



## COMPLIANCE: UMA FERRAMENTA IMPORTANTE PARA O DESENVOLVIMENTO EMPRESARIAL

### COMPLIANCE: AN IMPORTANT TOOL FOR BUSINESS DEVELOPMENT

Wagner Kitzberger<sup>1</sup>  
Elizeu Luiz Toporoski<sup>2</sup>

#### RESUMO

O presente artigo científico versou sobre o *compliance*. Tal instituto, aplicado ao âmbito empresarial, assume por definição a ideia de buscar compatibilidade com as regras internas de uma empresa, os procedimentos éticos e as normas jurídicas vigentes. Em outras palavras, procura-se criar um sistema de controle interno na entidade, objetivando manter o seu correto funcionamento. Além disso, é imposto ao meio empresarial o dever de apurar condutas ilícitas que violam normas legais, adotando-se formas de corrigir irregularidades e entregar os resultados das investigações internas às autoridades, se for o caso. No Brasil, recorrentes escândalos de corrupção resultaram em uma maior preocupação com mecanismos protetivos, enxergando-se com mais nitidez a necessidade de se implementar políticas e procedimentos que assistam a padrões éticos. Nesse sentido, surgiu a Lei n. 12.846/13, denominada Lei Anticorrupção, que priorizou as boas condutas na atividade empresarial. A metodologia aplicada é a qualitativa, com observância do método indutivo, sendo a pesquisa fundamentada em disposições legais e doutrinárias. Para explicar essas circunstâncias, ao longo de três capítulos foram expostos os benefícios de um programa de *compliance*, bem como as práticas administrativas resultantes dele, que asseguram à entidade empresarial o cumprimento da legislação a que está submetida, vide a gestão de riscos. Por fim, conclui-se pela necessidade de existir um código de conduta na empresa, norteado por princípios e políticas éticas.

**Palavras-Chave:** Ética. Integridade. Leis. Código de Conduta. Compliance.

---

<sup>1</sup>Graduação em Direito. Universidade do Contestado. Mafra. Santa Catarina Brasil. E-mail: [wagner.kitzberger@aluno.unc.br](mailto:wagner.kitzberger@aluno.unc.br)

<sup>2</sup>Mestre em Direito. Docente do Curso de Direito. Universidade do Contestado. Mafra. Santa Catarina. Brasil. E-mail: [elizeu.toporoski@professor.unc.br](mailto:elizeu.toporoski@professor.unc.br)

## ABSTRACT

This scientific article was about compliance. This institute, applied to the business environment, assumes by definition the idea of seeking compatibility with a company's internal rules, ethical procedures and current legal norms. In other words, it seeks to create an internal control system in the entity, aiming to maintain its correct functioning. In addition, the business environment is required to investigate illegal conduct that violates legal norms, adopting ways to correct irregularities and deliver the results of internal investigations to the authorities, if applicable. In Brazil, recurrent corruption scandals have resulted in a greater concern with protective mechanisms, with a clearer view of the need to implement policies and procedures that comply with ethical standards. In this sense, Law no. 12.846/13, known as the Anti-Corruption Law, which prioritized good conduct in business activity. The methodology applied is qualitative, observing the inductive method, and the research is based on legal and doctrinal provisions. To explain these circumstances, throughout three chapters, the benefits of a compliance program were exposed, as well as the administrative practices resulting from it, which ensure the business entity compliance with the legislation to which it is subject, see risk management. Finally, it is concluded that there is a need for a code of conduct in the company, guided by ethical principles and policies.

**Keywords:** Ethic. Integrity. Laws. Code of conduct. Compliance.

**Artigo recebido em:** 26/09/2022

**Artigo aceito em:** 05/12/2022

**Artigo publicado em:** 01/07/2024

Doi: <https://doi.org/10.24302/acaddir.v6.4462>

## 1 INTRODUÇÃO

O presente artigo científico abordará o instituto do *compliance*. O termo em si origina-se do verbo inglês *to comply*, que significa agir de acordo com a lei, obedecer a um comando ou a uma conduta ética. Como instituto aplicável ao âmbito empresarial, o *compliance* assume um caráter de conformidade com as regras internas da empresa, os procedimentos éticos e as normas jurídicas vigentes. Em outras palavras, busca-se criar um sistema de controle interno, com o objetivo de manter o correto funcionamento da entidade.

A implementação do referido instituto resulta também na prevenção de infrações e riscos legais aos quais a empresa está sujeita, considerando-se que tais situações ocorram. Além disso, é imposto à empresa o dever de apurar as condutas ilícitas e as que violam as normas da entidade, adotando-se formas de corrigir

irregularidades e entregar os resultados das investigações internas às autoridades, se for o caso.

Ainda, será demonstrada a importância que *compliance* tem adquirido no cenário mundial e mais recentemente no Brasil. Escândalos de corrupção ocorridos em solo pátrio resultaram em uma maior preocupação com mecanismos protetivos, enxergando-se com mais nitidez a necessária implementação de políticas e procedimentos que assistam às normas jurídicas e aos padrões éticos. Objetivando-se evitar práticas ilícitas, de forma a preservar a sustentabilidade do negócio e o valor dos ativos.

