



PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE GOIÁS  
ESCOLA DE DIREITO, NEGÓCIOS E COMUNICAÇÃO  
NÚCLEO DE PRÁTICA JURÍDICA  
COORDENAÇÃO ADJUNTA DE TRABALHO DE CURSO

**GOVERNANÇA CORPORATIVA E COMPLIANCE: UMA ABORDAGEM PARA A  
GESTÃO DE RISCOS E CRIAÇÃO DE VALOR NAS EMPRESAS BRASILEIRAS**

ORIENTANDA: LARA FABIA FERREIRA DE CARVALHO

ORIENTADORA: Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup>. FERNANDA DE PAULA FERREIRA MOI

**GOIÂNIA**

**2024**

LARA FABIA FERREIRA DE CARVALHO

**GOVERNANÇA CORPORATIVA E COMPLIANCE: UMA ABORDAGEM PARA A  
GESTÃO DE RISCOS E CRIAÇÃO DE VALOR NAS EMPRESAS BRASILEIRAS**

Artigo Científico apresentado à disciplina Trabalho de Curso II, da Escola de Direito e Relações internacionais, Curso de Direito, da Pontifícia Universidade Católica de Goiás (PUCGOIÁS).

Prof.<sup>a</sup> Orientadora: Dra. Fernanda de Paula Ferreira Moi

**GOIÂNIA**

**2024**

LARA FABIA FERREIRA DE CARVALHO

**GOVERNANÇA CORPORATIVA E COMPLIANCE: UMA ABORDAGEM PARA A  
GESTÃO DE RISCOS E CRIAÇÃO DE VALOR NAS EMPRESAS BRASILEIRAS**

Data da defesa: 15 de Junho de 2024.

BANCA EXAMINADORA

---

Prof.<sup>a</sup> Orientadora: Dra. Fernanda de Paula Ferreira Moi

Nota:

---

Examinadora Convidada: Dra. Larissa Junqueira Reis Bareato

Nota:

# **GOVERNANÇA CORPORATIVA E COMPLIANCE: UMA ABORDAGEM PARA A GESTÃO DE RISCOS E CRIAÇÃO DE VALOR NAS EMPRESAS BRASILEIRAS**

Lara Fabia Ferreira de Carvalho<sup>1</sup>

Este trabalho tem como objeto a interdependência entre a governança corporativa e o compliance no contexto brasileiro como gestão de riscos e criação de valor nas empresas brasileiras. O objetivo central é analisar como a governança corporativa e o compliance se complementam e quais benefícios podem ser gerados para as empresas. Além disso, o trabalho busca apresentar uma visão abrangente e atualizada desses temas, destacando sua importância para o sucesso das empresas e para a construção de um ambiente de negócios mais justo e ético. O problema que este trabalho aborda é a crescente relevância da governança corporativa e do compliance no cenário brasileiro, impulsionada por fatores como a acirrada concorrência global, a complexa legislação nacional e os escândalos de corrupção. Quanto ao método e à metodologia utilizada, o trabalho se baseou em pesquisa bibliográfica. Foram consultados artigos científicos, leis e livros e estudos acadêmicos relevantes para o tema.

**Palavras-chave:** Governança Corporativa. Compliance. Corrupção no Brasil.

---

<sup>1</sup> Graduanda em direito pela PUC Goiás. E-mail: laraffcarvalhos@gmail.com

## INTRODUÇÃO

A governança corporativa e o *compliance*, conceitos interligados e cada vez mais relevantes no mundo empresarial, trabalham em conjunto para fortalecer as empresas. A governança, como um sistema de direção, monitoramento e responsabilização, garante a transparência, a *accountability* (“conceito relacionado à transparência, prestação de contas e responsabilidade”) e a eficiência da gestão. O *compliance*, por sua vez, implementa medidas para assegurar o cumprimento de leis, normas e regulamentos, mitigando riscos e protegendo a imagem da empresa. Juntos, criam um ambiente sólido e confiável para o crescimento sustentável das organizações, independentemente de seu porte ou setor de atuação.

