



**UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA  
CAMPUS I – CAMPINA GRANDE  
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADA  
DEPARTAMENTO ADMINISTRAÇÃO  
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

**GILLIARD ARAUJO DOS SANTOS**

**COMPLIANCE E GESTÃO DE RISCOS: UMA ANÁLISE ACERCA DA  
IMPLEMENTAÇÃO INTEGRATIVA DAS FERRAMENTAS NA ÁREA  
ADMINISTRATIVA EMPRESARIAL**

**CAMPINA GRANDE - PB  
2022**

**GILLIARD ARAUJO DOS SANTOS**

**COMPLIANCE E GESTÃO DE RISCOS: UMA ANÁLISE ACERCA DA  
IMPLEMENTAÇÃO INTEGRATIVA DAS FERRAMENTAS NA ÁREA  
ADMINISTRATIVA EMPRESARIAL**

Trabalho de Conclusão de Curso (Artigo)  
apresentado a/à Coordenação /Departamento do  
Curso Administração da Universidade Estadual  
da Paraíba, como requisito parcial à obtenção do  
título de Graduado em Administração.

Área de concentração: *Compliance*

**Orientador:** Dra. Viviane Barreto Mota Nogueira

**CAMPINA GRANDE - PB  
2022**

É expressamente proibida a comercialização deste documento, tanto na forma impressa como eletrônica. Sua reprodução total ou parcial é permitida exclusivamente para fins acadêmicos e científicos, desde que na reprodução figure a identificação do autor, título, instituição e ano do trabalho.

S237c Santos, Gilliard Araujo dos.

Compliance e gestão de riscos [manuscrito] : uma análise acerca da implementação integrativa das ferramentas na área administrativa empresarial / Gilliard Araujo dos Santos. - 2022.  
22 p.

Digitado.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) - Universidade Estadual da Paraíba, Centro de Ciências Sociais Aplicadas , 2022.

"Orientação : Prof. Dr. Viviane Barreto Mota Nogueira ,  
Coordenação do Curso de Administração - CCSA."

1. Compliance. 2. Gestão de riscos. 3. Competitividade. 4.  
Administração empresarial. 5. Corrupção . I. Título

21. ed. CDD 658

**GILLIARD ARAUJO DOS SANTOS**

**COMPLIANCE E GESTÃO DE RISCOS: UMA ANÁLISE ACERCA DA  
IMPLEMENTAÇÃO INTEGRATIVA DAS FERRAMENTAS NA ÁREA  
ADMINISTRATIVA EMPRESARIAL**

Trabalho de Conclusão de Curso (Artigo)  
apresentado a/ao Coordenação /Departamento do  
Curso Administração da Universidade Estadual  
da Paraíba, como requisito parcial à obtenção do  
título de Graduado em Administração.

Área de concentração: *Compliance*

Aprovada em: 28/11/2022.

**BANCA EXAMINADORA**

*Viviane Barreto Mota Nogueira*

---

Prof.ª Dra. Viviane Barreto Mota Nogueira (Orientadora)  
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)

*Brunno Fernandes da Silva Gaião*

---

Prof. Dr. Brunno Fernandes da Silva Gaião  
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)

*Ohana Trajano Barbosa*

---

Prof.ª Dra. Ohana Trajano Barbosa  
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)

Dedico este trabalho ao meu filho Levi, minha combustão diária. Meu maior tesouro.

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>6</b>
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>	<b>7</b>
<b>2.1 O conceito de compliance.....</b>	<b>7</b>
<b>2.2 Gestão de riscos.....</b>	<b>9</b>
<b>3 METODOLOGIA.....</b>	<b>10</b>
<b>4 RESULTADOS E DISCUSSÕES: ANÁLISE CENTRAL DO ESTUDO.....</b>	<b>11</b>
<b>4.1. Implantação do compliance nas empresas .....</b>	<b>11</b>
<b>4.1.1 Alta cúpula comprometida com o programa compliance.....</b>	<b>12</b>
<b>4.1.2 Código de ética e conduta de fácil entendimento.....</b>	<b>12</b>
<b>4.2 Benefícios do programa compliance para as empresas.....</b>	<b>13</b>
<b>4.2.1 Prevenir possíveis riscos.....</b>	<b>13</b>
<b>4.2.2 Antecipação dos problemas .....</b>	<b>14</b>
<b>4.2.3 Conhecimento de atos ilícitos em outras organizações parceiras .....</b>	<b>14</b>
<b>4.2.4 Reputação com benefício .....</b>	<b>15</b>
<b>4.2.5 Funcionários conscientes dos seus atos.....</b>	<b>16</b>
<b>4.2.6 Redução de custo .....</b>	<b>16</b>
<b>4.3 Contraposição entre compliance e gestão de riscos e a integração destas para os benefícios das empresas .....</b>	<b>17</b>
<b>5 CONCLUSÃO.....</b>	<b>18</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>19</b>

## COMPLIANCE E GESTÃO DE RISCOS: UMA ANÁLISE ACERCA DA IMPLEMENTAÇÃO BENÉFICA DAS FERRAMENTAS NA ÁREA ADMINISTRATIVA EMPRESARIAL

Gilliard Araujo dos Santos<sup>1</sup>

### RESUMO

Vivemos em uma sociedade marcada pela cultura corruptiva que busca obter vantagens através de fraudes nos negócios, o que acaba ocasionando, essas ilicitudes em concorrências desleais que maquam os princípios que deveriam reger as negociações. Através disso, surge a necessidade de ferramentas que visem coibir esse tipo de ações ilícitas e minimizar o descrédito da sociedade perante as empresas. Neste contexto, o presente estudo tem como objetivo analisar a implementação da integração entre *Compliance* e a gestão de riscos como sendo ferramentas benéficas à Administração empresarial. Além disso, mostra que as duas ferramentas integradas e consolidadas gerarão vantagem competitiva e agregará valor ao negócio objetivado, sendo então benéfico para a empresa e conseqüentemente para a sociedade. O estudo utiliza-se de conceitos de diversos autores especialistas na temática, bem como de dados de sítios que abordam o referido tema, atuando assim como uma pesquisa bibliográfica de suma importância acerca do tema, agregando mais conhecimento sobre essas novas terminologias.