Quanto ao Brasil, dissertar-se-á sobre a Lei n. 12.846/13, denominada Lei Anticorrupção, que priorizou condutas éticas nas atividades empresariais, passando as empresas a serem responsabilizadas por eventuais condutas ilícitas, independente de dolo ou culpa dos administradores. A nova legislação possibilitou ainda a redução de pena às entidades que adotarem mecanismos de controle interno para assegurar o cumprimento das normas de combate às irregularidades.

A implementação do *compliance* deve ocorrer por parte dos líderes da empresa e se inserir nos assuntos administrativos da organização. Pode se originar também de obrigações assumidas com autoridades públicas, resultado de penalidades que foram aplicadas após um processo de investigação por corrupção, a exemplo. Além disso, se uma empresa desejar a obtenção de financiamentos com investidores particulares ou junto às instituições financeiras, sejam elas públicas ou privadas, poderá ser exigido a existência de um programa de *compliance* na entidade.

Além disso, o *compliance* possui caráter preventivo, implicando em meios para identificar as referidas violações e buscar solucioná-las, evitando-se, por consequência, as sanções por parte do poder público. Um exemplo da aplicação do instituto preventivamente é o código de conduta da empresa norteado por princípios e políticas éticas, resultando em um conjunto de práticas administrativas para assegurar o cumprimento da legislação compulsória ao estabelecimento empresarial, seja no âmbito interno ou externo.

A metodologia aplicada é a qualitativa, com observância do método indutivo, sendo a pesquisa fundamentada em disposições legais e doutrinárias. Nesse sentido, para explicar todas as circunstâncias já citadas, foram produzidos três capítulos.

O primeiro definirá o conceito de *compliance* e sua aplicação no Brasil. O segundo elencará os principais motivos para a implementação do instituto. Por último, o terceiro capítulo irá demonstrar a relação entre o sistema de *compliance* e a gestão de riscos.

## **2 DEFINIÇÃO DE COMPLIANCE E SUA APLICAÇÃO NO CENÁRIO NACIONAL**

O termo *compliance* tem origem do verbo inglês *to comply* que significa agir de acordo com a lei, obedecendo à uma instrução interna, um comando ou uma conduta ética. Logo, estar em *compliance* significa assumir uma conformidade com as regras internas da empresa, os procedimentos éticos e as normas jurídicas vigentes (BERTOCCELLI, 2021).

O instituto busca, também, a prevenção de infrações legais, riscos legais e reputacionais aos quais a empresa está sujeita, na hipótese de que essas situações se concretizem. Além disso, impõe à empresa o dever de apurar as condutas ilícitas e as que violam as normas da empresa, adotando medidas corretivas e entregando os resultados das investigações internas às autoridades, quando for o caso (VERÍSSIMO, 2017).

No âmbito de um mercado cada vez mais competitivo, rigoroso e complicado, onde as margens e lucros diminuem, as organizações necessitam oferecer produtos e serviços de alta qualidade, para atenderem melhor seus clientes (SILVA; COVAK, 2015).

Buscando adequar-se a essas imposições, as organizações passaram a aperfeiçoar e rever seus planejamentos e atuações. Isso acabou gerando uma grande troca de informações, resultando no aumento da transparência nas organizações (SILVA; COVAK, 2015).

Os habituais casos de adulteração e desvios de conduta nas empresas estimularam a realização de governanças corporativas com o objetivo de potencializar o desempenho de uma companhia, protegendo os investidores, empregados e credores. Aparece aí a necessidade de tornar as organizações mais íntegras (SILVA; COVAK, 2015).

A cultura do *compliance*, disciplinada por decisões empresariais em consonância com boas práticas e padrões de governança corporativa, não se limita

apenas a estar em conformidade com a lei. Refere-se também ao ato de impulsionar novos costumes empresariais e um novo padrão de mercado (SILVEIRA; DINIZ, 2015).

Logo, pode-se chamar de *compliance* todas as medidas que as empresas tomam visando respeitar as regras vigentes para elas e seus colaboradores, de forma que eventuais infrações cometidas sejam descobertas e punidas (VERÍSSIMO, 2017).

O *compliance* ganhou relevância no cenário mundial e mais recentemente no Brasil. Em meio a bilionários escândalos de corrupção, as empresas estabelecidas em solo nacional estão cada vez mais preocupadas em buscar mecanismos protetivos, enxergando com mais nitidez a necessária implementação de políticas e procedimentos que assistam às normas jurídicas e aos padrões éticos, a fim de evitar práticas ilícitas. Procura-se preservar a sustentabilidade do negócio e o valor dos ativos (BERTOCCELLI, 2021).

Com a promulgação da Lei n. 12.846/13, denominada Lei Anticorrupção, procurou-se priorizar os valores éticos nas empresas em território pátrio. As empresas passaram a ser responsabilizadas por eventuais condutas ilícitas, independente de dolo ou culpa dos administradores. Assim, com a nova legislação, possibilitou-se a redução de pena às empresas que adotarem mecanismos de controle interno para assegurar o cumprimento das normas de combate às irregularidades (NEVES, 2018,).