No cenário brasileiro, a governança corporativa e o *compliance* assumem um papel de destaque nos últimos anos. Diversos fatores contribuem para essa relevância crescente, como a acirrada concorrência global, a complexa legislação nacional, os escândalos de grande repercussão, como a Operação Lava Jato, e o consequente aumento da fiscalização por parte dos órgãos regulatórios. Diante desse contexto, as empresas brasileiras reconhecem a importância de implementar práticas de governança e *compliance* como forma de garantir a solidez, a transparência e a sustentabilidade de seus negócios.

Este trabalho tem como objetivo central analisar a interdependência entre governança corporativa e *compliance* no contexto brasileiro, buscando compreender como esses conceitos se complementam e quais benefícios podem ser gerados para as empresas.

Quanto à estrutura do presente trabalho, no primeiro capítulo, mergulhamos na história da governança corporativa, traçando sua evolução desde as origens até os dias atuais. Definimos o conceito de governança corporativa e exploramos seus princípios fundamentais, que servem como base para a condução ética e transparente das empresas. O segundo capítulo se dedica ao *compliance*, abordando-o de forma geral. Abrangemos seus conceitos, objetivos e importância para as organizações. No terceiro capítulo, voltamos o foco para o contexto brasileiro, analisando a aplicação

da governança corporativa e compliance no país. Por fim, o quarto e último capítulo apresenta modelos práticos de governança corporativa e compliance. Fornecemos exemplos de como essas estruturas podem ser implementadas em diferentes tipos de empresas, desde grandes corporações até pequenas e médias empresas.

Ao longo do trabalho, buscamos apresentar uma visão abrangente e atualizada dos temas de governança corporativa e compliance, destacando sua importância para o sucesso das empresas e para a construção de um ambiente de negócios mais justo e ético.

Para alcançar os objetivos propostos, será realizada uma revisão bibliográfica abrangente, com foco em artigos científicos e livros relevantes. A expectativa é que o estudo contribua para o aprofundamento do conhecimento sobre a importância da governança corporativa e do *compliance* para as empresas brasileiras, além de fornecer subsídios para a implementação eficiente e eficaz dessas práticas pelas organizações.

## SUMÁRIO

<b>CAPÍTULO I – GOVERNANÇA CORPORATIVA</b> .....	7
1.1 CONCEITO .....	7
1.2 EVOLUÇÃO HISTÓRICA .....	8
1.3 PRINCÍPIOS DA GOVERNANÇA CORPORATIVA .....	14
<b>CAPÍTULO II – COMPLIANCE</b> .....	16
<b>CAPÍTULO III – COMPLIANCE E GOVERNANÇA CORPORATIVA NO BRASIL</b> .	19
<b>CAPÍTULO IV – ALICERCES PARA UM PROGRAMA DE GOVERNANÇA CORPORATIVA E COMPLIANCE EFICAZES</b> .....	23
4.1 BENEFÍCIOS, CUSTOS E MODELO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA ...	23
4.2 MODELO EFICAZ DE COMPLIANCE.....	26
<b>CONCLUSÃO</b> .....	28
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	30

## CAPÍTULO I – GOVERNANÇA CORPORATIVA

Neste capítulo será apresentado, de modo geral, o conceito de governança corporativa - apesar de não ter uma definição concreta por ser um tema amplo e com diversas definições de diferentes fontes -, sua evolução histórica desde sua fase inicial até a fase atual, os princípios da governança corporativa – que também não será esgotada no presente trabalho, em razão da constante evolução do conjunto de diretrizes existentes para nortear a boa governança -, e seu objetivo.

### 1.1. CONCEITO

O termo “governança corporativa” traduzido do inglês “*corporate governance*”, surgiu nos Estados Unidos, na década de 1980, sendo o primeiro ativista do tema, Robert Monks, de acordo com Rossetti e Andrade (2011).

A governança corporativa é um conceito complexo e multidimensional, que tem sido conceituado de diversas formas por diferentes estudiosos do tema e instituições. Isso ocorre porque o tema abrange uma variedade de aspectos, de forma que têm autores que são mais restritivos e o definem focando apenas nos relacionamentos entre os proprietários e os gestores, o definindo, por exemplo, Rohweder (2007) e o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) (2009), esse último, a maior referência em governança corporativa no Brasil e no mundo, tem missão de gerar e disseminar conhecimento, influenciando na adoção de boas práticas pelas empresas e objetivo de contribuir para o desempenho sustentável das organizações e para uma sociedade melhor, atuando promovendo debates e buscando soluções inovadoras para os desafios da governança corporativa, como “sistema pelo qual as organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo relacionamentos entre proprietários” e, por outro lado, os que definem de forma mais abrangente, considerando a Governança Corporativa como conjunto de princípios, regras e práticas que orientam a atuação das organizações no sentido de promover



transparência, a equidade, a prestação de contas e a responsabilidade corporativa, atendendo assim as necessidades de todos os *stakeholders*<sup>2</sup>.