**Palavras-chave:** *Compliance*. Gestão de riscos. Competividade. Administração empresarial.

### ABSTRACT

We live in a society marked by a corrupting culture that seeks to obtain advantages through business fraud, which ends up causing these illegal acts in unfair competition that make up the principles that should govern negotiations. Through this, there is a need for tools that aim to curb this type of illicit actions and minimize the discredit of society towards companies. In this context, the present study conceptualizes two important tools for the ethical and organized management of a company - compliance - and the mitigation of possible internal and external risks through methods and strategies - risk management. In addition, it shows that the two integrated and consolidated tools will generate competitive advantage and add value to the targeted business, thus being beneficial for the company and consequently for society. The study uses concepts from several authors specializing in the subject, as well as data from sites that address the aforementioned topic, thus acting as a bibliographical research of paramount importance on the subject, adding more knowledge about these new terminologies.

**Keywords:** *Compliance*. Risk management. Competitiveness. Business administration.

---

<sup>1</sup>Graduando em Administração pela Universidade Estadual da Paraíba.

## 1 INTRODUÇÃO

Atualmente vivemos em uma sociedade assolada que almeja a obtenção do sucesso em seus negócios atrelado à busca da melhor forma de obter esse objetivo, seja de forma legal, organizado e bem administrado, seja da forma vantajosa e facilitada, com intuito de obter vantagem em detrimento de princípios morais e éticos.

Em ano político, como o atual, muito se discute acerca da credibilidade de determinadas empresas perante o Estado. Casos de corrupção de empresas privadas perante o serviço público faz com que haja descrédito da sociedade perante estas corporações, fazendo-se necessário para os gestores destes negócios utilizarem-se de estratégias para a reinserção positiva destas no mercado e rever seu crédito para que haja novamente a obtenção de seus objetivos.

Neste norte, a partir dessas discussões, surge a necessidade de buscar formas e meios que assegurem que as empresas tenham que tender a desenvolver-se em conformidade com os preceitos legais, bem como estas também devem deter de mecanismos que prevejam os riscos, quer sejam de ordem internos ou externos, e como lidar com estes.

Nesse sentido, a Administração Empresarial oferece ferramentas para que o sucesso de um negócio seja atingido da forma mais benéfica para o empresariado, livre de atos ilícitos.

Destarte, diante desse cenário, o *compliance* surge como uma ferramenta significativa para que o negócio atinja seus objetivos negociais, respeitando os princípios éticos e morais e obtendo os melhores resultados diante o mundo corporativo.

Em linhas gerais, o *compliance* vem do termo “*to comply with*”, ou seja, “agir de acordo com” ou “agir em conformidade com”, sendo um conjunto de regras, padrões, processos éticos e legais, que nortearão as ações de uma determinada corporação, ditando o comportamento de todos os setores desta empresa (CANDELORO; RIZZO; PINHO, 2015).

Condensado a essa ideia, a utilização da gestão de riscos também se torna outra ferramenta importante para a gerência eficaz de um negócio que, diante de influências internas e externas arriscadas, poderá deter o controle das consequências advindas destes riscos (GALANTE, 2015).

Portanto, o presente estudo tem como objetivo analisar a implementação da integração entre *Compliance* e a gestão de riscos como sendo ferramentas benéficas à Administração empresarial. Ademais, o tema abordado torna-se importante principalmente quando estamos diante de um solo desacreditado politicamente por conta das diversas polêmicas acerca da cultura da corrupção que assola o país (RODRIGUES, 2017).



A pesquisa atua na abordagem bibliográfica, pois busca informações e conhecimento com base de estudos, artigos e livros de conhecimento público de autores especialistas na área, como por exemplo, Ana Caneloro. Sendo ainda exploratória, pois há o interesse de explorar o método *compliance* e a integração da ferramenta juntamente com a gestão de riscos.

Assim sendo, através dessas abordagens, busca-se contribuir com os demais estudos inerentes ao tema no intuito de compreender os benefícios e complexidades decorrentes da utilização do *compliance* e da gestão de riscos.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 Conceito de compliance

O termo *compliance* surge de origem Inglesa: “*To comply with*” que significa: “agir de acordo com” e inserindo tal denominação na atual temática seria: agir de acordos com leis e regras existentes em uma determinada sociedade. No entanto, essa denominação vem expandindo tanto o uso no âmbito do Direito quanto no âmbito Administrativo.

O *compliance*, originalmente, surge como um programa empresarial que engloba mecanismos capazes de evitar a prática de atos ilícitos, como a corrupção ou fraude. Este programa uma vez implantado nas instituições deve ser seguido rigidamente. Portanto assim, as empresas passaram a incluir o termo *compliance* em seus valores éticos e morais. Caneloro; Rizzo; Pinho (2015, p. 30), conceitua que o *compliance*: “é um conjunto de regras, padrões, procedimentos éticos e legais, que, uma vez definido e implantado, será a linha mestre que orientará o comportamento da instituição no mercado em que atua, bem como a atitude dos seus funcionários.”

