação do score global, por empresa

Empresas analisadas por Segmento	Frequência obtida por score na escala likert					Score global (*)
	Score 5	Score 4	Score 3	Score 2	Score 1	
Empresa 1 (NM)	9	8		2	1	82
Empresa 2 (N2)	16	3		1		94
Empresa 3 (N1)	10	8	2			88
Empresa 4 (NM)	12	5		1	2	84
Empresa 5 (NM)	6	7	1	3	3	70
Empresa 6 (NM)	9	11				89
Empresa 7 (NM)	16	2	1		1	92
Empresa 8 (NM)	3	2	2	2	11	44
Empresa 9(NM)	6	10	4			82
Empresa 10 (NM)	6	10	3	1		81
Empresa 11 (NM)	17	3				97
Empresa 12 (N2)	2	16	1	1		79
Empresa 13 (NM)	20					100
Empresa 14 (NM)	1	3	1	6	9	41
Empresa 15 (N1)	16	4				96
Empresa 16 (N1)	7	6	4	3		77

Fonte: Elaborada pela autora a partir da coleta de dados

(\*) Para obtenção do score global multiplicou-se a frequência obtida pelo respectivo score.

(\*\*) Total de variáveis analisadas na escala likert: 20 variáveis

(\*\*\*) Score máximo: 100 pontos

Para fins de análise, convencionou-se os seguintes parâmetros descritos no quadro 9:

**Quadro 9** - Parâmetros de análise do resultado obtido no score global

Parâmetros de análise	Score obtido
A - Resultado satisfatório – alto nível de efetividade (Avançado)	Mais de 80
B - Resultado intermediário – nível médio de efetividade (Sustentável)	De 70 a 80
C –Resultado insuficiente – baixo nível de efetividade – (Fraco)	Menos de 70

Fonte: Elaborado pela autora

Para determinação dos parâmetros, conforme observa Martins e Lintz (2012, p. 36) “uma pontuação é considerada alta ou baixa, segundo o número de itens ou afirmações”. Considera-se, também, o peso atribuído a cada item.

Exemplificando, Martins e Lintz (2012, p. 36) ressalta que “se uma escala contém **10 afirmações** que foram codificadas de 1 a 5, a pontuação mínima possível será 10 [...] e a **máxima 50**”.

O resultado revela que (68,75%) 11 das 16 empresas conseguiram um score global que ultrapassa os 80 pontos. Foram oito (8) empresas listadas no novo mercado (NM), duas (2) empresas listadas no nível 1 de governança (N1) e, uma (1) empresa listada no nível 2 de governança (N2). A referida pontuação representa um resultado satisfatório diante das variáveis analisadas e, enquadra as empresas em um alto nível de efetividade.

Três empresas, (18,75%) da amostra, alcançaram score global em nível intermediário, ou seja, o score obtido ficou entre 70 e 80, o que configura médio nível de efetividade ou nível de transição sustentável. Tais empresas estão listadas nos segmentos NM, N2 e N1.

Apenas duas empresas (12,5%) apresentaram resultado insuficiente, o que configura um baixo nível de efetividade. Ambas as empresa estão listadas no novo mercado (NM) e apresentaram maior frequência, na escala likert, para o score 1, que significa discordo totalmente.

A partir dos resultados, pode-se inferir que as empresas que obtiveram baixos níveis de efetividade possivelmente estejam negligenciando parte significativa dos indicadores de conformidade. A inobservância de tais indicadores representa uma ameaça à reputação das empresas e, expõe as mesmas a eventuais riscos de conformidade como, por exemplo, riscos de sanções regulatórias.



Como já exposto, dos três segmentos listados na B3, o novo mercado é aquele que representa o mais alto nível de governança corporativa. Portanto, espera-se que as empresas listadas neste segmento possam apresentar uma estrutura de governança mais consolidada que as demais empresas.

A seguir, apresenta-se a tabela 26 com a descrição estatística do score global obtido.

**Tabela 26** – Estatística descritiva do escore global

<b>Descrição</b>	<b>Resultados</b>
Tamanho da amostra	16,00
Mínimo	41.0000
Máximo	100.0000
Amplitude Total	59.0000
Mediana	83.0000
Primeiro Quartil (25%)	78.5000
Terceiro Quartil (75%)	92.5000
Desvio Interquartilico	14.0000
Média Aritmética	81.0000
Variância	291.0667
Desvio Padrão	17.0607
Erro Padrão	4.2652
Coefficiente de Variação	21.06%
Assimetria (g1)	-1.4931
Curtose (g2)	1.8719
Média Harmônica	76.0014
N (média harmônica)	16,00
Média Geométrica	78.8142
N (média geométrica)	16,00
Variância (geom.)	1.0297
Desvio Padrão (geom.)	1.2963

Fonte: Elaborado pela autora

Destaca-se que a análise em questão limitar-se-á ao desvio padrão amostral que, conforme destacado na tabela 26, foi de 17.0607 pontos, correspondendo a um coeficiente de variação de 21,06% em relação à média obtida. Quanto maior for o desvio padrão, maior será a distribuição dos valores amostrais em relação à média. Quanto menor for o desvio padrão, mais próximos da média estarão os valores amostrais.

Cumprido ressaltar que, de acordo com a regra empírica, a distribuição dos dados será razoavelmente simétrica se: 68% dos dados estiverem a 1 desvio-padrão da amostra; 95% dos dados estiverem a 2 desvios-padrão da amostra e, 99,7% dos dados estiverem a 3 desvios-padrão da amostra.

Diante do exposto, baseado na regra empírica para análise da distribuição dos dados, o resultado demonstra que os valores amostrais são razoavelmente simétricos em relação à média.

O resultado obtido nesse estudo não avaliou a estrutura de governança em sua complexidade e plenitude. Também não foi realizada análise profunda quanto ao funcionamento dos controles internos. O objetivo precípua, concentrou-se em avaliar, na opinião dos respondentes, a efetividade das políticas de *compliance* adotadas pelas empresas que compuseram a amostra.

Considerando-se a opinião de gestores vinculados à área ou setor de *compliance*, a maioria das empresas que compuseram a amostra consegue viabilizar as principais políticas de *compliance* em níveis satisfatórios.

Diante do exposto, o resultado em questão aproxima-se dos achados da pesquisa de maturidade dos programas de *compliance* nas empresas brasileiras do ano de 2018 promovida pela KPMG. Na pesquisa supracitada 71% dos respondentes reconheceram que as políticas e os programas de ética e *compliance* de suas companhias estavam implementados de forma eficiente.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante de constantes mudanças regulatórias estar em conformidade é fator indispensável para garantir a continuidade das atividades da empresa. Além disso, outros fatores relacionados ao cenário social e econômico têm despertado nas organizações a necessidade de adaptação constante em busca das melhores práticas de mercado.

Atualmente, já se pode constatar que uma grande parte das empresas não estão mais limitadas a exibir apenas um portfólio detalhando seus programas de *compliance*. Tais organizações têm buscado promover uma cultura de conformidade que de fato possa viabilizar ações mais concretas no tocante à prevenção, detecção, correção e monitoramento de situações que possam representar riscos de *compliance*.

Cumprido ressaltar que a robustez da governança e a sinergia dos controles internos são fatores indispensáveis no sentido de promover a aderência das políticas de conformidade. A observância dessas premissas é indispensável para promover o alinhamento e o constante aperfeiçoamento do programa de *compliance*.

O diferencial promovido pelos programas de *compliance* também está vinculado à percepção do quanto tais programas são efetivos, no sentido de viabilizar o engajamento das pessoas e de criar um cenário favorável para alcançar os objetivos da empresa sem a necessidade de se percorrer atalhos escusos.

Dito isto, a inquietude de se analisar tal realidade no ambiente corporativo suscitou a realização deste estudo. O objetivo precípua foi analisar a efetividade das políticas de *compliance* em empresas listadas em níveis diferenciados de governança da B3.

Alcançou-se o objetivo traçado a partir do delineamento dos seguintes objetivos específicos: Identificação do perfil dos respondentes e das empresas que se dispuseram a participar do estudo, análise das características dos programas e dos indicadores de monitoramento.

A partir dos resultados, verifica-se que onze empresas (68,75% da amostra) conseguem atingir alto nível de efetividade quanto a aplicabilidade das principais políticas de *compliance*. Três empresas (18,75% da amostra) estão enquadradas em um nível intermediário ou sustentável de efetividade, sugerindo que, nestas empresas, algumas políticas de *compliance* possivelmente estejam em pleno período de adaptação.

Apenas duas empresas (12,5% da amostra) obtiveram resultado insuficiente, o que configura um baixo nível de efetividade. Um dado relevante nesse resultado, diz respeito às empresas estarem listadas na B3 no segmento novo mercado (NM). Tal segmento é

representado pelas empresas que possuem o mais alto nível de governança corporativa. Além disso, as empresas listadas no (NM) devem apresentar, voluntariamente, informações adicionais a aquelas exigidas pela legislação.

Em análise conjunta para avaliar a efetividade das principais características de *compliance* e também da utilização dos indicadores de monitoramento, as duas empresas obtiveram score inferior a 50. Ou seja, declararam que parte expressiva das principais políticas de *compliance*, elencadas no estudo, não estão sendo executadas de forma efetiva ou, na pior das hipóteses, nem fazem parte de seus programas.

Embora não seja adequado fazer generalizações, especialmente sobre a estrutura de governança corporativa dessas empresas e sobre a eficiência de seus controles internos, levanta-se um alerta no tocante à inobservância de políticas de *compliance* indispensáveis ao cumprimento de normas internas e requisitos legais.

Cumprido ressaltar que, em 2017 foram realizadas alterações significativas em relação às regras impostas ao Novo Mercado, entre elas destacam-se a implantação das funções de *compliance*, controles internos e riscos corporativos.

Com base no comparativo de segmento, que se encontra no anexo B deste estudo, a partir de 02 de janeiro de 2018 essas alterações passaram a ser obrigatórias para as empresas que quisessem ingressar no Novo Mercado. Apenas para as empresas que já faziam parte do segmento em questão, foi estabelecido um período de adequação que vai até o ano de 2021.

Considerando-se as normas vigentes, as empresas já listadas no Novo Mercado seriam beneficiadas pelo prazo de adaptação concedido. Porém, tal informação não minimiza os riscos de *compliance* aos quais as empresas estariam sujeitas por desconsiderar os principais indicadores de *compliance*.

Além de avançar nas discussões sobre o tema, visto que no meio acadêmico a ampliação do debate é sempre bem-vinda, compreende-se que a principal contribuição desta pesquisa concentra-se no esforço de apresentar quais, dentre as principais políticas de *compliance*, são adotadas, efetivamente, pelas empresas listadas na B3.

Os resultados aqui apresentados não nos permitem fazer generalizações, visto que a amostra analisada limitou-se a 16 empresas num universo de 189. Porém, é importante destacar que todas as empresas foram contatadas entre os meses de setembro de dezembro de 2018 e que, entre elas, apenas 16 se dispuseram a participar da pesquisa.

Em relação ao fato de a maioria das empresas terem se recusado a participar do estudo, a justificativa mais frequente, apresentada, fez referência ao fato de as mesmas já disponibilizarem os documentos exigidos pela legislação em suas respectivas páginas de

relações com investidores. Porém, tais documentos não fazem menção, de forma abrangente, às políticas de *compliance*, mas sim, a outros pormenores relacionados a fatos jurídicos, contábeis e administrativos.