Vejam os artigos 1º, 2º e 7º, inciso VIII, todos da referida Lei:

Art. 1º Esta Lei dispõe sobre a responsabilização objetiva administrativa e civil de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública, nacional ou estrangeira.

Art. 2º As pessoas jurídicas serão responsabilizadas objetivamente, nos âmbitos administrativo e civil, pelos atos lesivos previstos nesta Lei praticados em seu interesse ou benefício, exclusivo ou não. [...]

Art. 7º Serão levados em consideração na aplicação das sanções: [...]

VIII - 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).

Dessa forma, a pessoa jurídica que vier a causar danos ao erário, ainda que não seja em interesse próprio, será penalizada. Todavia, a ideia de *compliance* trazida pelo legislador não busca somente a aplicação de uma pena, mas também a atenuação da referida reprimenda no momento da dosimetria, incentivando cada vez mais as empresas a implementarem programas de *compliance*.

Pode-se inferir que *compliance*, além de evitar desvios e fraudes, com os incentivos às denúncias, ajuda a implementar uma cultura de cunho ético na conduta empresarial.

Frisa-se a importância de existir um programa garantidor da integridade e que permita a formação de uma cultura organizacional. Tal panorama é um meio de alcançar sucesso nos negócios. Isso porque, conforme exposto anteriormente, a adoção do *compliance* resulta em vantagens à luz das normas estabelecidas na Lei n. 12.846/13.

Ainda, destaca-se que somente as leis não serão suficientes para sanar a problemática da corrupção. As sanções civis e administrativas não impedem outras penalidades, como a criminal. Isso porque, o objetivo da Lei Anticorrupção é diminuir os incontáveis casos de corrupção que o Brasil enfrenta (TEIXEIRA, 2017).

Insta consignar que alguns estados e municípios brasileiros já estão editando decretos com o intuito de regimentar a aplicação da Lei anticorrupção na esfera de suas competências (TEIXEIRA, 2017).

Outra justificativa para os mecanismos de *compliance* é o atual modelo de mercado, de forma que o Estado institucionaliza e regula o comércio. O Estado é regulador para garantir o interesse público e deixa a regulamentação do interesse privado ser guiado pela competição (SILVA; COVAK, 2015).

Nessa toada, visando que a referida competição seja justa, tem-se a necessária obediência aos preceitos legais. A Lei de Lavagem de Dinheiro, Lei n. 9.613/98 (BRASIL, 1998), estabelece a necessária adoção de políticas para que pessoas físicas e jurídicas cumpram suas responsabilidades financeiras. A Lei Anticorrupção (BRASIL, 2013), por sua vez, expressa o interesse em mecanismos e procedimentos de auditoria, bem como de incentivos às denúncias e à elaboração de regulamentos internos (VERÍSSIMO, 2017).

A relação entre a lavagem de dinheiro e a corrupção é próxima, visto que a corrupção gera um volume alto de recursos e que necessita ser lavado para poder circular no mercado financeiro sem que a ilegalidade seja percebida (VERÍSSIMO, 2017).

No mais, há que se falar dos elementos que constituem o *compliance*. De forma geral, deve existir envolvimento e comprometimento da alta administração, identificação das áreas de risco, estabelecimento de políticas e procedimentos,

treinamentos com a consequente divulgação dos resultados, diligências no âmbito empresarial, canais que possibilitem denúncias e revisão periódica dos procedimentos (PESTANA, 2016).

A prática das atividades de uma empresa depende de vários ramos do conhecimento humano, a exemplo da mão de obra e dos equipamentos utilizados nas tarefas desenvolvidas. As atividades que necessitam da participação direta do ser humano são aquelas onde os profissionais desenvolvem relações funcionais, sociais e com outros colaboradores da mesma empresa (PESTANA, 2016).

O estabelecimento de boas práticas em uma empresa incorpora-se a partir da instauração de políticas e procedimentos que submetam todos os colaboradores da entidade, entre eles, os terceiros que com ela mantenham algum tipo de relação (PESTANA, 2016).

A empresa deve identificar e analisar os riscos aos quais ela está sujeita, considerando seu porte, atividade, território, entre outros. Devem ser identificados os riscos legais e reputacionais que a organização poderá sofrer em caso de um ato infracional. Em tal situação, o programa de *compliance* poderá reduzir eventuais danos (VERÍSSIMO, 2017).

Partindo dessa premissa, serão elencados no próximo capítulo os motivos para a implementação do sistema de *compliance*, objetivando demonstrar a importância do instituto.