Diante disso, a introdução do *compliance* nas empresas torna-se uma ferramenta indispensável para que elas se desenvolvam mais eficazmente, o que diretamente faz minimizar futuras objeções litigiosas uma vez que cria padrões de orientações para as tratativas acerca das futuras lides, característica básica do programa.

Segundo, ainda, Caneloro; Rizzo; Pinho (2015) entende-se que o *compliance* funciona como uma linha mestra que guia o comportamento de uma empresa no que tange ao alcance de todos os indivíduos participantes do mundo corporativo, devendo estes se dedicarem e estarem atentos a todas as normas disponibilizadas pelo regramento da

ferramenta, desde mais alto escalão até os *stakeholders*.<sup>2</sup> Assim todos estariam engajados no método implantado e disponibilizado pela empresa.

Outro fator a ser considerado que viabiliza a importância da inserção do *compliance* é a falsa ideia da imprescindibilidade de fraude nas empresas. O pensar do “nunca vamos ser pegos” ou do “confio no meu pessoal e não precisamos disso” que uma minoria defende, é um erro enorme, tornando um dos maiores equívocos dos gestores em supor que nas suas respectivas empresas, não há ou nunca houve fraude.

Neste norte, o *compliance* surge como uma ferramenta essencial de coibição de atos fraudulentos e ilícitos. Direcionando a ferramenta para um manto mais específico, pode-se citar o próprio cenário nacional brasileiro que é marcado pela cultura corruptiva (RODRIGUES, 2017)e, portanto, a inserção do *compliance* torna-se mais ainda necessário.

De acordo com o portal da Transparência Internacional ([www.transparenciainternacional.org.br](http://www.transparenciainternacional.org.br)), o Brasil ocupa o 38º lugar no Índice de Percepção da Corrupção 2021, ficando abaixo da média global, de 43 pontos. Tais dados reforçam mais ainda a necessidade da inserção de ferramentas como o *compliance* para a devida regulação desenvolvimentista de uma empresa.

Neste sentido, a Lei nº 12.846/13, Lei Anticorrupção, surgiu exatamente como uma forma de minimizar as problemáticas advindas da cultura corruptiva no Brasil. De acordo com o portal Direito Profissional, 2018:

A Lei Anticorrupção foi criada para acabar com a onda de corrupção que assolou o país por muitos anos, pois punir as pessoas físicas que se envolvem com irregularidades, mesmo que de maneira indireta, é uma forma efetiva de fazer com que as empresas evitem essa situação.

Ou seja, aglutinado com ferramentas que visam coibir práticas ilícitas em uma determinada corporação, a Lei Anticorrupção visa punir também as pessoas físicas que procuram obter vantagens indevidas diante situações corriqueiras dentro das empresas e assim tanto empresa quanto àqueles que contribuíram diretamente para que atos fraudulentos se desenvolvessem são severamente punidos e expostos diante a sociedade.

Portanto, vislumbra-se mais um espaço em que a importância e a viabilidade da aplicação do *compliance* tornam-se indispensáveis para a Administração Empresarial. Tal aplicação do programa tende a controlar, a partir das leis e códigos de condutas internas, o desenvolvimento benéfico de uma corporação.

---

<sup>2</sup> Stakeholder inclui aqueles indivíduos, grupos e outras organizações que têm interesse nas ações de uma empresa e que têm habilidade para influenciá-la (SAVAGE; NIX; WHITEHEAD; BLAIR, 1991)

Em suma, o *compliance* é uma ferramenta importantíssima para controle interno de fraudes em uma empresa, evitando-se lacunas financeiras e promovendo o desenvolvimento desta, entretanto, deve-se haver códigos de conduta baseados em Legalidade e Moralidade<sup>3</sup> para que haja norteamento eficaz da implementação e os benefícios sejam de fato sentidos para estas empresas.

## 2.2 Gestão de riscos

Gerir um negócio requer acima de tudo estudar previamente as possíveis ações a serem tomadas e as consequentes respostas que essas ações terão sobre o negócio. Sejam ações internas ou externas, um bom gestor deve ter a previsibilidade dos negócios. Uma das ferramentas que pode auxiliar na eficácia da gerência positiva é a gestão de riscos. Antecipadamente, se faz necessário conceituar tal denominação.

O risco, ao senso comum, pode ser definido como algo que possa influenciar no sucesso ou no fracasso de determinada situação, ato, etc.

Neste norte, Kerzner (2011) conceitua risco como o liame entre probabilidade e consequência em que a incerteza se torna o meio diante a ausência de conhecimento de eventos futuros. Ou seja, quando os riscos tem probabilidade significativas de ocorrer, deve-se levar em conta as consequências e as ações subsequentes.

Em uma análise mais científica “o conceito de risco pode ser entendido como aquele que indica um impacto negativo potencial sobre um ativo ou alguma característica de valor que possa surgir a partir de alguns processos ou eventos futuros” (NUNES, 2009, p. 14).

Na nuance corporativa, o risco, para Baraldi (2005), é definido como todos os eventos e expectativas de eventos incertos que agem constantemente sobre os meios estratégicos que impedem a corporação de obter vantagem financeira, no entanto se estes eventos bem gerenciados incentivam a criatividade e concretizando no surgimento de novas oportunidades. No entanto, caso esses eventos se aliem a uma gestão inadequada, cresce a possibilidade de prejuízo, muitas vezes irreparáveis.

---

<sup>3</sup> O termo Moral é um conjunto de regras que se formam a partir de um conjunto de pessoas, costumes, dos hábitos diários, ou até mesmo dos ensinamentos nas escolas. Para Piaget (1932): “Toda moral consiste num sistema de regras, e a essência de toda moralidade deve ser procurada no respeito que o indivíduo adquire por suas regras”. Ou seja, em suma, são regras informais que não estão na lei, mas sim são criadas, são hábitos considerados corretos diante uma sociedade.