Ainda durante o período de captação de respostas constatou-se que as empresas que não possuem práticas formais de *compliance* demonstram acentuado desconforto diante de questionamentos que busquem identificar o tratamento atribuído à criação de uma cultura de conformidade. Essa seria uma segunda situação para justificar a não participação em pesquisas.

Observa-se outra limitação, em relação à aplicação de testes estatísticos. A utilização de testes paramétricos foi descartada, em função do tamanho da amostra. A segunda opção seria a aplicação de testes não paramétricos. Porém, observou-se que não havia uma distribuição de dados em escala desejável para que tais testes pudessem ser utilizados, especialmente para determinar a correlação entre variáveis.

Analisando as dificuldades encontradas ao longo da pesquisa, sugere-se, para próximos estudos sobre o assunto, outros métodos de pesquisa que possam concentrar-se em dados secundários divulgados pelas empresas e que estejam relacionados à forma como essas empresas estão conduzindo suas políticas de *compliance*.

Outra sugestão, seria a realização de um estudo de caso que pudesse analisar a fase de implantação de programas de *compliance*, o processo de adaptação, o funcionamento, as limitações, as medidas que foram consideradas para viabilizar a efetividade dos programas e possíveis recomendações de melhoria.

Estar em conformidade deve ser um objetivo perseguido por qualquer empresa, independente do seu porte. Por esse motivo enxerga-se a necessidade de se consultar profissionais que possam analisar a estrutura da empresa para então providenciar programas compatíveis e efetivos.

De certo que ainda há muita resistência por parte de algumas empresas em adotar programas de *compliance*, especialmente em função dos investimentos que serão necessários para que os mesmos estejam em pleno funcionamento. Mas, já é possível identificar, por parte dos gestores, a compreensão de que o resultado da negligência tem custado muito mais às empresas que se aventuram a viverem sem mecanismos de integridade corporativa.

## REFERÊNCIAS

ABRAMO, C. W. **Corrupção no Brasil**: a perspectiva do setor privado. Relatório de Pesquisa da Transparência Brasil, São Paulo, 2004.

ANDRADE, Adriana; ROSSETTI, José Paschoal. Governança Corporativa: fundamentos, desenvolvimento e tendências. 6. Ed. São Paulo: Atlas. 2012.

ANDRADE, L. A. V. DE; MORAES, M. B. DE. O USO DO QUESTIONÁRIO COMO INSTRUMENTO DE PESQUISA NA ANÁLISE DA APLICABILIDADE DO COMPLIANCE NAS ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS. **Latin American Journal of Business Management**, v. 8, n. 2, 2017. Disponível em: <<http://www.lajbm.net/index.php/journal/article/view/431>>. Acesso em: 27/6/2018.

ARAUJO, Mayse dos Reis; PUREZA, M.L.B.O.H; SILVA, C.A.T et al. LEI Nº 6.404/76: UMA ANÁLISE DOS PRINCIPAIS AVANÇOS PROPORCIONADOS À CONTABILIDADE NO BRASIL. **Revista de Gestão e Contabilidade da UFPI**, v. 2, n. 2, 2015.

ARRUDA, Giovana Silva de; MADRUGA, Sérgio Rossi; FREITAS JUNIOR, Ney Izaguirry de. A governança corporativa e a teoria da agência em consonância com a controladoria. **Revista de Administração da UFSM**, [S.l.], v. 1, n. 1, out. 2009. ISSN 1983-4659. Disponível em: <<https://periodicos.ufsm.br/reaufsm/article/view/570>>. Acesso em: 14 abr. 2019. doi:<http://dx.doi.org/10.5902/19834659570>.

AUDIT COMMITTEE INSTITUTE DA KPMG AUDITORES INDEPENDENTES. Lei Brasileira Anticorrupção - Lei 12.846/2013 e A Governança Corporativa e o Mercado de Capitais – Perspectivas para 2014. **Evento: 40ª mesa de debates**. 2013. Disponível em: <http://home.kpmg.com/br/pt/home/audit-committee-institute/eventos/eventos-aci-2013.html> Acesso: 07 de Julho de 2018.

AVAKIAN, S. & ROBERTS, J. (2012). Whistleblowing in organisations: prophets at work? *Journal of Business Ethics*, v. 110, n. 1, p. 71-84.

B3. Brasil, Bolsa, Balcão. **Perfil e histórico**. Atualizado em 29/05/2018. Disponível em: <http://ri.bmfbovespa.com.br/static/ptb/perfil-historico.asp?idioma=ptb> Acesso: 10/04/2019.

B3. Segmentos de Listagem. Disponível em: <[http://www.bmfbovespa.com.br/pt\\_br/listagem/acoes/segmentos-de-listagem/sobre-segmentos-de-listagem/](http://www.bmfbovespa.com.br/pt_br/listagem/acoes/segmentos-de-listagem/sobre-segmentos-de-listagem/)> Acesso: 04 de Julho de 2018.

B3. Regulamentos e manuais. **Regulamento do Novo Mercado**. Disponível em: file:///C:/Users/Work/Desktop/Regulamento%20do%20Novo%20Mercado%20-%202003.10.2017.pdf . Acessado em: 03 de janeiro de 2019.

BABBIE, Earl. **Métodos e técnicas de pesquisas de survey**. Belo Horizonte. Editora UFMG, 1999.

BACEN. Resolução 2.554 de 24 de Setembro de 1998. Dispõe sobre a implantação e implementação de sistema de controles internos. Disponível em: [https://www.bcb.gov.br/pre/normativos/busca/downloadNormativo.asp?arquivo=/Lists/Normativos/Attachments/45273/Res\\_2554\\_v4\\_P.pdf](https://www.bcb.gov.br/pre/normativos/busca/downloadNormativo.asp?arquivo=/Lists/Normativos/Attachments/45273/Res_2554_v4_P.pdf). Acesso 03/04 de 2019.

BACEN. Resolução nº 4.567, de 27 de Abril de 2017. Disponível em: [https://www.bcb.gov.br/pre/normativos/busca/downloadNormativo.asp?arquivo=/Lists/Normativos/Attachments/50369/Res\\_4567\\_v1\\_O.pdf](https://www.bcb.gov.br/pre/normativos/busca/downloadNormativo.asp?arquivo=/Lists/Normativos/Attachments/50369/Res_4567_v1_O.pdf). Acesso em 18 de Janeiro de 2019.

BALASSIANO, Marcel Grillo. **Estrutura de propriedade e teoria da agência: um estudo de empresas brasileiras e seus diferentes tipos de controladores**. 2012. Tese de Doutorado.

BENEDETTI, Carla Rahal. Criminal Compliance: Instrumento de Prevenção Criminal Corporativa e Transferência de Responsabilidade Penal. *Revista de Direito Bancário e do Mercado de Capitais*. São Paulo. v. 59, jan. 2013.

BENEDETTI, Carla Rahal; BARRILARI, Claudia Cristina. A prevenção é o melhor remédio. **Revista Jus Navigandi**, ISSN 1518-4862, Teresina, ano 18, n. 3825, 21 dez. 2013. Disponível em: <<https://jus.com.br/artigos/26210>>. Acesso em: 29 mar. 2019.

BERLE, Adolf, MEANS, Garnier. The modern corporation and private property. New York: Macmillan. 1932.

BEUREN, Ilse Maria. Metodologia da Pesquisa Aplicável às Ciências Sociais e Apresentação e Estrutura do Trabalho Manográfico de Acordo com as Normas da ABNT. In: BEUREN, Ilse Maria; LONGARAY, André Andrade; RAUPP, Fabiano Maury; SOUZA, Marco Aurélio Batista; COLAUTO, Romualdo Douglas; PORTON, Rosimere Alves de Bona (Org). Como Elaborar Trabalhos Manográficos em Contabilidade. São Paulo: Atlas, 2006.B3. Companhias aprovam o regulamento do novo mercado. Disponível em: <[http://www.bmfbovespa.com.br/pt\\_br/noticias/segmentos-especiais.htm](http://www.bmfbovespa.com.br/pt_br/noticias/segmentos-especiais.htm)> Acesso 04 de julho de 2018.

BORINI, F.M.; GRISI, F.C. A corrupção no ambiente de negócios: *survey* com as micro e pequenas empresas da cidade de São Paulo. *Revista de Administração*(RAUSP), São Paulo, v.44, n.2, p.102-117, 2009.

BOYNTON, W. C.; JOHNSON, R. N.; KELL, W. G. **Auditoria**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

BRAGATO, Adelita Aparecida Podadera Bechelani. **O compliance no Brasil: a empresa entre a ética e o lucro**. Dissertação de Mestrado – Universidade Nove de Julho – UNINOVE, São Paulo, 2017. Disponível em: <http://bibliotecatede.uninove.br/handle/tede/1646>. Acesso: 03/07/2018.

BRANDÃO, Mônica Mansur; BERNARDES, Patrícia. Governança corporativa e o conflito de agência entre os acionistas majoritários e os acionistas minoritários no sistema de decisões estratégicas das corporações brasileiras. **Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração (EnANPAD), Brasília, 2005**.

BRASIL. Lei Nº 6.404/76. De 15 de Dezembro de 1976. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Leis/L6404consol.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L6404consol.htm)>. Acesso: 29/05/2018.

BRASIL. Lei nº 8.884, de 11 de junho de 1994. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Leis/L8884.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L8884.htm)>. Acesso em: 18/06/2018.

BRASIL. Lei nº 12.529, de 30 de novembro de 2011. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2011-2014/2011/Lei/L12529.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2011/Lei/L12529.htm)>. Acesso em: 19/06/2018.

BRASIL. Lei 12.846, de 1º agosto de 2013. **Diário Oficial da República Federativa do Brasil**, Poder Executivo, Brasília/DF, 02 ago. 2013. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2011-2014/2013/lei/112846.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2013/lei/112846.htm)> Acesso 18 de maio de 2017.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Referencial de Combate à Fraude e à Corrupção**. Brasília, 2016.

BREI, Z. A. Corrupção: dificuldades para definição e para um consenso. **RAP**, v. 30, n. 1, p. 64-77, jan./fev. 1996.

CADE. Guia para programas de *Compliance*. **Orientações sobre estruturação e benefícios da adoção dos programas de compliance concorrencial**. Conselho Administrativo de Defesa Econômica. Brasília DF, Janeiro de 2016. Disponível em: [http://www.cade.gov.br/aceso-a-informacao/publicacoes-institucionais/guias\\_do\\_Cade/guia-compliance-versao-oficial.pdf](http://www.cade.gov.br/aceso-a-informacao/publicacoes-institucionais/guias_do_Cade/guia-compliance-versao-oficial.pdf) Acesso: 08 de Dezembro de 2018.

CALLADO, Antônio André Cunha; CALLADO, Aldo Leonardo Cunha; ALMEIDA, Moisés Araújo. Práticas de governança corporativa: uma investigação no âmbito de empresas do setor de Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC). **Gestão Contemporânea**, n. 14, 2013.