### **3 MOTIVOS PARA A IMPLEMENTAÇÃO DO COMPLIANCE**

Diminuir riscos é algo desejável em qualquer atividade humana. Não seria diferente no ramo empresarial. Dessa forma, (NEVES, 2018) disserta sobre oito motivos para implementação do *compliance*. O primeiro representa a diminuição de riscos para a empresa e seus funcionários, evitando que incorram em violações à legislação. Em razão desses ilícitos, penalidades por parte das autoridades, acarretando na aplicação de pesadas multas, penas de prisão, proibição de estabelecer contratos com administração pública por anos e até, em casos mais graves, a extinção da empresa.

Reduzir uma sanção é também almejavável. Por isso o segundo motivo visa a possibilidade de reduzir a pena, caso a empresa venha a ser condenada pelo

cometimento de qualquer tipo de violação, pois a legislação prevê expressamente esse direito, conforme já mencionado no capítulo anterior. Cumpre ressaltar que a redução só ocorrerá se o programa de integridade for considerado efetivo (NEVES, 2018).

O terceiro motivo diz respeito a quem conduz a empresa, o administrador. Ao decidir pela implementação, pelo desenvolvimento e pela manutenção de um programa de *compliance* efetivo, está demonstrando sua atitude esforçada para prevenir que o estabelecimento empresarial e os funcionários venham a praticar condutas ilícitas, que, conseqüentemente, ferem a legislação e os princípios éticos. Dessa forma, não poderá o administrador ser acusado de negligência no tocante à prevenção de práticas consideradas corruptas. Estará, nesse âmbito, protegendo-se de futuros riscos que possam prejudicá-lo na esfera jurídica de pessoa física (NEVES, 2018).

O quarto motivo visa reduzir a perda de receitas na compra de bens e serviços em desacordo com os valores de mercado, evitando compras superfaturadas. Em uma empresa onde existe ética nos negócios, com um programa de integridade efetivo, certamente existirá um canal de denúncias em que serão reportadas eventuais tentativas de favorecer fornecedores em troca de algum pagamento indevido. A existência de um programa de *compliance* criará a ideia de que essas práticas devem ser evitadas e, caso ocorram, serão detectadas e corrigidas, por meio de sanções. Existindo situações consideradas graves, poderá até ser solicitada a abertura de um inquérito policial. Prevenindo, detectando e respondendo tais ocorrências, ficará mitigada a perda de receitas na aquisição patrimonial (NEVES, 2018).

O quinto motivo refere-se a relevância de se construir uma reputação positiva no mercado, pois a empresa que adere a um programa de integridade efetivo, que preze por uma cultura negocial de honestidade, será reconhecida pela sociedade e certamente atrairá melhores propostas de negócios, bem como novos clientes. Será transmitido pelo aludido estabelecimento empresarial um sentimento de conforto, visto a conduta ética no empreendimento. A boa reputação também contribuirá com a redução do percentual anual de contratações e desligamentos de funcionários, mantendo nos quadros da empresa profissionais talentosos e satisfeitos com os benefícios recebidos (NEVES, 2018).



O sexto motivo está ligado aos investimentos financeiros. Atualmente, o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) exige das empresas que solicitam empréstimos o preenchimento de um termo de *compliance*, além de outras exigências feitas por bancos privados. Uma empresa que possui um programa efetivo de integridade é mais bem avaliada e pode gerar um maior lucro aos acionistas e cotistas, tendo em conta o acesso ao crédito para melhorar o empreendimento (NEVES, 2018).

O sétimo motivo refere-se ao diferencial competitivo pela adoção de um programa de integridade efetivo. Embora a ferramenta ainda não seja obrigatória para as empresas no Brasil, vide o disposto pela Lei n. 12.846/13 (BRASIL, 2013), existem casos em que o *compliance* é exigido para celebrar um contrato com a administração pública (NEVES, 2018), como na situação mencionada acima, referente às imposições feitas pelo Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES). A legislação do Rio de Janeiro é outro exemplo. Em 2017, por força da Lei n. 7.753/17, o *compliance* passou a ser obrigatório para as empresas que desejem participar de licitações (RIO DE JANEIRO, 2017).

Por fim, o oitavo motivo diz respeito ao orgulho de se trabalhar em uma empresa íntegra e honesta, com objetivos sociais norteando seus negócios. É de grande valor compartilhar com familiares e amigos que se trabalha em determinada empresa, sem se preocupar com possíveis situações vexatórias devido a circunstâncias negativas da referida instituição. Uma empresa ou entidade que não tenha um programa de integridade está mais sujeita a violar normas legais e a sofrer com as penalidades impostas (NEVES, 2018).

Ainda, deve-se definir que o *compliance* possui objetivos preventivos e reativos, buscando a prevenção de infrações legais e de risco reputacionais aos quais a empresa se submete, caso se concretize alguma infração. O aspecto reativo do *compliance* aparece no momento em que se necessita de uma investigação, precisa-se buscar provas ou se planeja uma defesa diante das autoridades (VERÍSSIMO, 2017).

O instituto também impõe à empresa o dever de apurar as condutas infracionais em geral, adotando-se providências corretivas e, se for necessário, entregando os resultados ao poder público (VERÍSSIMO, 2017).