Já o termo Legal vem a ser toda e qualquer lei que uma vez não cumprida, esta passível de punição. Assim o código de conduta é o meio que é disponibilizado à empresa para transformar o que vem a ser Moral em Legal dentro da organização.

Diante todos esses conceitos, surge a necessidade do negócio possuir uma gestão eficiente que incorpore as ideias de prevenção de riscos com o intuito de haver minimização dos prejuízos que eventos incertos possam ocasionar.

Neste sentido, conforme ainda preceitua Baraldi (2005), pode ser definida como o conjunto de métodos, conhecimentos e processos que visam a redução de prejuízos e o aumento focalizado dos objetivos que o negócio deseja atingir. Complementando, Galante (2015), aduz que a gestão de riscos é um processo complexo que aplica sistematicamente políticas de gestão, procedimentos e práticas orientados para a realização objetiva e o manejo dos efeitos adversos. Conceitua Cicco (2017),

A gestão de riscos é parte integrante das boas práticas empresariais. Aprender a gerenciar riscos de maneira eficaz possibilita que os gerentes melhorem os resultados por meio da identificação e da análise de uma gama mais ampla de questões, fornecendo uma forma sistemática de tomar decisões fundamentadas em informações. (p. 07).

Ou seja, gerir determinados riscos requer a capacidade em maximizar oportunidades, minimizar perdas e melhorar as decisões e os resultados, identificando oportunidades e utilizando estas para melhorar o desempenho, bem como implantar ações para evitar ou reduzir as possibilidades de que algo saia errado.

Em uma, pode-se dizer que a gestão de riscos é um conjunto metodológico de processos e ações que incidem sobre as incertezas de um negócio para avaliar, identificar, corrigir e prevenir falhas.

### **3 METODOLOGIA**

O presente estudo tem como objetivo analisar e conceituar as ferramentas *compliance* e gestão de riscos, bem como delimitar a contraposição e a integração destas, buscando apresentar os benefícios da implementação dessas ferramentas para o sucesso de um negócio, principalmente diante o cenário dos dias atuais. Quanto ao método essa pesquisa é considerada dedutiva vez que utiliza-se da intuição lógica do leitor para a análise das afirmações. De acordo com GIL, 2008:

O método dedutivo, de acordo com a acepção clássica, é o método que parte do geral e, a seguir, desce ao particular. 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. GIL (2008, p.9)

Sua natureza é considerada básica, pois traz conhecimentos novos e úteis para a sociedade sem necessidade de aplicabilidade da pesquisa. “A pesquisa científica básica deve

ser motivada pela curiosidade e suas descobertas devem ser divulgadas para toda a comunidade, possibilitando assim a transmissão e debate do conhecimento.” GIL (2008.p.2)

A abordagem do presente estudo é considerada qualitativa, pois não tem classificação numérica. A pesquisa qualitativa não se preocupa com representatividade numérica, mas, sim, com o aprofundamento da compreensão de um grupo social, de uma organização, etc. (GOLDENBERG, 2004, p. 14).

Ainda, o estudo é classificado como exploratório vez que a partir de uma problemática busca-se o desenvolvimento teórico acerca de uma temática específica. Assim, “as pesquisas exploratórias têm como principal finalidade desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e idéias, tendo em vista a formulação de problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores.” (Gil,2008,p.27)

Por fim, ainda a pesquisa se considera bibliográfica, pois busca informações e conhecimento com base de estudos e livros de conhecimento público. Tal método “é desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos.” (Gil, 2008,p.50).

#### **4 RESULTADOS E DISCUSSÕES: ANÁLISE CENTRAL DO ESTUDO**

Após analisadas os conceitos principais acerca do tema *compliance* e gestão de riscos, nessa parte do presente estudo, serão analisados alguns métodos e exemplos desenvolvimentistas que possam vir a auxiliar o gestor na implementação eficaz das ferramentas bem como na análise integrativa que as ferramentas já amplamente discutidas podem fornecer.

##### **4.1 Implantação do compliance nas empresas**

Para as empresas, a adesão ao *compliance* é uma forma de se proteger de possíveis punições em caso de prática de ilicitudes apuradas. Igualmente, as empresas buscam se destacar em mercado concorrencial também, ou seja, adquirir ao programa é se destacar e estar em posição favorável às empresas que não aderem. Para tanto, se faz necessário medidas de implantação da ferramenta nas empresas.

#### **4.1.1 Alta cúpula comprometida com o programa *compliance***

Com a implantação do *compliance*, é necessário que toda a empresa esteja engajada com o processo, assim de nada adiantará que o tático venha a treinar e cobrar resultados e metas do operacional, quando se tem os executivos do alto escalão sem estarem alinhados com as regras do programa. Assim de acordo com a cartilha desenvolvida pela Controladoria Geral da União através do Ministério da Transparência:

A direção de um pequeno negócio é representada por seus administradores – sócios, proprietários, donos, chefes e gerentes. O comprometimento da direção é aquilo que concretiza a decisão de abraçar a integridade empresarial, incorporando-a ao dia a dia da empresa e fundamentando a criação de uma cultura organizacional de integridade. É um dos elementos mais importantes de um programa de integridade. BRASIL, (2017, p.34)

Portanto o compromisso da direção deve ser visto pelos demais colaboradores da empresa, com ações de grande importância para influenciar o engajamento. Alguns exemplos de ações que podem ser tomadas pela alta cúpula para demonstrar esse comprometimento, ainda de acordo com a cartilha:

- Disponibilizar recursos para elaboração e execução dos indicadores de integração do programa;
- Elaboração e implementação do código de conduta; assim utilizá-lo e incentivar o uso do código de conduta por toda a empresa;
- Treinar e ser treinado periodicamente, assim os administradores vão demonstrar comprometimento com o processo de implantação do programa, também estará por dentro de todo o processo, podendo discutir sobre o assunto;
- Homenagear e elogiar ações éticas dos colaboradores, assim conseguem incentivar que éticos se propaguem.