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

CANDELORO, Ana Paula P. Como – e por quê – implantar compliance. Especial Finanças. **Revista Harvard Business Review Brasil**. São Paulo, v. 89, n. 12, dez. 2011. p. 61 – 64. Disponível em <http://yiesia.com.br/wp-content/uploads/2017/02/Compliance-Harvard-Business-Review-dez-2011.pdf>

CANDELORO, Ana Paula P. *Compliance*: Inovação Estratégica para a Sustentabilidade das Organizações. **Relações com Investidores**, Rio de Janeiro, nº 187, p. 55-61, 2014.

CARPES, AMS; ORO, IEDA MARGARETE. Análise do ambiente de controle interno nas cooperativas agropecuárias do estado de Santa Catarina: uma investigação alicerçada na perspectiva da metodologia COSO. In: **CONGRESSO USP DE INICIAÇÃO CIENTÍFICA EM CONTABILIDADE**. 2010.

CARVALHO, A. G. Governança corporativa no Brasil em perspectiva. **Revista de Administração**, v. 37, n. 3, p. 19-32, 2002.



CARVALHAL, Raquel Lourenço; BORDEAUX-RÊGO, Ricardo. **Teoria do Agente, Teoria da Firma e os Mecanismos de Governança Corporativa no Brasil**. In: Relatórios de Pesquisa em Engenharia de Produção v.10 n.13. 2010.

CATAPAN, Anderson; COLAUTO, Romualdo Douglas. Governança corporativa: uma análise de sua relação com o desempenho econômico-financeiro de empresas cotadas no Brasil nos anos de 2010–2012. **Contaduría y administración**, v. 59, n. 3, p. 137-164, 2014.

CHAGAS, José Ferreira et al. Governança corporativa: aplicabilidade do conceito, dos princípios e indicadores à gestão de pequenas e médias organizações. **CEP**, v. 60, p. 180, 2007. Disponível em: <<http://eco.unne.edu.ar/contabilidad/costos/VIIIcongreso/085.doc>>. Acesso em: 18 Julho. 2017.

CLARKSON, Max B. E. **A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate performance**. *Academy of Management Review*. Mississippi State, v. 20, p. 92-117, January, 1995.

COIMBRA, Marcelo de Aguiar; MANZI, Vanessa Alessi. **Manual de Compliance: preservando a boa governança e a integridade das organizações**. São Paulo: Atlas, 2010.

COLLIS, J; HUSSEY, R. Pesquisa em administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação. Trad. Lucia Simonini. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

CORREIA, Laise Ferraz; AMARAL, Hudson Fernandes; LOUVET, Pascal. Um índice de avaliação da qualidade da governança corporativa no Brasil . **Revista Contabilidade & Finanças**, São Paulo, v. 22, n. 55, p. 45-63 , apr. 2011. ISSN 1808-057X. Disponível em: <<http://www.journals.usp.br/rcf/article/view/34327>>. Acesso em: 11 may 2017. doi:<http://dx.doi.org/10.1590/S1519-70772011000100004>.

COIMBRA, Marcelo de Aguiar; MANZI, Vanessa Alessi. **Manual de Compliance: preservando a boa governança e a integridade das organizações**. São Paulo: Atlas, 2010. p.2.

CORRAR, Luiz J.; PAULO, Edilson; DIAS FILHO, José M. *Análise multivariada para os cursos de administração, ciências contábeis e economia*. São Paulo: Atlas, 2007.

COSTA, S.C. O *Compliance* como um novo modelo de negócio nas sociedades empresárias. **Revista Científica da Faculdade Darcy Ribeiro**, n. 03, jul/dez 2012.

COSO. (2007). *Committee Of Sponsoring Organizations. Of The Treadway Commission. Internal Control – Integrated Framework*. Sumário Executivo., Disponível em: <http://www.coso.org>. Acesso 20 de Dezembro 2017.

COSO. (2017). *Committee Of Sponsoring Organizations. Of The Treadway Commission. Internal Control – Integrated Framework*. Enterprise Risk Management Framework: Integrating with Strategy and Performance. Disponível em <<https://www.coso.org/Documents/COSO-ERM-Presentation-September-2017.pdf>> Acesso: 01 de Junho de 2018.

D'AVILA, M. Z.; OLIVEIRA, M. A. M. **Conceitos e técnicas de controles internos de organizações**. São Paulo: Nobel, 2002.

DA FONSECA, Ana Carolina Pimentel Duarte; SILVA, Anderson Soares. A perspectiva organizacional de controle em uma organização prestadora de serviços da marinha do Brasil: o caso Casnav. **Revista de Administração da UFSM**, v. 2, n. 1, p. 98-115, 2009.

DA SILVA ZONATTO, Vinícius Costa; BEUREN, Ilse Maria. Evidenciação da gestão de riscos do COSO (2004) nos relatórios de administração de empresas com ADR's. **Contabilidade, Gestão e Governança**, v. 12, n. 3, 2010.

DA SILVA, Gilson Rodrigues; DE MELO, Hildegardo Pedro; DE SOUSA, Rossana Guerra. A influência do canal de denúncia anônima na detecção de fraudes contábeis em organizações. **Revista de Contabilidade e Organizações**, v. 11, n. 30, p. 46-56, 2016.

DA SILVA, Wilker Jeymisson Gomes. COMPLIANCE CONCORRENCIAL: EFETIVIDADE E ELABORAÇÃO DE PROGRAMAS ROBUSTOS. **Revista Juris UniToledo**, v. 2, n. 02, 2017.

DALLA PORTA, Flaviano Carvalho. **As diferenças entre auditoria interna e compliance**. 2011. Tese de Mestrado. Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Faculdade de Ciências Econômicas. Programa de Pós-Graduação em Economia. Disponível em: <<http://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/35445>> Acesso: 05 de Junho de 2018

DALMÁCIO, F. Z.; NOSSA, V. A Teoria de Agência aplicada aos fundos de investimento. **Brazilian Business Review**, v. 1, n. 1, p. 31-44, 2004.

DAL-RI MURCIA, Fernando; BORBA, José Alonso; SCHIEHL, Eduardo. RELEVÂNCIA DOS RED FLAGS NA AVALIAÇÃO DO RISCO DE FRAUDES NAS DEMONSTRAÇÕES CONTÁBEIS: A PERCEPÇÃO DE AUDITORES INDEPENDENTES BRASILEIROS. **Revista Universo Contábil**, [S.l.], v. 4, n. 1, p. 25-45, set. 2008. ISSN 1809-3337. Disponível em: <<http://proxy.furb.br/ojs/index.php/universocontabil/article/view/871/743>>. Acesso em: 11 abr. 2019. doi:<http://dx.doi.org/10.4270/ruc.20084>.

DAMANIA, R., Fredriksson, P.G. & Mani, M. (2004). The persistence of corruption and regulatory compliance failures: theory and evidence. *Public Choice*, vol. 12, p. 363–390.

DE AZEVEDO, Hudson et al. Código de conduta: grau de adesão às recomendações do IBGC pelas empresas listadas na BM&FBovespa. **Revista Base (Administração e Contabilidade) da UNISINOS**, v. 11, n. 1, 2014.

DE CARLI, Carla Veríssimo. **Anticorrupção e compliance: a (in) capacidade da lei 12.846/2013 para motivar as empresas brasileiras à adoção de programas e medidas de compliance**. 2016. Tese de Doutorado. Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Disponível em < <http://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/149239>> Acesso: 05/06/2018.

DE FREITAS GOTAC, Daniel; DA SILVA MONTEZANO, Roberto Marcos; DE JESUS LAMEIRA, Valdir. Governança Corporativa e Custos de Agência nas Empresas com Influência Governamental. **Sistemas & Gestão**, v. 10, n. 3, p. 408-425, 2015.

DE LUCA, Márcia Martins Mendes et al. Os mecanismos de Auditoria evidenciados pelas empresas listadas nos níveis diferenciados de Governança Corporativa e no Novo Mercado da Bovespa. **Contabilidade Vista & Revista**, v. 21, n. 1, p. 101-130, 2010.

DE SOUZA, Gislene Cabral; MANZI, Vanessa Alessi. Como definir e aplicar os indicadores de Compliance. **Revista Abef News** – Outubro de 2010 - Edição 149 – Page 63 - IBEF SP - Instituto Brasileiro de Executivos de Finanças de São Paulo. Disponível em: <http://ibefsp.com.br/publicacoes/outubro-2010-edicao-149/>. Acesso em: 4/7/2018.

DELOITTE TOUCHE TOHMATSU. Lei Anticorrupção: Um retrato das práticas de compliance na era da empresa limpa. 2014. Disponível em: [https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/br/Documents/risk/Lei\\_Anticorruptao.pdf](https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/br/Documents/risk/Lei_Anticorruptao.pdf). Acesso em: 03 jul. 2018.

DUTRA, M. H., ALBERTON L., SILVA, L.D. **Controles internos: fundamentais e indispensáveis à integridade da informação contábil**. Disponível em: [http://www.simpep.feb.unesp.br/anais/anais\\_12/copiar.php?arquivo=Dutra\\_MH\\_Control%20interno.pdf](http://www.simpep.feb.unesp.br/anais/anais_12/copiar.php?arquivo=Dutra_MH_Control%20interno.pdf) Acesso em 18/06/2018.

DUTRA, M. H.; ZANETTE, M. A.; ALBERTON, L.; BORNIA, A. C.; LIMONGI, B. Controles de gestão: uma contribuição ao estudo dos principais modelos. **RACE-Revista de Administração, Contabilidade e Economia**, v. 8, n. 1, p. 87-112, 2009.

EISENHARDT, Kathleen M. Agency theory: An assessment and review. **Academy of management review**, v. 14, n. 1, p. 57-74, 1989.

EISENHARDT, Kathleen M. Teoria da Agência: Uma Avaliação e Revisão. **RGC-Revista de Governança Corporativa**, v. 2, n. 1, 2015.

EXAME. Área de compliance é raridade mesmo em empresas do Novo Mercado. Entrevista concedida por José Romeu Amaral a Rita Azevedo. **Revista Exame**, 22 de Julho de 2017. Disponível em <https://exame.abril.com.br/negocios/area-de-compliance-e-raridade-mesmo-em-empresas-do-novo-mercado/> Acesso em: 03 de Dezembro de 2018.

FACHIN, O. **Fundamentos de metodologia**. 5. ed. São Paulo: Saraiva, 2006.

FARIA, Diego Henrique Felipe; REINA, Donizete; REINA, Diane Rossi Maximiano; NETO, Alfredo Sarlo. Características do *compliance* nas empresas listadas na BMeFBovespa. **2º Congresso UFU de Contabilidade, Gestão e Agronegócio**. Outubro de 2017. Disponível em: [http://www.eventos.ufu.br/sites/eventos.ufu.br/files/documentos/9602\\_-\\_caracteristicas\\_de\\_compliance\\_nas\\_empresas\\_listadas\\_na\\_bmfbovespa.pdf](http://www.eventos.ufu.br/sites/eventos.ufu.br/files/documentos/9602_-_caracteristicas_de_compliance_nas_empresas_listadas_na_bmfbovespa.pdf) Acesso em: 05 de Dezembro de 2018.

FEDERAÇÃO BRASILEIRA DE BANCOS – FEBRABAN. **Documento consultivo função de compliance**. Atualizado. 2009. Disponível em: <http://www.febraban.org.br>. Acesso em: 20 Julho de 2017.