No Brasil, as primeiras definições de governança corporativa foram influenciadas por conceitos desenvolvidos em outros países, mas foram adaptadas à realidade brasileira, na década de 1990, principalmente pelo IBGC, fundado em 1995, o qual à época era denominado Instituto Brasileiro de Conselheiros de Administração (IBCA) e que hoje define Governança Corporativa como:

Governança corporativa é um sistema formado por princípios, regras, estruturas e processos pelo qual as organizações são dirigidas e monitoradas, com vistas à geração de valor sustentável para a organização, para seus sócios e para a sociedade em geral. Esse sistema baliza a atuação dos agentes de governança e demais indivíduos de uma organização na busca pelo equilíbrio entre os interesses de todas as partes, contribuindo positivamente para a sociedade e para o meio ambiente. (Código de Melhores Práticas 6ª Ed., IBGC, 2023)

Portanto, apesar da ausência de definição única de Governança Corporativa, é um tema relevante, vez que contribui com desenvolvimento positivo das organizações, atendendo às necessidades de todos os *stakeholders*.

## 1.2. EVOLUÇÃO HISTÓRICA

A origem das práticas que regem a governança corporativa é incerta, mas é possível identificar marcos históricos importantes na denominação do tema, pois à medida que as organizações empresariais se tornaram mais complexas e desafiadoras, com o aumento dos conflitos de interesses entre acionistas e a alta demanda por resultados, somado com o crescimento das empresas em termos de tamanho e alcance geográfico, da diversificação das atividades das empresas e globalização das operações empresariais, exigiram organizações empresariais a adoção de boas práticas de gestão, complementa, ainda, como estudado por Sangoi que:

---

<sup>2</sup> “Segundo Slomski et al. (2008) é a denominação dada ao conjunto de todas as partes envolvidas em uma empresa. São elas, além dos acionistas, empregados, clientes, fornecedores, credores, governos, entre outros.”

[...] diversos fatores históricos contribuíram para o desenvolvimento da governança corporativa no século XX, tais como: surgimento da ciência administrativa e gerencial, questões éticas e de desenvolvimento socioeconômico, o sistema de sociedade por ações, mercadológica, entre outros. Tendo como consequência disso, a desvinculação entre empresa e a gestão, o avanço das sociedades anônimas e o crescimento do mercado de capitais. Este cenário, abriu uma nova realidade frente às companhias que estabeleceram uma relação entre os acionistas (considerados os reais proprietários da organização), o conselho de diretores (responsável pela supervisão dos gestores) e a diretoria executiva (responsável pela gestão da organização). (SANGOI: 2018, p. 45 e 46)

Rossetti e Andrade (2011) organizam o histórico da GC (Governança Corporativa) em quatro marcos históricos, dados as suas relevâncias. Será nessa lógica que apresentaremos a evolução histórica da GC.

Antes de tratar da primeira teoria, denominada teorias de Monks, é importante ressaltar que uma das mudanças significativas ocorridas no século XX e essencial para a compreensão dessas teorias, que também foram levadas à prática por ele mesmo e futuramente adotadas e estudadas por outras corporações, foi a reorganização das grandes empresas como sociedades anônimas, pois elas são caracterizadas por uma separação entre propriedade e controle. Essa separação cria um problema de governança corporativa, vez que os acionistas, que são os proprietários da empresa, não têm necessariamente o controle sobre ela, podendo causar conflitos de interesse entre os proprietários e quem administram a companhia.

Nesse contexto, Robert Monks defendia que os acionistas, proprietários, deveriam ter um papel mais ativo nas decisões das corporações, por meio da representação nos conselhos de administração das corporações, aplicando os princípios de transparência e prestação de contas, de forma que eles pudessem acompanhar e fiscalizar a aplicação de seus recursos.