#### **4.1.2 Código de ética e conduta de fácil entendimento**

Toda empresa tem valores éticos que passam por uma elaboração bem planejada, porem tais valores nem sempre são repassados para os colaboradores da forma apropriada o que faz com que esses valores não sejam exercidos de forma regular e que faça parte do habitual das pessoas envolvidas nas organizações. A cartilha citada no ponto anterior positiva:

“O código de ética deve ser uma fonte de consulta para funcionários e para a direção sobre como agir e como decidir quando a integridade da empresa estiver em questão, contribuindo na construção da cultura de trabalho e de negócios dentro da empresa.”BRASIL (2017, p.36).

Para tanto, a regulamentação do código de ética elaborado deve seguir com valores que a empresa acredite e pratique de forma rotineira. A seguir, alguns exemplos a serem seguidos para elaboração da normativa que regerá determinada corporação:

- Texto de comprometimento da direção, com apoio ao código de conduta e com total repúdio a qualquer forma de corrupção ou fraude;
- Conter os valores e princípios que a empresa acredita;
- Informação de como seguir em relações as denúncias realizadas e qual penalidades devem ser aplicadas;
- Explanar as principais regras da organização em relação:
  - Presentes oferecidos por fornecedores
  - Concorrer a licitações pública
  - Pagamentos de gastos dos colaboradores com viagens e/ou algo relacionado

## **4.2 Benefícios do programa compliance para as empresas**

Daft (1999, p. 5) define a administração como “a realização dos objetivos organizacionais de uma forma eficaz e eficiente, através do planejamento, organização, liderança e controle dos recursos organizacionais”, ou seja, para administrar é preciso que haja visão acerca dos possíveis riscos e a forma de manejá-los dos negócios. Para tanto, a adoção do *compliance* traz benefícios que auxilia nesse administrar. Conforme segue algumas diretrizes propostas pelo Conselho Administrativo de Defesa Econômica (CADE).

### **4.2.1 Prevenção de possíveis riscos**

Empresas que não tem um programa de *compliance* ou não busca conscientizar seus colaboradores em relação à corrupção ou fraude estará mais vulnerável a sofrer punições se caso seja identificado a fraude. Punições essas que podem levar prejuízos irreparáveis à organização, como por exemplo: reputação negativa perante a sociedade, multas, recolhimento e até a extinção do alvará, entre tantos outros prejuízos, previstos, inclusive, na Lei 12.529/11, a Lei de Defesa da Concorrência (LDC). De acordo com o CADE, a adoção de programas de *compliance* mitiga:

Os riscos de violações da lei e suas consequências adversas. No direito concorrencial, além de multa, a LDC prevê diversas outras penas em caso de infração à ordem econômica, como publicação da decisão condenatória em jornal de grande circulação, proibição de contratar com instituições financeiras oficiais e participar de licitação por até cinco anos, inscrição do infrator no Cadastro Nacional de Defesa do Consumidor, recomendação de licença compulsória de direito de propriedade intelectual de titularidade do infrator, negativa de parcelamento de tributos federais e cancelamento de incentivos fiscais ou subsídios públicos, a cisão de sociedade, transferência de controle societário, venda de ativos ou cessação parcial de atividade, e proibição de exercer o comércio em nome próprio ou como representante de pessoa jurídica por até 5 (cinco) anos. (CADE, 2016, p.11)

Ou seja, são diversas e severas as punições que uma empresa está sujeita caso não utilize de regramentos que são basilares para o seu desenvolvimento, tanto econômico quanto organizacional. Por serem punições legais, estas tornam-se mais agressivas.

Portanto, a implementação do *compliance* visa a prevenção à esses riscos punitivos vez que o regramento e seu seguimento evita que aquela organização seja punida. Além desses também pode-se citar prejuízos pessoais das pessoas envolvidas nas práticas ilícitas, onde as empresas podem perder até mesmo as licenças para exercer suas funções e responder criminalmente.

#### **4.2.2 Antecipação dos problemas**

O programa *compliance* com a busca constante de conscientizar seus *stakeholders* referente a possíveis atos ilícitos cometidos e com a prevenção destes, tende a identificação dos problemas com agilidade e uma resposta mais célere da empresa, caso esta seja questionada sobre esses atos. Conforme o CADE:

Dentre as vantagens da identificação de infrações com agilidade está a possibilidade de firmar acordos com as autoridades, sejam de leniência ou não, que podem implicar em substancial redução da pena e, em alguns casos, imunidade na esfera criminal para pessoas físicas. CADE, (2016, p.12)

Desta forma, mesmo que haja problemáticas futuras passíveis de punição, há possibilidades de minimizá-las. Ragazzo, 2018 preceitua:

Na realidade, a criação dessa cultura de ética negocial (fim último de um programa) é que teria o potencial de criar uma atmosfera de conscientização de funcionários, atmosfera essa que possibilitaria a identificação antecipada da prática de condutas anticoncorrenciais e, conseqüentemente, a prevenção do risco de cometimento dessas condutas. (p. 1148)

Neste sentido, o regramento evita condutas ilícitas e protege a empresa.