FRAU, B. A, Julia Lutz. **Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission: Internal Control – Integrated Framework mit besonderer Berücksichtigung der Änderungen in der Neuauflage**. Wien, 2013.

GABARDO, Emerson. CASTELLA, Gabriel Morettini. A nova lei anticorrupção e a importância do compliance para as empresas que se relacionam com a Administração Pública. **A&C-Revista de Direito Administrativo & Constitucional**, v. 15, n. 60, p. 129-147, 2015.

GHERMAN, M. **Controles internos: buscando a solução adequada** – Parte III. 2005. Módulo Security. Disponível em: <http://www.checkuptool.com.br>. Acesso em: 30 jun. 2017.

GITMAN, Lawrence J. **Princípios de administração financeira**. 7. ed. São Paulo: Harbra, 1997.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1999.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GIL, Antonio C. **Elaboração de casos para ensino de administração**. Revista Contextus – Revista Contemporânea de Economia e Gestão. v. 2, nº 2, jul-dez 2004. p.4-16

GOMES, Marcelo A. C. **Uma Contribuição à Prevenção de Fraudes Contra as Empresas**. Tese de Doutorado em Contabilidade e Atuária. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da universidade de São Paulo - USP. São Paulo, 2000.

GOMES, J. S.; SALAS, J. M. A. **Controle de gestão: uma abordagem contextual e organizacional**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

GOMES, Rafael Mendes; BELTRAME, Priscila Akemi; CARVALHO, João Vicente Lapa de. Compliance Empresarial: Novas Implicações do Dever de Diligência. **Mercado Financeiro & de Capitais: tributação e regulação**. São Paulo: Quartier Latin, p. 531-557, 2015.

GRESSLER, Lori Alice. **Introdução à pesquisa: projetos e relatórios** – 2 ed – São Paulo: Loyola, 2004.

HAWLEY, James P., WILLIAMS, Andrew P. **Corporate governance in the United States: the rise of fiduciary capitalism**. Saint's Mary College, School of Economic e Business Administration, 1996. Working Paper.

HENDRIKSEN, Eldon S.; BREDÁ, Michael F. Van. Teoria da contabilidade. São Paulo: Atlas, 1999.

IBGC. Código das melhores práticas de governança corporativa. 5.ed./ Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. São Paulo, SP: IBGC, 2015. 108p. ISBN 978-85-99645-38-3. Disponível em: <[http://www.ibgc.org.br/userfiles/2014/files/codigoMP\\_5edicao\\_web.pdf](http://www.ibgc.org.br/userfiles/2014/files/codigoMP_5edicao_web.pdf)>. Acesso: 10/05/17.

IBGC. Origens da Governança Corporativa | Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. <https://www.ibgc.org.br/governanca/origens-da-governanca>. Acessado 7 de fevereiro de 2018.

IMONIANA, J. O., & NOHARA, J. J. Cognição da estrutura de controle interno: uma pesquisa exploratória. **Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos**, (2005). 2, 37-46.

INSTITUTO ETHOS. Empresas e Responsabilidade Social. **Formulação e Implantação de Código de Ética em Empresas – Reflexões e Sugestões**. São Paulo - Agosto de 2000. Disponível em: <https://www.ethos.org.br/wp-content/uploads/2013/05/Elaboracao-Codigo-de-Etica-Ethos-Claudio-Abramo.pdf> Acesso: 18 de Janeiro de 2019.

IUDÍCIBUS, MARTINS E GELBCKE. Manual de Contabilidade das Sociedades por Ações. São Paulo: Atlas, 1978.

JACOB PEREIRA, Luiz Carlos, Costa de Freitas, Eduardo, Onome Imoniana, Joshua, Avaliação do sistema de combate às fraudes corporativas no Brasil. **Revista Contemporânea de Contabilidade** [en línea] 2014, 11 (Mayo-Agosto): [Fecha de consulta: 19 de marzo de 2018] Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=76231724002> ISSN 1807-1821

JENSEN, Michael C., MECKLING, William H. **Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure**. *Journal of Financial Economics*, v. 3, p. 305-360, october, 1976.

JENSEN, Michael C.; MECKLING, William H.. Teoria da firma: comportamento dos administradores, custos de agência e estrutura de propriedade. **Rev. adm. empres.**, São Paulo , v. 48, n. 2, p. 87-125, June 2008 . Available from <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0034-75902008000200013&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75902008000200013&lng=en&nrm=iso)>. access on 01 Mar. 2018.

JORION, Philippe. **Value at risk: the new benchmark for controlling market risk**. New York: McGraw-Hill, 1997.

KÖCHE, José Carlos. **Fundamentos de metodologia científica: teoria da ciência e iniciação à pesquisa** – 29 ed. – Petrópolis, RJ: Vozes, 2011.

KPMG. **A lei Sarbanes-Oxley**. Knowledge, Marketing & Communications. Disponível em <[http://www.kpmg.com.br/images/Sarbanes\\_Oxley.pdf](http://www.kpmg.com.br/images/Sarbanes_Oxley.pdf)> Janeiro 2003. Acesso 18/06/2018.

KPMG. Maturidade do Compliance no Brasil. 2015. Disponível em: <http://eletrobrasalagoas.com/wp-content/uploads/arquivos/KPMG%20-%20Pesquisa%20da%20Funcao%20Compliance%20no%20Brasil.pdf> Acesso: 07 de julho de 2018.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2003.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. de A. **Fundamentos de metodologia científica**. 6. ed. 5. reimp. São Paulo: Atlas, 2007.

LAKATOS, E. M. A.; MARCONI, M. A. **Metodologia Científica**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

LA PORTA et al. Corporate ownership around the world. *Journal of Finance*, Cambridge, MA, v. 57, p. 471-517, 1999c.

LARUCCIA, M. M; YAMADA, K. J. O desenvolvimento sustentável e a gestão de *compliance* em instituições financeiras. **Revista Estratégica**, vol. 11, dez/2011. Disponível em: <http://estrategica.fAAP.br/ojs/index.php/estrategica/article/viewFile/8/5> acesso: Julho de 2018.

LEC. Legal Ethics Compliance. Obrigatoriedade de Empresas manterem canal de Denúncia Avançada no Brasil. Disponível em: <http://www.lecnews.com/artigos/2017/07/25/obrigatoriedade-de-empresas-manterem-canal-de-denuncias-avanca-no-brasil/>. Acessado 18 de janeiro de 2019.

LIMA, D. A.; MACIEL, C. V.; LIBONATI, J. J. Os impactos gerados na adequação da estrutura de controles internos de uma empresa brasileira às exigências da seção 404 da Lei Sarbanes-Oxley: um estudo de caso. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO - EnANPAD, 32., 2008, Rio de Janeiro/RJ. Anais... Rio de Janeiro: ANPAD, 2008.

MAIA, H. A.; FORMIGONI, H.; SILVA, A. A. Empresas de Auditoria e o Compliance com o Nível de Evidenciação Obrigatório Durante o Processo de Convergência às Normas Internacionais de Contabilidade no Brasil. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 14, n. 44, p. 335-352, 2012.

MALHOTRA, N. **Pesquisa de marketing**. 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MANZI, Vanessa Alessi. **Compliance no Brasil: consolidação e perspectivas**. São Paulo: Ed. Saint Paul, 2008.

MELO, Mariana Medeiros Dantas de. **Divulgação de informações da sustentabilidade empresarial e sua relação com os investimentos socioambientais e a governança corporativa das empresas listadas no índice de sustentabilidade empresarial (ISE) da BM&FBOVESPA**. Dissertação de Mestrado. Natal, RN, 2014. Disponível em: <[http://www.repositorio.unb.br/bitstream/10482/16687/1/2014\\_MarianaMedeirosDantasdeMelo.pdf](http://www.repositorio.unb.br/bitstream/10482/16687/1/2014_MarianaMedeirosDantasdeMelo.pdf)>. Acesso 25 de Maio de 2018

MARTIN, Nilton Cano; SANTOS, Lílian Regina dos; DIAS FILHO, José Maria. Governança empresarial, riscos e controles internos: a emergência de um novo modelo de controladoria. **Revista Contabilidade & Finanças**, São Paulo, v. 15, n. 34, p. 07-22, apr. 2004. ISSN 1808-057X. Disponível em: <<http://www.revistas.usp.br/rcf/article/view/34115>>. Acesso em: 02 Maio de 2017. doi:<http://dx.doi.org/10.1590/S1519-70772004000100001>.

MARTINS, Gilberto de Andrade; LINTZ, Alexandre. **Guia para elaboração de monografias e trabalhos de conclusão de curso** – 2 ed. – 5. reimpr. – São Paulo: Atlas, 2012.

MARTINS, Adriano de Oliveira. **Gestão de risco de compliance – principais entraves para as empresas brasileiras atingirem maior maturidade**. Dissertação de Mestrado - Repositório Digital da Biblioteca da Unisinos. Porto Alegre, 2018. Disponível em: <http://www.repositorio.jesuita.org.br/handle/UNISINOS/7339>. Acesso 27/03/2019

MARTINEZ, André Almeida Rodrigues. **Compliance no Brasil e suas origens**. Instituto Brasileiro de Ética Empresarial - IBDEE, 18 de Novembro de 2016. Impresso publicado por valor econômico. Disponível em: <http://www.ibdee.org.br/compliance-no-brasil-e-suas-origens/> Acesso: 03/04/2019.

MELO, Hildegardo Pedro Araújo de. **Compliance como instrumento de controle no processo de mitigação do risco**. Dissertação (Mestrado em Controladoria). Programa de Pós-graduação em Controladoria, Universidade Federal Rural de Pernambuco. Recife, 2017.

MIGLIAVACCA, Paulo N. **Controles internos nas organizações: um estudo abrangente dos princípios de controle interno**. São Paulo: Editora, 2002.

MOELLER, R. **COSO enterprise risk management: Understanding the New Integrated ERM Framework**. New Jersey, USA: John Wiley & Sons, Inc., 2007.

MONTEIRO, Paulo da Veiga. E a governança corporativa? **Jornal Valor Econômico**. São Paulo, Caderno Eu & Meu Dinheiro, 25 mar. 2003.

MONTEIRO, Renato Pereira. Análise do sistema de controle interno no Brasil: objetivos, importância e barreiras para sua implantação. **Revista Contemporânea de Contabilidade**, v. 12, n. 25, p. 159-188, 2015.

MONKS. R. A. G. **Corporate Governance. United States: Blackwell Publishing**, 2003.

MCCLELLAND, JOHN AG. Técnica de questionário para pesquisa. **Revista Brasileira de**, 1976.

NAKAO, Silvio Hiroshi. Mecanismos de Governança Corporativa e a Relação com o Valor de Mercado e Desempenho das Empresas Brasileiras. Encontro Enanpad – Rio de Janeiro -2007.

NOSSA, V.; KASSAI, S.; KASSAI, J. R. Teoria do Agenciamento e a Contabilidade. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO. Florianópolis. Anais... Florianópolis: ANPAD, 2000.

OKIMURA, Rodrigo Takashi. **Estrutura de propriedade, governança corporativa, valor e desempenho das empresas no Brasil**. 2003. Dissertação (Mestrado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2003. doi:10.11606/D.12.2003.tde-11122003-162833. Acesso em: 2018-03-20.