O segundo marco construtivo da governança corporativa, conforme Rossetti e Andrade (2011), foi o Relatório de Cadbury, divulgado no Reino Unido em 1992. Esse relatório foi um conjunto de normas de “Melhores Práticas de Governança Corporativa” propostas por Adrian Cadbury, em um comitê a pedido do Banco da Inglaterra, em resposta a uma série de escândalos corporativos ocorridos no país. As normas propostas no relatório tinham como princípios norteadores a transparência, a integridade e a prestação de contas, com o objetivo de recuperar a confiança dos

investidores, sendo que o responsável pela governança seria o Conselho de Administração das empresas.

O terceiro marco foi a elaboração dos princípios da OCDE (Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico), cujo seu equivalente em inglês é “*Organization for Economic Co-operation and Development*”, uma organização multilateral, hoje, reunindo 38 países-membros, com o objetivo de promover políticas econômicas.

A motivação principal para criação dos princípios da OCDE foi a percepção de que os bons princípios de governança são essenciais para o desenvolvimento econômico dos países, crescimento dos negócios corporativos.

Em 1998, a OCDE criou o “*Business Sector Advisory Group on Corporate Governance*” e designou a ele a incumbência de desenvolver princípios governança corporativa, tendo em vista que seria de interesse comum entre os acionistas, investidores e outros atores do mercado. A OCDE acreditava que a adoção desses princípios favoreceria a competição global pelo capital, uma vez que as barreiras econômicas seriam eliminadas e os investidores se sentiriam mais seguros ao investir em empresas que aderissem às boas práticas de governança corporativa e, conseqüentemente, as corporações atrairiam mais investimentos.

Em 1999, o grupo concluiu o objetivo proposto, que era desenvolver os princípios de GC. Os principais princípios, conforme resumido por Rossetti e Andrade (2011), se baseavam em:

- **Não há um modelo único de governança corporativa.** Embora possam ser identificados elementos comuns que dão suporte às melhores práticas, cada país precisa adaptar sua aplicação às suas circunstâncias culturais jurídicas e econômicas.
- Para se manterem competitivas em um mundo em transformação, **as corporações precisam inovar e adaptar suas práticas de governança**, atendendo às novas exigências institucionais e do mercado neste campo, com vista à alavancagem de novas oportunidades, de capitalização e crescimento.
- Os governos, porém, também têm grande responsabilidade na criação de uma estrutura reguladora, que proporcione flexibilidade suficiente para que

os mercados funcionem de maneira eficaz e atendam aos interesses dos acionistas e de outras partes interessadas.

- **São os órgãos reguladores do mercado de capitais, as corporações e seus acionistas que devem decidir sobre as práticas de governança corporativa**, recomendáveis em cada país, levando em conta os custos e os benefícios de sua regulamentação.

- Os princípios de governança aplicados nas empresas **são fatores que asseguram a integridade do mercado e o desempenho econômico dos países.**

- **Os princípios de governança são de natureza evolutiva** e devem ser revistos sempre que ocorrerem mudanças significativas, dentro das corporações e em seu entorno. (ROSSETTI E ANDRADE: 2011, p. 171 e 172) 'grifo no original'

Entre 1999 e 2002, uma onda de escândalos empresariais envolvendo grandes companhias norte-americanas e europeias demonstrou a necessidade de aprimorar a governança corporativa. Em resposta a esses acontecimentos, os princípios da OCDE foram revisados em 2004. A crise financeira de 2008-2010 levou a uma nova revisão dos princípios, com o objetivo de promover a sustentabilidade das empresas.

Por fim, em 2015, o texto da OCDE foi revisado novamente, desta vez em conjunto com as lideranças do G20, sendo denominado "*The G20/OECD Principles of Corporate Governance*". Essa revisão foi motivada pela necessidade de atender às novas realidades do mundo globalizado, que exigem das empresas mais responsabilidade e sustentabilidade. Conforme Silveira (2021), os princípios da OCDE passaram a atender às seguintes dimensões:

1. Assegurar a base institucional, legal e regulatória para uma estrutura de governança corporativa efetiva: os países devem criar mercados transparentes e justos que permitam a alocação eficiente dos recursos. Eles devem ser consistentes com o estado de direito e propiciar a devida supervisão e cumprimento das regras.