É importante salientar também que pessoas cientes de atos que não estão de acordos com o *compliance*, mesmo que sem participação direta no ato ilícito, podem vir a se tornar cúmplices por não informar às autoridades, bem como aos seus superiores, acerca da fraude ocorrida. Portanto, deve ainda o *compliance* abranger esses personagens.

#### **4.2.3 Conhecimento de atos ilícitos em outras organizações parceiras**

Empresas com programas de *compliance* permitem que seus colaboradores reconheçam atos ilícitos das empresas parceiras, portanto, a empresa fica blindada em relação a possível vinculação do nome da organização em atos ilícitos cometidos por *stakeholders*, podendo tomar medidas de proteção e exigências em relação à parceria externa. Segundo o CADE:



O relacionamento estrito entre companhias sugere maior alinhamento de práticas comerciais. Nessa toada, é muito importante ser capaz de agir no caso de identificação de condutas ilícitas de terceiros com quem as trocas são intensas, para que não restem dúvidas sobre a boa-fé da companhia. CADE, (2016, p. 12)

Neste sentido, no relacionamento B2B (Business-to-business)<sup>4</sup> por exemplo, uma das partes pode estar cometendo algum ato ilícito, e para isso é necessário que existam cláusulas que protejam ambas empresas.

Nesta senda, fica evidente a complexidade na atuação do *Compliance* vez que atua também com empresas externas.

#### 4.2.4 Reputação com benefício

Uma vez que a empresa está envolvida em casos de corrupção, sua reputação é afetada diretamente. Isso quer dizer que uma simples citação do nome da empresa em uma matéria negativa da imprensa, pode causar danos financeiros irreparáveis e até mesmo maiores que penalizações jurídicas. Exemplo disso são as possíveis quebras de contrato e negócios futuros não conclusos. Prudêncio, 2020, expressa:

Investir em programas de compliance hoje significa garantir uma espécie de “selo de ética”. As corporações que estão alinhadas com esse novo pensamento acabam por ter certa vantagem sobre outras, justamente porque o compliance assegura a elas um incremento ao que podemos chamar de “benefício reputacional”.

Ou seja, a segurança negocial que imerge na natureza da empresa que implementa e publica o *compliance* é um dos fatores acabam sendo vitrines para outras empresas.

De acordo com o CADE:

Violações à lei geram questionamentos sobre a ética e o modelo de negócios da empresa envolvida. O possível impacto econômico decorrente do dano à reputação – potencializado pela cobertura da mídia – pode ser ainda maior do que o resultante da pena pela infração, por levar a perdas não só financeiras, mas também de oportunidades de negócios. Empresas que têm programas de compliance instalados são cada dia mais atraentes como parceiros comerciais. (2016, p.13)

Ou seja, a imagem de uma empresa quando exposta de forma negativa, seja pela infração de algum código social de ética ou quebra de negociação, quando se é exposta, é muito mais dificultoso recuperar sua reputação do que a punição que a ela cumpre. Torna-se algo maior que a própria punição. À exemplo pode-se citar uma empresa que se envolve com corrupção e acaba que sendo ela exposta na mídia. Poderá ter tido, esta empresa, lucros no ato da corrupção, no entanto, a perda de clientes, os afastamentos de grupos parceiros para

---

<sup>4</sup> A sigla é um termo em inglês que significa Business to Business e é empregada quando um empreendimento realiza vendas ou presta serviços para outras empresas, por exemplo, quando uma instituição fornece serviços de consultoria contábil para um empreendedor novo no mercado. Na maioria dos casos, são negociações que envolvem números altos e recorrência de pedidos.

negociações, os gastos com defesa e multas somados a perda de receita acabam muitas das vezes pelo encerramento das atividades e a organização punida de forma irreversível.

#### **4.2.5 Funcionários conscientes dos seus atos**

Para que haja efetivação no implemento do *compliance* é preciso que haja capacitação frequente dos colaboradores. Uma vez cientes dos seus atos e das regularidades que o programa *compliance* adota, aqueles estão mais propícios a realizarem seus serviços com maior índice eficiência e licitude, e, portanto, estão sujeitos a tomarem decisões com maior confiança.

Diante disso é fato que o terá “o medo de violar as leis – notadamente quando envolvido risco de persecução penal – pode intimidar os funcionários e eventualmente desestimular a concorrência mais acirrada e perfeitamente legítima.” CADE, (2016, p.13).

Dessa forma, demonstra-se a importância que a informação e engajamento do *compliance* por toda a empresa se torna uma forma de fazer com que os envolvidos na organização pensem em seus atos e acaba que os intimidando de forma positiva.

#### **4.2.6 Redução de custo**

A partir da implantação do programa *compliance* as empresas podem deixar de terem altos custos. Ou seja, a ferramenta faz com que haja redução no investimento em setores jurídicos, quebra de contratos, perda de licitações, danos a reputação, ou até mesmo danos com perda física de recurso humanos, seja por conta de desvio de funções por conta de licenças seja por conta de perda de carga humana por conta das próprias punições de afastamento. De acordo com o CADE,

Além da diminuição do risco de imposição de multa ou do valor da multa em decorrência da celebração de leniência ou outros acordos com as autoridades, a adoção de programas efetivos de *compliance* pode configurar circunstância atenuante – em reconhecimento à adoção pela empresa de medidas para prevenir violações à lei – e levar a uma redução da pena mesmo em caso de condenação. (CADE, 2016, p.13)

Conforme citado em alhures, multas e perdas de contratos podem vir a fazer um grande impacto na receita da empresa. Portanto, com a implementação do sistema de *compliance* e com engajamento no sistema, reduz consideravelmente esse risco, o que pode vir a ser um custo a menos para empresa.