OKIMURA, R. T.; SILVEIRA, A. M.; ROCHA, K. C. Estrutura de propriedade e desempenho corporativo no Brasil. **RAC-Eletrônica**, v. 1, n. 1, p. 119-135, 2007. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/31027/estrutura-de-propriedade-e-desempenho-corporativo-no-brasil>> Acesso em 2018-03-20

OLIVEIRA, Marcelle Colares; LINHARES, Juliana Silva. A implantação de controle interno adequado às exigências da lei Sarbanes-oxley em empresas brasileiras—Um estudo de caso. In: **Congresso USP de Contabilidade e Controladoria**. 2006.

PAULO, W.L.; FERNANDES, F.C.; RODRIGUES, L.G.B.; EIDT, J. Riscos e controles internos: uma metodologia de mensuração dos níveis de controle de riscos empresariais. **Revista de Contabilidade e Finanças**, v. 43, p. 49-60, 2007.

PELEIAS, I. R.; CAETANO, Gilberto; PARISI, Claudio; PEREIRA, A. C. Produção científica sobre controle interno e gestão de riscos no ENANPAD e congresso USP: Análise bibliométrica no período 2001-2011. **Revista Universo Contábil**, Blumenau, v. 9, n. 4, 2013.

PEREIRA, A. N. Controles Internos Empresariais e Gestão: Visões e Importância-Uma Abordagem Exploratória. **Contabilidade Vista & Revista**, v. 15, n. 3, p. 27-44, 2004.

PEREIRA, Eduardo Martins et al. COSO-The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. 2008.

PEREIRA, Luiz Carlos Jacob; DE FREITAS, Eduardo Costa; IMONIANA, Joshua Onome. Avaliação do sistema de combate às fraudes corporativas no Brasil. **Revista Contemporânea de Contabilidade**, v. 11, n. 23, p. 03-30, 2014.

PETER, M.G.A. e MACHADO, M.V.V. 2003. **Manual de auditoria governamental**. São Paulo, Atlas, 248 p.

PORTER, Michael E. Capital disadvantage: America's falling capital investment system. *Harvard Business Review*, Boston, n. 46, p. 65-72, Sept./Oct. 1992.

POUND, John. *Beyond takeovers: politics comes to corporate governance control*. Boston: *Harvard Business Review*, n. 43, p. 83-93, march-april, 1992.

POWER, M. The risk management of nothing. **Accounting, Organizations and Society**, v. 34, n. 6, p. 849-855, 2009.

PRICE WATER HOUSE COOPERS. Guide to key performance indicators Communicating the measures that matter. PwC. 2006. Disponível em: <[https://www.pwc.com/gx/en/audit-services/corporate-reporting/assets/pdfs/uk\\_kpi\\_guide.pdf](https://www.pwc.com/gx/en/audit-services/corporate-reporting/assets/pdfs/uk_kpi_guide.pdf)> Acesso 06 de Julho de 2018.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS Ernani Cesar. Metodologia do trabalho científico [recurso eletrônico]: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico. – 2. ed. – Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

RAUPP, Fabiano Maury; BEUREN, Ilse Maria. **Metodologia da pesquisa aplicável às ciências sociais**. In: BEUREN, Ilse Maria (Org.) Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática. São Paulo: Atlas, 2003.

REVISTA ABINEE. Dentro da lei. **Compliance: mais eficiência e menos risco de corrupção**. Publicação Bimestral da Associação Brasileira da Indústria Elétrica e Eletrônica. São Paulo: Outubro, 2009, n.53, p.14-17. Disponível em: <<http://www.abinee.org.br/informac/revista/53f.pdf>>. Acesso em: 02/05/2017.

RODRIGUES, Karen Isadora Santos; GONÇALVES, Marcelo. Proposta de Controles Internos e Compliance em uma Empresa Comercial. 2013.

ROSSETI, J. P.; ANDRADE, A. (2012); **Governança Corporativa: fundamentos, desenvolvimento e tendências**. 6. ed. São Paulo: Atlas.

SAITO, RICHARD; SILVEIRA, ALEXANDRE DI MICELI. Governança corporativa: custos de agência e estrutura de propriedade. *Rev. adm. empres.* [online]. 2008, vol.48, n.2, pp.79-86. ISSN 0034-7590. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/S0034-75902008000200007>>. Acesso 10/05/17.



SANTOS, Renato; AMORIM, Cristina; DE HOYOS, Arnoldo. Corrupção e fraude—princípios éticos e pressão situacional nas organizações. *Journal on Innovation and Sustainability*. RISUS ISSN 2179-3565, v. 1, n. 2, 2010.

SANTOS, R. A. **Compliance como ferramenta de mitigação e prevenção da fraude organizacional**. 2011. Dissertação (mestrado). Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2011. Disponível em : <<https://tede2.pucsp.br/handle/handle/979>> Acesso: 09/05/17.

SANTOS, FRANKLIN. Auditoria de Processos – Metodologia COSO. 1.edição. Recife – Ed. Clube dos Autores, 2012.

SANTOS, R. A; GUEVARA, A. J. H; AMORIM, M. C. S; FERRAZ NETO, B. H. *Compliance e liderança: a suscetibilidade dos líderes ao risco de corrupção nas organizações*. **Revista Einstein**, 2012.

SANTOS, Renato Almeida dos; GUEVARA, Arnoldo Jose de Hoyos; AMORIM, Maria Cristina Sanches. Corruption in organizations: moral perception of enterprises according to education, age, and gender. **Revista de Administração (São Paulo)**, v. 48, n. 1, p. 53-66, 2013. Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0080-21072013000100005&script=sci\\_arttext&tlng=es](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0080-21072013000100005&script=sci_arttext&tlng=es) Acesso 01/04/2018.

SARCEDO, Leandro. **Compliance e responsabilidade penal da pessoa jurídica: construção de um novo modelo de imputação, baseado na culpabilidade corporativa**. 2015. Tese (Doutorado em Direito Penal) - Faculdade de Direito, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2015. doi:10.11606/T.2.2015.tde-07122015-163555. Acesso em: 2018-06-26.

SCOTT, W.R. Symbols and organizations: from Barnard to the institutionalists. In: WILLIAMSON, O. (Ed.). *Organization theory: from Chester Barnard to the present and beyond*. New York: Oxford University Press, 1995.

SCOTT, James C., *Comparative Political Corruption*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, N.J., 1972, X, 166 p.

SERPA, Alexandre; SIBILLE Daniel. LEC. **Os Pilares de um Programa de Compliance**. Roncaratti. 2016, p. 3-20. Disponível em <[https://www.editoraroncarati.com.br/v2/phocadownload/os\\_pilares\\_do\\_programa\\_de\\_compliance.pdf](https://www.editoraroncarati.com.br/v2/phocadownload/os_pilares_do_programa_de_compliance.pdf)>. Acesso em 01 de Junho de 2018.

SILVA, A. L. C. **Governança Corporativa e o sucesso empresarial: melhores práticas para aumentar o valor da firma**. São Paulo: Saraiva. 2006

SILVA DE ARRUDA, Giovana; ROSSI MADRUGA, Sergio; IZAGUIRRY DE FREITAS JUNIOR, Ney. A governança corporativa e a teoria da agência em consonância com a controladoria. **Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria**, v. 1, n. 1, 2008.

SILVA, Wendel Alex Castro; GOMES, Maria Cristina de Oliveira; ARAÚJO, Elisson Alberto Tavares. Controles internos determinantes para a eficiência na gestão do CEFET/MG. **Revista Contabilidade e Controladoria**, v. 6, n. 1, 2014.

SILVEIRA, Alexandre Di Miceli da. **Governança corporativa, desempenho e valor da empresa no Brasil**. 2002. Dissertação (Mestrado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2002. doi:10.11606/D.12.2002.tde-04122002-102056. Acesso em: 2018-01-06.

SILVEIRA, Alexandre di Miceli da. **Governança corporativa e estrutura de propriedade: determinantes e relação com o desempenho das empresas no Brasil**. 2004. Tese (Doutorado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2004. doi:10.11606/T.12.2004.tde-23012005-200501. Acesso em: 2018-01-06.

SILVEIRA, Alexandre Di Miceli da; BARROS, Lucas Ayres B. de C.; FAMÁ, Rubens. Atributos corporativos e concentração acionária no Brasil. **Revista de Administração de Empresas**, v. 48, n. 2, p. 51-66, 2008.

SILVESTRE, A. L. **Análise de Dados e Estatística Descritiva**. São Paulo: Editora Escolar, 2001.

SIMMONS, B. A. Compliance with international agreements. **Annual Review of Political Science**, v. 1, n. 1, 75-93, 1998.

ŠIMKOVÁ, Eva. Impact of the Sarbanes-Oxley Act on the System of Internal Controls and IS Audit. **Systémová Integrace**, n. 3, p. 92-111, 2005. Disponível em: <http://www.cssi.cz/cssi/system/files/all/simkova.pdf>. Acesso 10/01/2019.

SOBREIRA, Rogério; RENTE, Felipe; FIGUEIREDO, Claudio. Estrutura de capital e estratégias competitivas. **Cad. EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 3, n. 4, p. 01-12, Dec. 2005. Available from <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1679-39512005000400006&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1679-39512005000400006&lng=en&nrm=iso)>. access on 25 May 2018. <http://dx.doi.org/10.1590/S1679-39512005000400006>.

SHLEIFER, Andrei; VISHNY, Robert W. A survey of corporate governance. **The journal of finance**, v. 52, n. 2, p. 737-783, 1997.

SPECK, B.W. Mensurando a corrupção: uma revisão de dados provenientes de pesquisas empíricas. **Cadernos Adenauer 10: os custos da corrupção**. São Paulo: Fundação Konrad Adenauer, 2000.

STEINBERG, Richard M. **Governance, Risk Management, and Compliance: It Can't Happen to Us--Avoiding Corporate Disaster While Driving Success**. John Wiley & Sons, 2011.

SUNDSTROM, A. (2012). **Corruption and regulatory compliance: Experimental findings from South African small-scale fisheries**. *Marine Policy*, 36, p. 1255 – 1264.

TAVARES, Vitor Borges; PENEDO, Antônio Sérgio Torres. Níveis de governança corporativa da B3: interesse e desempenho das empresas— uma análise por meio de redes neurais artificiais. **Revista Contabilidade, Gestão e Governança**, v. 21, n. 1, p. 40-62, 2018.

TERRA, Donizete Mariano. **Compliance: percepção dos administradores de MPEs**. 2015. 127 fl. Dissertação (mestrado em Administração das Micro e Pequenas Empresas). Programa

de Mestrado em Administração da Faculdade Campo Limpo Paulista, Campo Limpo Paulista, São Paulo, 2015).

TERRA, Donizete Mariano; BIANCHI, Eliane Maria Pires Giavina. Compliance nas Micro e Pequenas Empresas: Percepções de seus Administradores. **REGEPE - Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, [S.l.], v. 7, n. 3, p. 58-84, set. 2018. ISSN 2316-2058. Disponível em: <<http://www.regepe.org.br/regepe/article/view/692>>. Acesso em: 09 jan. 2019. doi:<https://doi.org/10.14211/regepe.v7i3.692>.