Os programas de *compliance* ajudam as organizações a se tornarem mais eficientes e rentáveis, de forma sustentável e cumprindo as regras. Logo, agrega-se valor e potencializam-se os resultados por meio de procedimentos como a melhora na relação com os órgãos reguladores, ou com os sócios, acionistas e clientes. É importante a divulgação dos padrões éticos de *compliance* da empresa (SILVA; COVAK, 2015).

A melhora na relação da empresa com acionistas, sócios, clientes e fornecedores ocorre em virtude da confiabilidade passada por via do *compliance*, podendo ser concluído que o programa não traz benefícios apenas a médio e longo prazos (SILVA; COVAK, 2015).

As grandes corporações, aos moldes das estrangeiras que atuam no Brasil, contam a anos com programas do referido instituto. O mesmo se verifica em relação às empresas brasileiras fornecedoras e prestadoras de serviços contratados por empresas estrangeiras, que exigem a conformidade com as normas anticorrupção para fins de contrato (PESTANA, 2016).

A Lei 12.846/13 trouxe novas possibilidades de atos lesivos à administração pública, dando enfoque aos procedimentos que envolvam licitações e contratos com o poder público. São indicadas sanções administrativas e judiciais com multas de até R\$ 60 milhões, bem como a dissolução da empresa com a perda de seus bens (SILVA; COVAK, 2015).

O mecanismo do *compliance* se universalizou, com suporte nos padrões internacionais a serem seguidos, por motivo dos negócios realizados, frequentemente envolvendo bilhões de dólares, grandes companhias e a disputa pelo domínio do mercado (MARTINS, 2018).

Muitas normas recomendam ou estimulam a utilização de sistemas ou mecanismos de *compliance*. Essas normas possuem vários objetivos, desde regular os setores da atividade econômica ou prevenir delitos, como a corrupção ou a lavagem de dinheiro. Os estímulos a adoção do instituto ocorrem de duas formas: com a ameaça de sanções ou com os incentivos e benefícios aos que cumprirem as normas e os padrões (VERÍSSIMO, 2017).

## 4 O COMPLIANCE E A GESTÃO DE RISCOS

No meio empresarial, identificar obstáculos com antecedência é algo de grande relevância. Nessa toada, a implementação do *compliance* é uma ferramenta para descobrir futuros entresos e encontrar soluções para evitá-los.

Caso tais infortúnios ocorram, o *compliance* também servirá para superá-los ou minimizar os danos. Nesse âmbito encontram-se os conceitos de mapeamento e de gestão de riscos, sendo imprescindível na aplicação dos referidos institutos métodos e técnicas adequadas.

Os riscos são classificados em operacionais e não operacionais. Os operacionais são aqueles diretamente ligados aos métodos produtivos de bens e serviços pela entidade empresarial. Podem estar relacionados ao prazo estipulado com os clientes para entrega de bens e serviços, ou à qualidade e funcionalidade do que está sendo elaborado. Os riscos não operacionais também são conhecidos como riscos financeiros, riscos de mercado ou riscos de *compliance*, entre outras denominações (NEVES, 2018). Ainda, no tocante à classificação dos riscos, (NEVES, 2018) cita definições do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC):

O Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), em um de seus Cadernos de Estudos, denominado Gestão Integrada de Riscos (p. 11), analisando casos concretos do Banco Real e da Brasil Telecom, descreve:

Em seu modelo holístico, o ABN AMRO já adotava uma classificação dos riscos em nove categorias:

- Risco de crédito: risco de perda devido à falha da contraparte ou do emissor em cumprir suas obrigações com o banco;
- Risco legal: risco de falha no cumprimento de obrigações estatutárias ou regulatórias, ou risco associado a incertezas devido a ações legais ou incertezas na aplicabilidade ou interpretações de contratos, leis ou regulamentações;
- Risco de liquidez: risco da perda de capacidade financeira em obter ativos e não cumprimento de suas obrigações, por conta do descasamento nos fluxos financeiros de ativos e passivos;
- Risco de mercado: risco de queda da carteira de investimento por conta de variações de preços de mercadoria;
- Risco de taxa de juros: risco de os ativos do Banco Real perderem valor ou o montante de suas obrigações aumentar por conta de mudanças nas taxas de juros;
- Risco operacional: risco de perdas resultantes de processos e/ou sistemas inadequados, comportamento humano ou eventos externos. Engloba problemas com tecnologia da informação (TI), falhas na estrutura organizacional, falhas ou controles internos inadequados, falhas humanas, fraudes e ameaças externas;
- Risco de reputação: riscos de perdas devido a opiniões negativas do público (baseadas em fatos ou apenas percepção). Pode gerar aumento no custo de

- captação, bem como impedir a geração de receita planejada;
- Risco estratégico: risco de utilização de estratégias inadequadas ou mudanças no ambiente de negócios;
  - Risco de negócio: risco de o banco ter resultados abaixo do esperado ou aumento de custos acima do esperado, não causado por nenhum dos riscos citados anteriormente.

Para algumas empresas é interessante criar uma boa relação com a Administração Pública, visando participar de licitações, contratos, obter alvarás e licenças para aprimorar a organização (PESTANA, 2016).