### 4.3 Contraposição entre *compliance* e gestão de riscos e a integração destas para os benefícios das empresas

A gerência eficaz de um negócio, conforme já demonstrado, requer que o gestor possua ferramentas assertivas que auxiliem na tomada de decisões. Para tanto, o *compliance* e a gestão de riscos funcionam como formas positivas para que o negócio atinja os objetivos financeiros, ambientais e administrativos.

Para tanto, mister destacar que as duas ferramentas contrapõem entre si, por mais que ambas objetivem o combate e aos danos estruturais e o cumprimento da legislação de uma corporação.

Por um lado, a gestão de riscos fundamenta-se a um procedimento mais estratégico (COIMBRA, 2010), ou seja, pautado em ações que visam a previsibilidade dos riscos e estratégias para evitar que esses riscos afundem o negócio. Por outro lado, *compliance* atua de forma mais incisiva, ou seja, mais direta e objetiva.

Enquanto a gestão de risco depende da análise para contornar os riscos ou, no mínimo, mitigar as falhas nos processos (ENRIQUES & ZETZSCHE, 2013), o *compliance* vai trabalhar decisivamente com possíveis multas e penalidades (BRASIL, 2013), por exemplo.

Assim sendo, pode-se afirmar que gestão de riscos é mais preditiva (KERZNER, 2011), ou seja, atua com probabilidades dos riscos acontecerem e já haver propostas de gerenciamento para tais riscos e se torna menos reativa, estimulando novos procedimentos para minimizar situações de risco e estabelecer ações de combate e buscar melhorias (BARALDI, 2005). Noutra norte, pode-se afirmar que o *compliance* é mais determinado, uma vez que as corporações devem aderir às regras e normas já em vigor.

Neste sentido, a importância urge na união das duas ferramentas que gerará vantagem competitiva e agregará valor ao negócio objetivado. O cumprimento das regras e regulamentos estabelecidos (*compliance*), afinal, se alinha diretamente à proteção das empresas contra riscos que poderiam levar ao desrespeito ao regramento existente.

Desse modo, podemos dizer que a gestão de riscos minimiza a função do *compliance* e facilita a sua implementação sem causar deveras mudanças em todo os setores da companhia.

Portanto, como uma forma de garantir que as estratégias, as regras e os princípios da empresa se alinhem, se faz necessário a integração entre *compliance* e gestão de risco. Tal integração se relaciona aos esforços da companhia para facilitar a unificação e a transparência de seus processos.

Principalmente diante de um mercado concorrido, marcado por clientes cada vez mais exigentes e diversas normas regulatórias. A integração os setores é uma das soluções para que as empresas aumentem sua produtividade. Para isso, gerenciamento e o *compliance* são essenciais.

A convivência integrada dessas ferramentas nas corporações promove o diálogo constante entre todos os setores envolvidos com a gestão de riscos.

Ademais disso, a integração promove uma cultura de suporte às regras em todos os níveis da organização, permitindo a identificação mais apurada dos custos e das exigências das ações que serão efetivadas pela implementação do *compliance* (SILVA, 2021).

Para tanto, urge salientar que se faz necessário para além dessa integração a otimização das atividades, atualizando corriqueiramente de forma padronizada as formas de agir dentro das companhias. Nesse sentido, se faz importante o diálogo entre os gestores dos diversos setores para que haja um alinhamento das ações a serem desempenhadas, traçando estratégias comuns e integrando as mesmas práticas e normas relativas ao gerenciamento de risco e ao *compliance*.

A abordagem integrada de gestão de riscos ao *compliance* auxilia as corporações a dominarem os riscos futuros ainda desconhecidos e antever o impacto dos protocolos (SILVA, 2021) nas condições em relação às mudanças que devem ser adotadas.

Conforme já citado, a integração das ferramentas garante a mitigação de ameaças e riscos aumentando o número de oportunidades. Além de que, o estudo profundo desses riscos aglutinando com o regramento proposto pelo *compliance*, auxilia em uma análise complexa dos riscos a que a empresa está sujeita, a frequência com que esses riscos possam vir a desencadear, a complexidade e a previsibilidade que esse risco possa vir a ocorrer.

## 5 CONCLUSÃO

O presente estudo utilizou saberes bibliográficos acerca de uma temática moderna e pouco doutrinada. Ao longo da análise dos referenciais teóricos selecionados para o desenvolvimento deste artigo foi possível observar que o programa de *compliance* e gestão de riscos tem elevada importância para o gerenciamento eficaz de processos, práticas e rotinas dentro das organizações, englobando os mais variados níveis hierárquicos de uma corporação, bem como fora dela também.

Retornando à tona a questão norteadora acerca dos benefícios que a integração entre as ferramentas *compliance* e gestão de riscos possam efetivar, nota-se que estas podem ser

utilizadas para mitigar os riscos de fraudes, ilícitos e corrupção inseridos nas corporações. Assim, conclui-se que, uma vez que a literatura demonstra que um cenário pautado na cultura corruptiva, como por exemplo o cenário brasileiro, em que há fraudes em várias organizações, o benefício que o *compliance* confere às empresas está justamente na proteção que ele oferece, por mitigar os diferentes tipos de riscos e ilícitos, inclusive evitando as penalidades legais.

Além disso, a previsibilidade que a gestão de riscos auferir faz com que haja minimização funcional do *compliance* facilitando sua implementação sem causar grandes rupturas nos setores da companhia.

Para tanto, é necessário que tal gerenciamento deva apoiar-se em ferramentas modernas éticas e morais, não estando restritas aos processos em si, mas que devam permitir que uma organização se antecipe a eventos futuros, evitando equívocos.

Neste sentido, a integração das ferramentas pesquisadas no presente estudo visa um benefício homérico para as empresas, vez que criará uma vantagem competitiva e agregará valor ao negócio objetivado.