2. Direitos, tratamento equitativo dos acionistas e as principais funções da propriedade: é preciso proteger e facilitar o exercício dos direitos dos acionistas, bem como assegurar o tratamento equitativo de todos os sócios, incluindo os minoritários e estrangeiros.

3. Investidores institucionais, bolsas de valores e outros intermediários: deve-se criar incentivos saudáveis em toda a cadeia de investimento, de modo a fazer que os mercados acionários contribuam para a boa governança corporativa.

4. O papel dos stakeholders na governança corporativa: deve-se reconhecer os direitos das partes interessadas das empresas definidos por lei ou mútuo

entendimento, bem como encorajar a cooperação ativa entre as empresas e seus stakeholders para a criação de riqueza, empregos e a sustentabilidade de empresas financeiramente saudáveis.

5. Divulgação e transparência das informações: é necessário assegurar a divulgação tempestiva e acurada de todas as informações materialmente relevantes das empresas, incluindo sua situação financeira, indicadores de desempenho em diferentes dimensões, estrutura acionária e sistema de governança da companhia.

6. Responsabilidades do conselho: os conselhos devem proporcionar a devida orientação estratégica, monitoramento da gestão diária e prestação de contas da empresa junto aos seus acionistas. (SILVEIRA: 2021, p. 38)

Para finalizar a evolução histórica da governança corporativa, no presente contexto, o quarto marco é a **Lei Sarbanes-Oxley**, a qual foi promulgada nos Estados Unidos em 2002 visando restaurar a confiança dos investidores e a proteção do mercado de capitais. A lei também se espalhou pelo mundo, influenciando a governança corporativa em outros países. Isso ocorreu porque as empresas que desejavam acessar o mercado de capitais americano foram obrigadas a se adaptar às regras da lei.

A Lei Sarbanes-Oxley, seguindo a lógica de Rossetti e Andrade (2011), enfatizou quatro valores principais: *compliance* (conformidade), *accountability* (prestação responsável de contas), *disclosure* (mais transparência) e *fairness* (senso de justiça), que em resumo é:

- **Compliance:** conformidade legal, ou seja, a obrigação das empresas cumprirem as leis e regulamentos aplicáveis.
- **Accountability:** prestação responsável de contas, ou seja, a obrigação de as empresas prestarem contas de suas ações aos seus stakeholders, sendo que o CEO (Diretor Executivo) e o CFO (Diretor Financeiro) são responsáveis pela revisão e divulgação dos relatórios periódicos previstos em lei. Eles devem garantir que os relatórios sejam precisos e completos, e que não contenham informações falsas ou omitidas. Os CEO e CFO também são responsáveis pelo estabelecimento e monitoramento de controles internos. Os controles internos são procedimentos e processos projetados para garantir a confiabilidade das informações financeiras e para prevenir fraudes. A lei também exige que as empresas constituam um comitê de auditoria com pelo menos um membro com

experiência em finanças, composto exclusivamente por membros independentes do conselho de administração, ser responsável pela aprovação prévia dos serviços de auditoria e divulgar, por relatórios periódicos, os resultados de seus trabalhos.

- **Disclosure:** transparência, ou seja, a obrigação das empresas de divulgarem informações completas e precisas aos seus *stakeholders*, de forma que os detentores de informações privilegiadas devem seguir as exigências da lei nos casos de mudanças em suas participações acionárias e redução de prazo para *insiders*<sup>3</sup> comunicar à *Security Exchange Commission* (SEC), Comissão de Valores dos EUA, qualquer renegociação envolvendo valores mobiliários; quaisquer informações complementares aos relatórios exigidos pela lei, relativas às condições financeiras e operacionais da companhia, deverão ser divulgadas com rapidez; Contingências não incluídas no balanço patrimonial devem ser divulgadas; A SEC poderá expedir regras, exigindo a divulgação em tempo real de quaisquer informações relevantes não contabilizadas *off balance sheet*<sup>4</sup> que impactam os negócios e os resultados corporativos.
- **Fairness:** senso de justiça, ou seja, a obrigação de as empresas tratarem todos os seus *stakeholders* de forma justa e equitativa, vez que a remuneração dos executivos principais deve ser aprovada pelo conselho de administração, os planos de *stock options*<sup>5</sup> devem ser aprovados pelos acionistas, é vedada a concessão de empréstimos pessoais a diretores executivos, os empréstimos pessoais a diretores são proibidos, devem ser devolvidos quaisquer bônus ou lucros distribuídos no caso de a empresa retificar demonstrações financeiras em decorrência de descumprimento relevante das normas estabelecidas pela SEC, há restrições sobre a negociação de valores mobiliários durante períodos de troca de administradores de fundos de investimento e as penas para fraudes corporativas foram significativamente aumentadas. As multas podem chegar a US\$ 5 milhões e a prisão a 20 anos.