TRAPP, Adriana Cristina Garcia; CORRAR, Luiz J. Avaliação e gerenciamento do risco operacional no Brasil: análise de caso de uma instituição financeira de grande porte. **Revista Contabilidade & Finanças**, v. 16, n. 37, p. 24-36, 2005.

TRAPP, Hugo Leonardo do Amaral Ferreira. *Compliance* na Lei Anticorrupção: Uma análise da aplicação do art. 7º, VIII, da Lei 12.846/2013. **Revista Boletim Jurídico**, edição 1237, 2015. Disponível em: [http:// https://www.boletimjuridico.com.br/doutrina/artigo/3969/compliance-lei-anticorruptao-analise-aplicacao-pratica-art-7-viii-lei-12-8462013-](http://https://www.boletimjuridico.com.br/doutrina/artigo/3969/compliance-lei-anticorruptao-analise-aplicacao-pratica-art-7-viii-lei-12-8462013-). Acesso em: Junho de 2018.

TURNBULL, Shann. **Corporate governance: its scope, concerns and theories**. Oxford, *Schollary research and theories papers*, v.5, n.4, p. 180-205, out.1997.

VERGARA, S. C. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2004.

VILELA, Bruno Guedes. **O novo mercado e a governança corporativa no Brasil**. 2005. Disponível em: <http://www.azevedosette.com.br/noticia/o-novo-mercado-e-a-governanca-corporativa-no-brasil/257> Acesso: 31 de Maio de 2018.

ZONATTO, V. C. S.; BEUREN, I. M. Evidenciação das características básicas recomendadas pelo COSO (2004) para a gestão de riscos em ambientes de controle no relatório da administração de empresas brasileiras com ADRs. **Contextus - Revista Contemporânea de Economia e Gestão**, v. 10, n. 1, p. 77-98, 2012.

## APÊNDICE A

Universidade Federal Rural de Pernambuco (Mestrado em Controladoria)

Efetividade das políticas de *compliance*:

Um estudo realizado nas empresas listadas na B3

Apresentação da pesquisa

Prezados (as),

Meu nome é Lilian Vieira, sou professora de Ciências Contábeis e, atualmente, Mestranda em Controladoria pela UFRPE. Estou desenvolvendo uma pesquisa sobre a efetividade das políticas de *compliance*. Inicialmente, gostaria de saber se posso contar com a colaboração da empresa. Desta feita, peço que responda o questionário da pesquisa supracitada acessando o link abaixo. Todos os dados serão tratados com confidencialidade e só serão utilizados para fins deste estudo.

Obs.: O tempo estimado para responder o questionário é de 5 minutos.

Grata pela valiosa colaboração!

Lilian Vieira Ferreira Cunha

[lilianvfc6@gmail.com](mailto:lilianvfc6@gmail.com)

Mestranda - Universidade Federal Rural de Pernambuco - UFRPE

Coordenador: Prof. Dr. André Callado

Orientador: Prof. Dr. Adilson Celestino

Link (Questionário – Mestrado UFRPE)

<https://docs.google.com/forms/d/1DK9uaeYC4peIO-n-GXytawSdj0IaEF6aFh2t1PdR2Eww/edit>

### Questionário

Bloco 1 – Perfil do respondente

1. Faixa etária

- De 21 a 30 anos
- De 31 a 40 anos
- De 41 a 50 anos
- De 51 a 60 anos
- Mais de 60 anos

2. Sexo

- Masculino
- Feminino

3. Formação acadêmica

- Ensino médio completo
- Ensino médio incompleto
- Ensino Técnico
- Ensino superior incompleto
- Ensino superior completo
- Especialização

- Mestrado
  - Doutorado
4. Área de atuação profissional
- Administrativa/Recurso Humanos
  - Financeira/Contábil
  - Comercial/Vendas/Marketing
  - Informática/TI
  - Fiscalização/Monitoramento (Auditoria, Controle Interno, Compliance, Comitê de Ética)
5. Cargo que ocupa
- Membro do Conselho
  - Presidente / CEO
  - Diretor financeiro / CFO
  - Chief Compliance Officer (CCO)
  - Diretor / Superintendente
  - Gerente
  - Supervisor / Coordenador
  - Analista / Assistente
6. Tempo de experiência profissional
- De 1 a 2 anos
  - Mais de 2 e menos de 5 anos
  - Mais de 5 e menos de 10 anos
  - Mais de 10 anos

## Bloco 2 – Perfil da empresa

7. Forma jurídica
- Pública
  - Privada
  - Mista
8. Localização geográfica da empresa
- Norte
  - Nordeste
  - Sudeste
  - Sul
  - Centro-oeste
9. Marque o segmento de atuação da empresa listado na B3
- (N1) Cia. Nível 1 de Governança Corporativa
  - (N2) Cia. Nível 2 de Governança Corporativa
  - (NM) Cia. Novo Mercado
10. Setor da empresa listado na B3
- Bens Industriais (Construção e engenharia; material de transporte; equipamentos elétricos; máquinas e equipamentos; serviços de transporte e serviços diversos)

- Consumo cíclico (Automóveis e motocicletas; comércio; construção civil; diversos; serviços educacionais; Hotéis e restaurantes; Mídias; Tecidos, vestuários e calçados; utilidades domésticas; viagens e lazer; aluguel de carros; programas de fidelização)
- Consumo não cíclico (Agropecuária, alimentos processados; Bebidas, comércio e distribuição de produtos de uso pessoal e de limpeza)
- Financeiros e outros (Exploração de imóveis; Holding diversificadas, intermediários financeiros; Outros -previdência e seguros; Securitizadoras e recebíveis, serviços financeiros diversos)
- Material básico (Embalagem, madeira e papel; Materiais diversos - Mineração - Químicos; Siderurgia e Metalurgia)
- Petróleo, gás e Biocombustíveis
- Saúde (Comércio e distribuição de equipamentos- medicamentos e outros produtos, serviços médicos, hospitalares, análises e diagnóstico)
- Tecnologia da informação
- Utilidade pública (Água, saneamento, energia elétrica e gás)
- Telecomunicações

11. Quantidade de funcionários da empresa:

- Até 499 funcionários
- De 500 a 1000 funcionários
- De 1001 a 3000 funcionários
- Mais de 3000 funcionários

12. Média da receita auferida pela empresa no último ano

- Até 90 milhões
- De 91 a 300 milhões
- De 301 milhões a 1 bilhão
- De 1 bilhão a 5 bilhões
- Acima de 5 bilhões

Bloco 3 - Características dos programas de *compliance* adotados pela empresa

13. É possível constatar o comprometimento da alta administração com a ética e a integridade da organização. Concorda?

- Concordo integralmente
- Concordo Parcialmente
- Indiferente
- Não concordo Parcialmente
- Não concordo Totalmente

14. A empresa dispõe de pessoa responsável pela implantação e manutenção do programa de *compliance*?

- Sim
- Não

15. O Programa de *compliance* está estruturado de forma adequada ao tamanho e à complexidade do negócio. Concorda?

- Concordo integralmente
- Concordo Parcialmente
- Indiferente
- Não concordo Parcialmente
- Não concordo Totalmente

16. Entre os riscos de *compliance* apresentados a baixo, quais são considerados mais relevantes para a empresa?
- Trabalhista, previdenciário e tributário
  - Práticas Contábeis
  - Concorrencial, informação privilegiada e conflitos de interesse
  - Gestão de terceiros e tecnologia
  - Fraude, combate a corrupção e lavagem de dinheiro
17. O código de ética é disponibilizado para conhecimento de todos. Concorda?
- Concordo integralmente
  - Concordo Parcialmente
  - Indiferente
  - Não concordo Parcialmente
  - Não concordo Totalmente
18. O código de ética/conduita da empresa se aplica a todos os colaboradores, inclusive fornecedores e intermediários. Concorda?
- Concordo integralmente
  - Concordo Parcialmente
  - Indiferente
  - Não concordo Parcialmente
  - Não concordo Totalmente
19. Os controles internos são formalizados e estruturados de maneira que possam minimizar riscos operacionais e de *compliance*. Concorda?
- Concordo integralmente
  - Concordo Parcialmente
  - Indiferente
  - Não concordo Parcialmente
  - Não concordo Totalmente
20. A empresa mantém um cronograma de treinamentos e orientações que abordem os princípios éticos e comportamento individual. Concorda?
- Concordo integralmente
  - Concordo Parcialmente
  - Indiferente
  - Não concordo Parcialmente
  - Não concordo Totalmente
21. A empresa disponibiliza e incentiva a utilização do canal de denúncia, garantindo o anonimato. Concorda?
- Concordo integralmente
  - Concordo Parcialmente
  - Indiferente
  - Não concordo Parcialmente
  - Não concordo Totalmente

22. A empresa possui processos internos de investigação, a fim de atender às denúncias de desvio de conduta. Concorda?
- Concordo integralmente
  - Concordo Parcialmente
  - Indiferente
  - Não concordo Parcialmente
  - Não concordo Totalmente
23. A empresa dispõe de processo Due diligence (Diligência prévia à contratação) a fim de avaliar se parceiros e terceiros comungam do mesmo comprometimento ético em suas relações. Concorda?
- Concordo integralmente
  - Concordo Parcialmente
  - Indiferente
  - Não concordo Parcialmente
  - Não concordo Totalmente

Bloco 4 – Monitoramento (Indicadores de Performance dos programas de *compliance*)

24. A empresa monitora a relação existente entre os recursos disponíveis e a necessidade do programa de *compliance*. Concorda?
- Concordo integralmente
  - Concordo Parcialmente
  - Indiferente
  - Não concordo Parcialmente
  - Não concordo Totalmente
25. Os programas de treinamentos fornecidos são avaliados, com base nas metas de treinamentos propostos, e atualizados, caso seja necessário. Concorda?
- Concordo integralmente
  - Concordo Parcialmente
  - Indiferente
  - Não concordo Parcialmente
  - Não concordo Totalmente
26. Há execução de testes nas diversas áreas da empresa, a fim de mitigar possíveis riscos de sanções regulatórias e de reputação, garantindo a aderência à regulamentação e às políticas internas. Concorda?
- Concordo integralmente
  - Concordo Parcialmente
  - Indiferente
  - Não concordo Parcialmente
  - Não concordo Totalmente
27. Os trabalhos de auditoria são utilizados como indicadores importantes para avaliar e acompanhar possíveis inconformidades e fragilidades nos controles internos, como também as medidas corretivas aplicadas. Concorda?
- Concordo integralmente
  - Concordo Parcialmente
  - Indiferente