Em suma, é indiscutível que o *compliance* precisa ser mais explorado e de fato implementado nas corporações de forma abrangente. Igualmente, faz-se necessário que o termo difunda mais na sociedade para que esta tenha conhecimento acerca da ferramenta e assim ter mais interesse em saber quais empresas adotam as práticas e a partir disso referenciar melhor estas empresas.

A pesquisa possibilitou um melhor entendimento acerca do assunto e possibilitou que o mesmo venha ser como fonte de estudos para futuras pesquisas dessa discussão, seja para entender a aplicação e importância da ferramenta dentro das organizações, como para analisar sua utilização e benefícios dentro da empresa. Dessa maneira, poderá verificar a diferença entre *compliance* e gestão de riscos.

## REFERÊNCIAS

BARALDI, P. **Gerenciamento de Riscos Empresariais**: a gestão de oportunidades, a avaliação de riscos e a criação de controles internos nas decisões empresariais. 2<sup>o</sup> edição. Rio de Janeiro: Editora Elsevier, 2005.

BRASIL. Lei nº 12.846, de 1<sup>o</sup> 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**. Presidência da República Casa Civil. 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 em: 05/10/2022.

BRASIL, Ministério da Transparência e Controladoria Geral da União. **INTEGRIDADE PARA PEQUENOS NEGÓCIOS: Construa o país que desejamos a partir da sua empresa.** Brasília: 2017.

BRASIL, Portal de Transparência Internacional. **Índice de Percepção da Corrupção 2021.** Disponível em <<https://transparenciainternacional.org.br/ipc>> Acessado em 08 de Outubro de 2022.

CADE. **Guia Para Programas De Compliance** , Brasília; 2016. p. 11-13

CANDELORO, Ana Paula P.; RIZZO, Maria Balbina Martins de; PINHO, Vinícius. **Compliance 360º: riscos, estratégias, conflitos e vaidades no mundo corporativo.** São Paulo: Trevisan Editora Universitária, 2015.

CICCO, F. **Gestão de riscos: Diretrizes para a implementação da ISSO 31000:2009.** Risk Tecnologia Editora, 2009. Disponível em: <<https://books.google.com.br/books?id=PFq1CgAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=g#v=onepage&q=g&f=false>> Acesso em 02/10/2022.

COIMBRA, Fábio Claro. **Gestão estratégica de riscos: instrumento de criação de valor.** MBA de Economia do Setor Financeiro São Paulo: Fundação Instituto de Pesquisas Econômicas da Universidade de São Paulo, 2010.

DAFT, Richard L. **Administração.** 4 ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

ENRIQUES, L., & ZETZSCHE, D. (2013). **The Risky Business of Regulating Risk Management in Listed Companies.** *European Company and Financial Law Review*, 10(3), 271-303.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas em pesquisa social.** 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GOLDENBERG, M. **A arte de pesquisar: como fazer pesquisa qualitativa em Ciências Sociais.** 8. ed. Rio de Janeiro: Record, 2004.

KERZNER, H. **Gerenciamento de Projetos: Uma abordagem sistêmica para planejamento, programação e controle.** São Paulo: Editora Blucher, 2011.

NUNES, Ricardo Pereira. **Análise do Fluxo de Caixa em Risco para uma Empresa Produtora de Derivados de Petróleo.** Dissertação de Mestrado em Engenharia de Produção. Orientador: Carlos Patrício Samanez. Rio de Janeiro: Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro (PUC-Rio), 2009.

PRUDÊNCIO, Anne. O que o compliance tem a ver com a reputação das empresas? **Você RH.** 2017. Disponível em: <https://vocerh.abril.com.br/voce-rh/o-que-o-compliance-tem-a-ver-com-a-reputacao-das-empresas/> Acessado em 08 de Outubro de 2022.

SAVAGE, G. T., NIX, T. W., WHITEHEAD, C. J., & BLAIR, J. D. (1991). Strategies for assessing and managing organizational stakeholders. **Academy of Management Executive**, 5(2), 61-75.

SILVA, Lilian Reis da. **Benefícios do Compliance e da gestão de riscos**. Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento. Ano. 06, Ed. 12, Vol. 04, pp. 123-147. Dezembro de 2021. ISSN: 2448-0959. Disponível em: <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/administracao/beneficios-do-compliance>. Acessado em 05 de Outubro de 2022.

RAGAZZO, Carlos Emmanuel Joppert. Compliance concorrencial: relação de custos e benefícios pós Lava-Jato. **Quaestio Iuris**. Rio de Janeiro, vol. 11, n° 02, pp. 1142 -1171. 2018. Disponível em <https://www.e-publicacoes.uerj.br/index.php/quaestioiuris/article/view/33094> Acesso em 09 de Outubro de 2022.

RODRIGUES, Ronaldo Pilati. O Brasil e sua cultura de corrupção. **SBP Online**. 2017. Disponível em <https://www.sbsonline.org.br/2017/07/o-brasil-e-sua-cultura-de-corrupcao> Acesso em 09 de Outubro de 2022.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço, primeiramente, à Deus por permitir mais essa conquista em minha vida.

Agradeço, também, a todo corpo docente da Universidade Estadual da Paraíba, em especial ao corpo do Curso de Administração, que com grande maestria e dedicação conduziram de forma honrosa toda a graduação.

Agradeço, igualmente, à Prof. Viviane, que com todo o seu carinho e dedicação aceitou me auxiliar nesse trabalho sendo minha orientadora.

Por fim, e mais que especialmente, agradeço aos meus familiares e amigos, que são minha base e minha fortaleza.

O meu muito obrigado a todos