Se uma empresa mantém contratos com a Administração Pública, há maiores chances de riscos ligados à prática de corrupção. Logo, seguro é para a entidade implementar um programa de *compliance* (VERÍSSIMO, 2017).

Essas funções indicam, obviamente, a presença de áreas com grandes chances de ocorrer a prática de alguma atividade ilícita e infracional perante a lei. O programa de *compliance* deve incentivar os responsáveis pela fiscalização das políticas de boas práticas a identificar as funções e cargos que apresentem maiores riscos, para que seja ajustado procedimentos mais profundos e desenvolvido uma fiscalização mais intensa e frequente com o objetivo de evitar atos lesivos (PESTANA, 2016).

Assim, pode-se inferir algumas formas que indicam a existência de riscos em uma entidade empresarial ou organização. A exemplo, se forem considerados os riscos legais e riscos de *compliance*, tem-se como maneira de identificação a análise de práticas passadas que resultaram em demandas contra a empresa, bem como de lides ainda não resolvidas (NEVES, 2018).

Nesse sentido, conforme dispõe Neves (2018), está num ambiente de risco uma empresa com grande volume de processos trabalhistas, autuações tributárias ou ações movidas por consumidores. Tal situação pode ser visualizada em relatórios de processos com advogados, ou por autuações de autoridades públicas. Esses processos e autuações, se ensejarem indenizações e multas de valores significativos, podem impactar de forma negativa os resultados da entidade. O aludido doutrinador explica que:

Tais processos e autuações podem levar ao pagamento de multas e indenizações de valores significativos que vão impactar no resultado da companhia. Veja-se, por exemplo, a multa estabelecida pela lei anticorrupção, que pode atingir até 20% do faturamento da empresa e até

consumir a lucratividade de vários anos, dependendo da margem de lucros do negócio (NEVES, 2018, p. 33-34).

Outro meio de obter informações que contribuam para o gerenciamento de riscos é o relatório de auditoria interna ou externa, que tem por objetivos demonstrar problemas na rotina de trabalho e apresentar possíveis soluções que contribuam para o efetivo cumprimento das normas internas (NEVES, 2018).

Existem ainda outros relatórios que servem como fonte de informação, a exemplo dos formados em canais de denúncias. De lá podem ser extraídos dados relativos a uma determinada empresa, como os riscos operacionais e não operacionais a que ela está submetida (NEVES, 2018).

Entrementes, há que se falar em mais uma forma de obter elementos informativos quanto aos riscos, consistente em entrevistas com a média gerência das várias áreas de uma determinada empresa. Essa empreitada deve ser realizada de modo estruturado, delimitando-se uma lista de questões direcionadas a questionar esses administradores sobre sua opinião acerca da respectiva área de atuação, e sendo definido os possíveis entraves para efetivar objetivos e exercer atribuições (NEVES, 2018).

O estabelecimento de boas práticas em uma empresa incorpora-se a partir da instauração de políticas e procedimentos que submeta todos os colaboradores da empresa, entre eles, os terceiros que com ela mantenham algum tipo de relação (PESTANA, 2016).

Os comportamentos envolvem a fixação e adoção de procedimentos e rotina que devem ser respeitadas, as quais compreendem rotas que devem ser seguidas, como o profissional deve se relacionar com terceiros, tanto da própria empresa quanto não (PESTANA, 2016).

Superada a questão dos riscos e de como coletar dados sobre eles, doravante à definição de como utilizar as informações obtidas. (NEVES, 2018) define que algumas devem ser vistas com mais atenção e outras com menos. Para o autor, uma forma coerente para fazer tal distinção é a de estabelecer parâmetros quanto a probabilidade de o risco ocorrer, definindo a extensão de eventuais impactos nas atividades desenvolvidas:

Cria-se, assim, um mapa de impacto versus probabilidade, com quatro quadrantes: 1. riscos de pouco impacto e pouca probabilidade; 2. riscos de

alto impacto e pouca probabilidade; 3. riscos de pouco impacto e alta probabilidade; 4. os piores: riscos de alta probabilidade e alto impacto.

É possível haver dezenas de riscos nas várias diretorias, gerências e setores, por isso é necessário fazer um filtro daqueles que serão avaliados e acompanhados pelos vários níveis hierárquicos da empresa. Aliás, entramos aqui na constituição da equipe de gestão de riscos, que podem ser profissionais especializados dedicados ao tema ou equipes multidepartamentais, dependendo do orçamento da empresa para tratar do tema (NEVES, 2018, p. 34-35).

A atribuição da referida equipe gerencial de risco, ou de profissionais que estão em departamentos diversos e desempenham tal função, é a de emitir relatórios que serão apreciados pela diretoria, apresentar propostas para diminuir os riscos e promover o monitoramento dos respectivos processos. Além disso, é importante já ter definido quais diretores irão implementar as sugestões expostas, devendo ser escolhidos aqueles que possuem conhecimento aprofundado do tema (NEVES, 2018).