- Não concordo Parcialmente
  - Não concordo Totalmente
28. Os resultados de supervisões emitidos por órgãos reguladores são analisados como indicadores do trabalho desenvolvido pela área de *compliance* e sua adequação às melhores práticas de mercado. Concorda?
- Concordo integralmente
  - Concordo Parcialmente
  - Indiferente
  - Não concordo Parcialmente
  - Não concordo Totalmente
  -
29. O programa de monitoramento de *compliance* é submetido à avaliação, a fim de identificar a evolução dos trabalhos e, se os indicadores utilizados são apropriados. Concorda?
- Concordo integralmente
  - Concordo Parcialmente
  - Indiferente
  - Não concordo Parcialmente
  - Não concordo Totalmente
30. A empresa realiza estudo para identificar a natureza dos problemas que originaram as indenizações e alertar os responsáveis quanto à correção dos fatos geradores. Concorda?
- Concordo integralmente
  - Concordo Parcialmente
  - Indiferente
  - Não concordo Parcialmente
  - Não concordo Totalmente
31. A empresa dispõe de documentos que comprovem a entrega e a leitura do código de conduta e demais documentos de conhecimento obrigatório do empregado. Concorda?
- Concordo integralmente
  - Concordo Parcialmente
  - Indiferente
  - Não concordo Parcialmente
  - Não concordo Totalmente
32. Há acompanhamento das denúncias e emissão de alertas aos responsáveis quanto à correção dos fatos geradores. Concorda?
- Concordo integralmente
  - Concordo Parcialmente
  - Indiferente
  - Não concordo Parcialmente
  - Não concordo Totalmente
33. Há monitoramento em relação à atualização de políticas e procedimentos internos. Concorda?
- Concordo integralmente
  - Concordo Parcialmente

- Indiferente
  - Não concordo Parcialmente
  - Não concordo Totalmente
34. Há acompanhamento das ações efetuadas pelos funcionários que são contrárias às políticas e procedimentos da organização, bem como a aplicação de ações corretivas.
- Concordo integralmente
  - Concordo Parcialmente
  - Indiferente
  - Não concordo Parcialmente
  - Não concordo Totalmente
35. Marque os Principais Indicadores de Monitoramento Reportados aos Executivos Seniores.
- Relação de riscos, controles e planos de ações mitigatórios
  - Resultado e evolução das investigações (Procedentes e Não procedentes)
  - Percentual de aderência aos treinamentos
  - Atualizações no processo de assuntos éticos e compliance
  - Eficácia do programa de ética e compliance
  - Atualização dos eventos regulatórios que podem afetar as operações do negócio
  - Alocação de recursos (Análise comparativa entre o valor orçado e o valor real)
  - Análise dos recursos disponíveis versus necessidade do programa de compliance
36. Frequência do Reporte da área de *compliance* à Administração
- Quando solicitado
  - Mensal
  - Bimestral
  - Trimestral
  - Semestral
  - Anual

Obrigada por sua colaboração!

## ANEXO A

<b>Empresas Listadas Por Nível de Governança (N1/ N2 e NM)</b>		
<b>Empresas Listadas – Nível 1 – (N1)</b>		
1	ALPARGATAS S.A.	ALPARGATAS
2	BCO PAN S.A.	BANCO PAN
3	BCO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL S.A.	BANRISUL
4	BCO BRADESCO S.A.	BRADESCO
5	BRADESPAR S.A.	BRADESPAR
6	BRASKEM S.A.	BRASKEM
7	CIA FIACAO TECIDOS CEDRO CACHOEIRA	CEDRO
8	CIA ESTADUAL DE DISTRIB ENER ELET-CEEE-D	CEEE-D
9	CIA ESTADUAL GER.TRANS.ENER.ELET-CEEE-GT	CEEE-GT
10	CIA ENERGETICA DE MINAS GERAIS - CEMIG	CEMIG
11	CESP - CIA ENERGETICA DE SAO PAULO	CESP
12	CIA PARANAENSE DE ENERGIA - COPEL	COPEL
13	CENTRAIS ELET BRAS S.A. - ELETROBRAS	ELETROBRAS
14	EUCATEX S.A. INDUSTRIA E COMERCIO	EUCATEX
15	CIA FERRO LIGAS DA BAHIA - FERBASA	FERBASA
16	FRAS-LE S.A.	FRAS-LE
17	GERDAU S.A.	GERDAU
18	METALURGICA GERDAU S.A.	GERDAU MET
19	BANCO INTER S.A.	INTER BANCO
20	ITAUSA INVESTIMENTOS ITAU S.A.	ITAUSA
21	ITAU UNIBANCO HOLDING S.A.	ITAUNIBANCO
22	LOJAS AMERICANAS S.A.	LOJAS AMERIC
23	OI S.A.	OI
24	CIA BRASILEIRA DE DISTRIBUICAO	P.ACUCAR-CBD
25	RANDON S.A. IMPLEMENTOS E PARTICIPACOES	RANDON PART
26	CTEEP - CIA TRANSMISSÃO ENERGIA ELÉTRICA PAULISTA	TRAN PAULIST
27	USINAS SID DE MINAS GERAIS S.A.-USIMINAS	USIMINAS

<b>Empresas Listadas - Nível 2 (N2)</b>		
	Razão social	Nome de pregão
1	BCO ABC BRASIL S.A.	ABC BRASIL
2	AES TIETE ENERGIA SA	AES TIETE E
3	ALUPAR INVESTIMENTO S/A	ALUPAR
4	AZUL S.A.	AZUL
5	CENTRAIS ELET DE SANTA CATARINA S.A.	CELESC

6	ENERGISA S.A.	ENERGISA
7	TAURUS S.A.	FORJA TAURUS
8	GOL LINHAS AEREAS INTELIGENTES S.A.	GOL
9	BCO INDUSVAL S.A.	INDUSVAL
10	KLABIN S.A.	KLABIN S/A
11	MARCOPOLO S.A.	MARCOPOLO
12	MULTIPLAN - EMPREEND IMOBILIARIOS S.A.	MULTIPLAN
13	PETROLEO BRASILEIRO S.A. PETROBRAS	PETROBRAS
14	BCO PINE S.A.	PINE
15	RENOVA ENERGIA S.A.	RENOVA
16	CIA SANEAMENTO DO PARANA - SANEPAR	SANEPAR
17	SARAIVA S.A. LIVREIROS EDITORES	SARAIVA LIVR
18	SUL AMERICA S.A.	SUL AMERICA
19	TRANSMISSORA ALIANÇA DE ENERGIA ELÉTRICA S.A.	TAESA
20	VIA VAREJO S.A.	VIAVAREJO

<b>Empresas Listadas - Novo Mercado (NM)</b>		
	Razão social	Nome de pregão
1	ALIANSCE SHOPPING CENTERS S.A.	ALIANSCE
2	CENTRO DE IMAGEM DIAGNOSTICOS S.A.	ALLIAR
3	ANIMA HOLDING S.A.	ANIMA
4	AREZZO INDÚSTRIA E COMÉRCIO S.A.	AREZZO CO
5	B2W - COMPANHIA DIGITAL	B2W DIGITAL
6	B3 S.A. - BRASIL, BOLSA, BALCÃO	B3
7	BB SEGURIDADE PARTICIPAÇÕES S.A.	BBSEGURIDADE
8	BIOSEV S.A.	BIOSEV
9	BK BRASIL OPERAÇÃO E ASSESSORIA A RESTAURANTES SA	BK BRASIL
10	BRASIL BROKERS PARTICIPACOES S.A.	BR BROKERS
11	BR INSURANCE CORRETORA DE SEGUROS S.A.	BR INSURANCE
12	BR MALLS PARTICIPACOES S.A.	BR MALLS PAR
13	BRASIL PHARMA S.A.	BR PHARMA
14	BR PROPERTIES S.A.	BR PROPERT
15	BCO BRASIL S.A.	BRASIL
16	BRASILAGRO - CIA BRAS DE PROP AGRICOLAS	BRASILAGRO
17	BRF S.A.	BRF SA
18	CAMIL ALIMENTOS S.A.	CAMIL
19	ATACADÃO S.A.	CARREFOUR BR
20	CCR S.A.	CCR SA
21	CCX CARVÃO DA COLÔMBIA S.A.	CCX CARVAO
22	CIA HERING	CIA HERING

23	CIELO S.A.	CIELO
24	CIA SANEAMENTO DE MINAS GERAIS-COPASA MG	COPASA
25	COSAN S.A.	COSAN
26	COSAN LOGISTICA S.A.	COSAN LOG
27	CPFL ENERGIA S.A.	CPFL ENERGIA
28	CPFL ENERGIAS RENOVÁVEIS S.A.	CPFL RENOVAV
29	CR2 EMPREENDIMENTOS IMOBILIARIOS S.A.	CR2
30	CSU CARDSYSTEM S.A.	CSU CARDSYST
31	CVC BRASIL OPERADORA E AGÊNCIA DE VIAGENS S.A.	CVC BRASIL
32	CYRELA COMMERCIAL PROPERT S.A. EMPR PART	CYRE COM-CCP
33	CYRELA BRAZIL REALTY S.A.EMPREEND E PART	CYRELA REALT
34	DIRECIONAL ENGENHARIA S.A.	DIRECIONAL
35	DURATEX S.A.	DURATEX
36	ECORODOVIAS INFRAESTRUTURA E LOGÍSTICA S.A.	ECORODOVIAS
37	ELETROPAULO METROP. ELET. SAO PAULO S.A.	ELETROPAULO
38	EMBRAER S.A.	EMBRAER
39	EDP - ENERGIAS DO BRASIL S.A.	ENERGIAS BR
40	ENEVA S.A	ENEVA
41	ENGIE BRASIL ENERGIA S.A.	ENGIE BRASIL
42	EQUATORIAL ENERGIA S.A.	EQUATORIAL
43	ESTACIO PARTICIPACOES S.A.	ESTACIO PART
44	ETERNIT S.A.	ETERNIT
45	EVEN CONSTRUTORA E INCORPORADORA S.A.	EVEN
46	EZ TEC EMPREEND. E PARTICIPACOES S.A.	EZTEC
47	FERTILIZANTES HERINGER S.A.	FER HERINGER
48	FIBRIA CELULOSE S.A.	FIBRIA
49	FLEURY S.A.	FLEURY
50	GAFISA S.A.	GAFISA
51	GENERAL SHOPPING E OUTLETS DO BRASIL S.A.	GENERALSHOPP
52	GRENDENE S.A.	GRENDENE
53	HAPVIDA PARTICIPACOES E INVESTIMENTOS SA	HAPVIDA
54	HELBOR EMPREENDIMENTOS S.A.	HELBOR
55	HYPERA S.A.	HYPERA
56	IGUATEMI EMPRESA DE SHOPPING CENTERS S.A	IGUATEMI
57	INSTITUTO HERMES PARDINI S.A.	IHPARDINI
58	INTERNATIONAL MEAL COMPANY ALIMENTACAO S.A.	IMC S/A
59	INDUSTRIAS ROMI S.A.	INDS ROMI
60	NOTRE DAME INTERMEDICA PARTICIPACOES SA	INTERMEDICA
61	IOCHPE MAXION S.A.	IOCHP-MAXION
62	IRB - BRASIL RESSEGUROS S.A.	IRBBRASIL RE
63	JBS S.A.	JBS
64	JHSF PARTICIPACOES S.A.	JHSF PART

65	JSL S.A.	JSL
66	KROTON EDUCACIONAL S.A.	KROTON
67	RESTOQUE COMÉRCIO E CONFECÇÕES DE ROUPAS S.A.	LE LIS BLANC
68	LIGHT S.A.	LIGHT S/A
69	LINX S.A.	LINX
70	LIQ PARTICIPAÇÕES S.A.	LIQ
71	LOCALIZA RENT A CAR S.A.	LOCALIZA
72	CIA LOCAÇÃO DAS AMÉRICAS	LOCAMERICA
73	LOG-IN LOGISTICA INTERMODAL S.A.	LOG-IN
74	MARISA LOJAS S.A.	LOJAS MARISA
75	LOJAS RENNER S.A.	LOJAS RENNER
76	LPS BRASIL - CONSULTORIA DE IMOVEIS S.A.	LOPES BRASIL
77	LUPATECH S.A.	LUPATECH
78	M.DIAS BRANCO S.A. IND COM DE ALIMENTOS	M.DIASBRANCO
79	MAGAZINE LUIZA S.A.	MAGAZ LUIZA
80	MAGNESITA REFRACTORIOS S.A.	MAGNESITA SA
81	MARFRIG GLOBAL FOODS S.A.	MARFRIG
82	MAHLE-METAL LEVE S.A.	METAL LEVE
83	METALFRIO SOLUTIONS S.A.	METALFRIO
84	MILLS ESTRUTURAS E SERVIÇOS DE ENGENHARIA S.A.	MILLS
85	MINERVA S.A.	MINERVA
86	MMX MINERACAO E METALICOS S.A.	MMX MINER
87	MOVIDA PARTICIPACOES SA	MOVIDA
88	MRV ENGENHARIA E PARTICIPACOES S.A.	MRV
89	MULTIPLUS S.A.	MULTIPLUS
90	NATURA COSMETICOS S.A.	NATURA
91	ODONTOPREV S.A.	ODONTOPREV
92	ÓLEO E GÁS PARTICIPAÇÕES S.A.	OGX PETROLEO
93	OMEGA GERAÇÃO S.A.	OMEGA GER
94	OSX BRASIL S.A.	OSX BRASIL
95	OURO FINO SAUDE ANIMAL PARTICIPACOES S.A.	OUROFINO S/A
96	PARANAPANEMA S.A.	PARANAPANEMA
97	PDG REALTY S.A. EMPREEND E PARTICIPACOES	PDG REALT
98	PETROBRAS DISTRIBUIDORA S/A	PETROBRAS BR
99	PETRO RIO S.A.	PETRORIO
100	POMIFRUTAS S/A	POMIFRUTAS
101	PORTO SEGURO S.A.	PORTO SEGURO
102	PBG S/A	PORTOBELLO
103	POSITIVO TECNOLOGIA S.A.	POSITIVO TEC
104	PROFARMA DISTRIB PROD FARMACEUTICOS S.A.	PROFARMA
105	QGEP PARTICIPAÇÕES S.A.	QGEP PART
106	QUALICORP CONSULTORIA E CORRETORA DE SEGUROS S.A.	QUALICORP

107	RAIA DROGASIL S.A.	RAIADROGASIL
108	RNI NEGÓCIOS IMOBILIÁRIOS S.A.	RNI
109	ROSSI RESIDENCIAL S.A.	ROSSI RESID
110	RUMO S.A.	RUMO S.A.
111	CIA SANEAMENTO BASICO EST SAO PAULO	SABESP
112	SANTOS BRASIL PARTICIPACOES S.A.	SANTOS BRP
113	SAO CARLOS EMPREEND E PARTICIPACOES S.A.	SAO CARLOS
114	SAO MARTINHO S.A.	SAO MARTINHO
115	SENIOR SOLUTION S.A.	SENIOR SOL
116	SER EDUCACIONAL S.A.	SER EDUCA
117	SONAE SIERRA BRASIL S.A.	SIERRABRASIL
118	SLC AGRICOLA S.A.	SLC AGRICOLA
119	SMILES FIDELIDADE S.A.	SMILES
120	SOMOS EDUCAÇÃO S.A.	SOMOS EDUCA
121	SPRINGS GLOBAL PARTICIPACOES S.A.	SPRINGS
122	SUZANO PAPEL E CELULOSE S.A.	SUZANO PAPEL
123	TARPON INVESTIMENTOS S.A.	TARPON INV
124	TECHNOS S.A.	TECHNOS
125	TECNISA S.A.	TECNISA
126	TEGMA GESTAO LOGISTICA S.A.	TEGMA
127	CONSTRUTORA TENDA S.A.	TENDA
128	TERRA SANTA AGRO S.A.	TERRA SANTA
129	TIM PARTICIPACOES S.A.	TIM PART S/A
130	T4F ENTRETENIMENTO S.A.	TIME FOR FUN
131	TOTVS S.A.	TOTVS
132	TRISUL S.A.	TRISUL
133	TPI - TRIUNFO PARTICIP. E INVEST. S.A.	TRIUNFO PART
134	TUPY S.A.	TUPY
135	ULTRAPAR PARTICIPACOES S.A.	ULTRAPAR
136	UNICASA INDÚSTRIA DE MÓVEIS S.A.	UNICASA
137	VALE S.A.	VALE
138	VALID SOLUÇÕES S.A.	VALID
139	VIVER INCORPORADORA E CONSTRUTORA S.A.	VIVER
140	VULCABRAS/AZALEIA S.A.	VULCABRAS
141	WEG S.A.	WEG
142	WIZ SOLUÇÕES E CORRETAGEM DE SEGUROS S.A.	WIZ S.A.

## ANEXO B

Comparativo dos segmentos de listagem							
	Bovespa Mais	Bovespa Mais Nível 2	Novo Mercado (até 28/12/2017)	Novo Mercado (a partir de 02/01/2018)	Nível 2	Nível 1	Básico
Capital social	Somente ações ON	Ações ON e PN	Somente ações ON	Somente ações ON	Ações ON e PN (com direitos adicionais)	Ações ON e PN (conforme legislação)	Ações ON e PN (conforme legislação)
Percentual mínimo de ações em circulação ( <i>free float</i> )	25% a partir do 7º ano de listagem	25% a partir do 7º ano de listagem	25%	25% ou 15%, caso o ADTV ( <i>average daily trading volume</i> ) seja superior a R\$ 25 milhões	25%	25%	Não há regra específica
Ofertas Públicas de Distribuição de ações	Não há regra específica	Não há regra específica	Esforços de dispersão acionária	Esforços de dispersão acionária, exceto para ofertas ICVM 476	Esforços de dispersão acionária	Esforços de dispersão acionária	Não há regra específica
Vedação a disposições estatutárias	Quórum qualificado e "cláusulas pétreas"	Quórum qualificado e "cláusulas pétreas"	Limitação de voto inferior a 5% do capital, quórum qualificado e "cláusulas pétreas"	Limitação de voto inferior a 5% do capital, quórum qualificado e "cláusulas pétreas"	Limitação de voto inferior a 5% do capital, quórum qualificado e "cláusulas pétreas"	Não há regra específica	Não há regra específica
Composição do conselho de administração	Mínimo de 3 membros (conforme legislação), com mandato unificado de até 2 anos	Mínimo de 3 membros (conforme legislação), com mandato unificado de até 2 anos	Mínimo de 5 membros, dos quais, pelo menos, 20% devem ser independentes, com mandato unificado de até 2 anos	Mínimo de 3 membros (conforme legislação), dos quais, pelo menos, 2 ou 20% (o que for maior) devem ser independentes, com mandato unificado de até 2 anos	Mínimo de 5 membros, dos quais, pelo menos, 20% devem ser independentes, com mandato unificado de até 2 anos	Mínimo de 3 membros (conforme legislação), com mandato unificado de até 2 anos	Mínimo de 3 membros (conforme legislação)
Vedação à acumulação de cargos	Não há regra específica	Não há regra específica	Presidente do conselho e diretor presidente ou principal executivo pela mesma pessoa	Presidente do conselho e diretor presidente ou principal executivo pela mesma pessoa. Em caso de vacância que culmine em acumulação de cargos, são	Presidente do conselho e diretor presidente ou principal executivo pela mesma pessoa	Presidente do conselho e diretor presidente ou principal executivo pela	Não há regra específica





Comparativo dos segmentos de listagem							
	Bovespa Mais	Bovespa Mais Nível 2	Novo Mercado (até 28/12/2017)	Novo Mercado (a partir de 02/01/2018)	Nível 2	Nível 1	Básico
Divulgação adicional de informações	Política de negociação de valores mobiliários	Política de negociação de valores mobiliários	Política de negociação de valores mobiliários e código de conduta	Regimentos do Conselho de Administração, de seus comitês de assessoramento e do Conselho Fiscal, quando instalado  Código de conduta (com conteúdo mínimo)  Políticas de (i) remuneração; (ii) indicação de membros do Conselho de Administração, seus comitês de assessoramento e diretoria estatutária; (iii) gerenciamento de riscos; (iv) transação com partes relacionadas; e (v) negociação de valores mobiliários, com conteúdo mínimo, exceto a de remuneração  Divulgação (i) anual de relatório resumido do comitê de auditoria estatutário contemplando os pontos indicados no regulamento; ou (ii) trimestral de ata de reunião do Conselho de Administração, informando o reporte do comitê de auditoria não estatutário	Política de negociação de valores mobiliários e código de conduta	Política de negociação de valores mobiliários e código de conduta	Não há regra específica
Concessão de <i>Tag Along</i>	100% para ações ON	100% para ações ON e PN	100% para ações ON	100% para ações ON	100% para ações ON e PN	80% para ações ON (conforme legislação)	80% para ações ON (conforme legislação)
Saída do segmento/Oferta Pública de	Realização de OPA, no mínimo, pelo	Realização de OPA, no mínimo, pelo	Realização de OPA, no mínimo,	Realização de OPA por preço justo, com quórum de aceitação ou concordância com a saída do	Realização de OPA, no mínimo,	Não aplicável	Não aplicável

Comparativo dos segmentos de listagem							
	Bovespa Mais	Bovespa Mais Nível 2	Novo Mercado (até 28/12/2017)	Novo Mercado (a partir de 02/01/2018)	Nível 2	Nível 1	Básico
Aquisição de Ações (OPA)	valor econômico em caso de cancelamento de registro ou saída do segmento, exceto se houver migração para Novo Mercado	valor econômico em caso de cancelamento de registro ou saída do segmento, exceto se houver migração para Novo Mercado ou Nível 2	pelo valor econômico em caso de cancelamento de registro ou saída do segmento	segmento de mais de 1/3 dos titulares das ações em circulação (ou percentual maior previsto no Estatuto Social)	pelo valor econômico em caso de cancelamento de registro ou saída do segmento, exceto se houver migração para Novo Mercado		
Adesão à Câmara de Arbitragem do Mercado	Obrigatória	Obrigatória	Obrigatória	Obrigatória	Obrigatória	Facultativa	Facultativa
Comitê de Auditoria	Facultativo	Facultativo	Facultativo	Obrigatória a instalação de comitê de auditoria, estatutário ou não estatutário, que deve atender aos requisitos indicados no regulamento: composição e atribuições	Facultativo	Facultativo	Facultativo
Auditoria interna	Facultativa	Facultativa	Facultativa	Obrigatória a existência de área de auditoria interna que deve atender aos requisitos indicados no regulamento	Facultativa	Facultativa	Facultativa
Compliance	Facultativo	Facultativo	Facultativo	Obrigatória a implementação de funções de <i>compliance</i> , controles internos e riscos corporativos, sendo vedada a acumulação com atividades operacionais	Facultativo	Facultativo	Facultativo