Deve ser adotado procedimentos da devida diligência, que precisam ser proporcionais ao risco, em relação as pessoas que exercem serviços pela empresa, buscando amenizar os riscos de suborno (VERÍSSIMO, 2017).

O monitoramento das propostas aprovadas visa, além de diminuir a existência de riscos, construir uma estrutura gerencial que funcione efetivamente. (NEVES, 2018) descreve que muitas entidades empresariais apresentam propostas relevantes, mas não fazem o devido acompanhamento, tendo que adotar novas condutas com o tempo. De outra forma, pode-se dizer que há incitativa sem a correta continuidade. O autor dá o seguinte exemplo:

Em determinada empresa, certa feita, foi implementado um processo formal de revisão de riscos contratuais, em que se apuravam, previamente, os riscos envolvidos na assinatura de contratos firmados acima de determinado valor. Identificada uma nova proposta de negócios que superasse o patamar preestabelecido, o líder da área de negócios acionava um sistema eletrônico próprio e procedia com o *upload* dos documentos da negociação em curso. Os profissionais dos mais variados departamentos envolvidos eram convocados para fazer sua análise, respondendo a questionários eletrônicos localizados no sistema da empresa, aí incluídos os profissionais do departamento jurídico.

Na área jurídica, várias questões eram apresentadas: se a proposta de negócios permitiria o estabelecimento de cláusula de limitação de responsabilidade no futuro contrato a ser assinado, se haveria cláusula de arbitragem, questões relativas ao foro de eleição, entre outras (NEVES, 2018, p. 35-36).

Dessa forma, pode-se concluir que a gestão de riscos representa uma forma de pensar políticas administrativas compatíveis com o bom funcionamento da empresa. Os dados sobre riscos obtidos servem para constituir o instituto do *compliance*, visto o caráter preventivo que busca evitar sanções por violações de leis e políticas, muitas vezes encontradas pela própria equipe da entidade (NEVES, 2018).

Não âmbito de uma empresa, serão essas informações sobre os riscos que influenciarão de modo significativo a criação do código de conduta e das políticas de *compliance*. Os referidos instrumentos precisam ser pensados sob o espectro de vulnerabilidades da entidade e do mercado em que atua (NEVES, 2018).

A empresa deve estabelecer valores, preocupações e objetivos em códigos, regulamentos e estatutos onde não se especificará a quem se apresenta. Será procurada de maneira total, disciplinar as condutas, com a finalidade de evitar a prática de atos lesivos a Administração Pública (PESTANA, 2016).

Os procedimentos também vão desde as declarações prestadas pelos colaboradores até o seu comprometimento com as condutas estabelecidas pela empresa. Também devem ser estabelecidos os modos de agir quando alguma infração acontecer ou está na iminência (VERÍSSIMO, 2017).

Segundo define Neves (2018, p. 36), empresas que desempenham atividades em mercados com pouca concorrência podem se tornar alvos de medidas anticoncorrenciais, devendo o código de conduta dispor sobre essa situação, com uma política de *compliance* específica. O doutrinador traz outros exemplos que merecem atenção:

Há mercados em que existe forte regulamentação, inclusive com a criação de agências regulatórias, como a Agência Nacional de Vigilância Sanitária (Anvisa), na área de produtos farmacêuticos, alimentação e cosméticos, a Agência Nacional de Telecomunicações (Anatel), na área de telecomunicações, a Agência Nacional de Águas (ANA), na área de tratamento de água, e a Agência Nacional de Energia Elétrica (Aneel), no setor de energia elétrica. Nesses setores, há risco regulatório que, se não observado, pode redundar em multas relevantes, até mesmo a perda da licença para operar os negócios (NEVES, 2018, p. 36).

Nenhum procedimento preventivo terá resultado sem que ocorra por via da empresa, uma constante observação sobre os colaboradores para certificar a conformidade das atitudes tomadas. Isso não quer dizer que deve ser instalado um

estado ditatorial, mas sim uma cultura saudável e de cumprimento de valores, aproximando a empresa e os colaboradores (PESTANA, 2016).

Diante de todo o exposto, conclui-se que o mapeamento de riscos é uma estrada que culmina na elaboração de programas de *compliance* ou de integridade efetivo. A implantação, o desenvolvimento e a manutenção desses programas representam para as empresas e organizações uma maneira de alcançar objetivos, superando obstáculos da melhor forma possível.

#### **4 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Conclui-se que o *compliance* representa uma forma de encontrar conformidade entre a lei e os regulamentos internos de uma empresa. Além disso, o instituto assume a função de criar uma cultura de procedimentos éticos em consonância com as normas jurídicas vigentes. Em outras palavras, o *compliance* procura implementar um sistema de controle interno, objetivando manter o correto e eficiente funcionamento da entidade.

Além disso, a implementação do instituto resulta em um mecanismo de proteção contra infrações e riscos aos quais a empresa está sujeita, tendo em conta que tais ocorrências concretizem-se. Deve-se considerar a imposição à entidade empresarial de apurar as condutas ilícitas e as que violam as normas internas, adotando-se formas de corrigir irregularidades e promover as investigações, cujo os resultados, se for o caso, deverão ser entregues às autoridades públicas.

O *compliance* alcançou relevância no cenário mundial e mais recentemente no Brasil. Os recorrentes escândalos de corrupção resultaram em uma maior preocupação com os mecanismos protetivos, enxergando-se com mais nitidez a necessidade de se implementar no solo pátrio políticas e procedimentos que assistam a padrões éticos. O objetivo aí é evitar práticas ilícitas, preservando-se a eficiência, a rentabilidade e a sustentabilidade do negócio.

Em vista disso, foi promulgada a Lei n. 12.846/13, denominada Lei Anticorrupção. O aludido diploma passou a priorizar condutas éticas nas atividades empresariais, estabelecendo que eventuais práticas ilícitas resultarão em responsabilizações administrativas ou judiciais, independente de dolo ou culpa dos administradores. A nova legislação possibilitou ainda a redução de pena às entidades



que adotarem mecanismos de controle interno para assegurar o cumprimento das normas de combate às irregularidades.

Insta consignar que implementação do *compliance* deve ser incentivada e promovida pelos líderes da empresa, inserindo-se nos assuntos administrativos da organização. O instituto também pode ser executado em decorrência de obrigações assumidas com as autoridades públicas, oriundas de penalidades que foram aplicadas após um processo de investigação. Ainda, se uma empresa desejar a obtenção de financiamentos com investidores particulares ou junto às instituições financeiras, sejam elas públicas ou privadas, poderá ser exigido a existência de um programa de *compliance* no estabelecimento.

De forma geral, o *compliance* compreende um conjunto de práticas administrativas para assegurar que uma organização empresarial cumpra a legislação a que está submetida, seja interna ou externa. Nessa toada, tamanha é a necessidade de um código de conduta na empresa que tenha como norte princípios e políticas éticas.

No mais, há que se falar na gestão de riscos proporcionada pela implementação do *compliance*. É vantajoso conhecer obstáculos com antecedência, de forma que o referido instituto é uma ferramenta para descobrir futuros entreves e encontrar meios para evitá-los. Caso tais infortúnios ocorram, também servirá para superá-los ou minimizar os danos.

Logo, a constituição do programa de *compliance* não implica apenas em medidas preventivas, abrangendo formas de identificar violações e buscar solucioná-las, evitando-se possíveis sanções por parte do poder público.

## REFERÊNCIAS

BERTOCCELLI, Rodrigo de Pinho. Compliance. In: CARVALHO, André C. I et al. **Manual de Conformidade**. 3.ed. Rio de Janeiro: Forense, 2021. p. 49-68. E-book.

BRASIL. **Lei n. 12.846, de 1º de agosto de 2013**. Dispõe sobre a responsabilização administrativa e civil de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública, nacional ou estrangeira, e dá outras providências. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2011-2014/2013/lei/l12846.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2013/lei/l12846.htm). Acesso em: 20 maio 2022.

BRASIL. **Lei n. 9.613, de 3 de março de 1998**. Dispõe sobre os crimes de "lavagem" ou ocultação de bens, direitos e valores; a prevenção da utilização do sistema financeiro para os ilícitos previstos nesta Lei; cria o Conselho de Controle de Atividades Financeiras - COAF, e dá outras providências. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l9613.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9613.htm). Acesso em: 21 set. 2022.

MARTINS, Fran. **Curso de direito comercial**. 41. ed. Rio de Janeiro: Forense, 2018.

NEVES, Edmo Colnaghi. **Compliance empresarial: o tom da liderança**. São Paulo: Trevisan Editora, 2018. E-Book.

PESTANA, Marcio. **Lei anticorrupção: exame sistematizado da Lei n. 12.846/2013**. São Paulo Manole 2016. E-Book.

RIO DE JANEIRO (Estado). **Lei n. 7753/2017, de 17 de outubro de 2017**. Instituição do Programa de Integridade nas empresas que contratarem com a Administração Pública do Estado do Rio de Janeiro. Disponível em: <http://alerjln1.alerj.rj.gov.br/CONTLEI.NSF/c8aa0900025feef6032564ec0060dfff/0b110d0140b3d479832581c3005b82ad?OpenDocument>. Acesso em: 20 maio 2022

SILVA, Daniel Cavalcante; COVAK, José Roberto. **Compliance como boa prática de gestão no ensino superior privado**. São Paulo: Saraiva, 2015. E-book.

SILVEIRA, Renato de Mello Jorge; DINIZ, Eduardo Saad. **Compliance, Direito Penal e Lei Anticorrupção**. São Paulo: Saraiva, 2015. E-Book.

TEIXEIRA, Tarcisio. **Direito empresarial sistematizado: doutrina, jurisprudência e prática**. 6.ed. São Paulo: Saraiva, 2017.

VERÍSSIMO, Carla. **Compliance: incentivo a adoção de medidas anticorrupção**. São Paulo: Saraiva, 2017.