---

<sup>3</sup> *Insider* é um termo em inglês que se refere a uma pessoa com acesso a informações confidenciais de uma empresa ou organização.

<sup>4</sup> *Off-balance sheet* (OBS) é um termo em contabilidade que se refere a transações financeiras que não estão no balanço patrimonial da empresa.

<sup>5</sup> *Stock options*, ou "opções de ações", são um tipo de remuneração variável oferecida por empresas a seus colaboradores, principalmente executivos e funcionários-chave com objetivo de motivar o colaborador a trabalhar pelo sucesso da empresa.

### 1.3. PRINCÍPIOS DA GOVERNANÇA CORPORATIVA

No universo jurídico, os princípios se erguem como pilares fundamentais, orientando a construção e a aplicação do Direito. São ideias basilares, valores norteadores que permeiam todo o ordenamento jurídico, influenciando desde a criação de leis até a resolução de conflitos. Similarmente, a governança corporativa se fundamenta em princípios sólidos, os quais serão explorados a seguir.

A princípio convém destacar que as regras de governança corporativa variam de país para país e de empresa para empresa, pois cada contexto tem suas especificidades, no caso das empresas, por exemplo, depende muito de seu porte, ramo de mercado, estrutura etc. No entanto, existem princípios básicos que são comuns a todos os contextos e que norteiam a governança corporativa, estes são chamados de “princípios éticos inegociáveis” por Rossetti e Andrade:

[...] há **princípios éticos inegociáveis** que estão presentes, explícita ou implicitamente, na definição dos propósitos, nas formas de exercício do poder, no desenho e na operação dos processos e nas práticas do dia a dia, que se observam no mundo corporativo. Este é o caso dos quatro valores já clássicos da governança (*fairness*, *disclosure*, *accountability* e *compliance*) que sistematizam e traduzem muito bem os princípios a que deve atender a alta gestão das companhias, onde quer que realizem suas operações. Pela sua universalidade, eles estão presentes nos códigos de boas práticas hoje editados em todas as partes do mundo. (ROSSETTI E ANDRADE: 2011, p. 145)

Ou seja, os princípios inegociáveis de governança corporativa são aqueles que são essenciais para o bom funcionamento das empresas e para proteção dos interesses de todos os *stakeholders*. Esses princípios são baseados nos valores, elencados anteriormente, de conformidade (*compliance*), prestação de contas (*accountability*), transparência (*disclosure*) e senso de justiça (*fairness*).

No Brasil, o IBGC criou um código de melhores práticas de governança corporativa que apresenta esses princípios da seguinte forma:

**Integridade:** Praticar e promover o contínuo aprimoramento da cultura ética na organização, evitando decisões sob a influência de conflitos de interesses, mantendo a coerência entre discurso e ação e preservando a lealdade à organização e o cuidado com suas partes interessadas, com a sociedade em geral e com o meio ambiente.

**Transparência:** Disponibilizar, para as partes interessadas, informações verdadeiras, tempestivas, coerentes, claras e relevantes, sejam elas positivas ou negativas, e não apenas aquelas exigidas por leis ou regulamentos. Essas informações não devem restringir-se ao desempenho econômico-financeiro, contemplando também os fatores ambiental, social e de governança. A promoção da transparência favorece o desenvolvimento dos negócios e estimula um ambiente de confiança para o relacionamento de todas as partes interessadas.

**Equidade:** Tratar todos os sócios e demais partes interessadas de maneira justa, levando em consideração seus direitos, deveres, necessidades, interesses e expectativas, como indivíduos ou coletivamente. A equidade pressupõe uma abordagem diferenciada conforme as relações e demandas de cada parte interessada com a organização, motivada pelo senso de justiça, respeito, diversidade, inclusão, pluralismo e igualdade de direitos e oportunidades.

**Responsabilidade (ACCOUNTABILITY):** Desempenhar suas funções com diligência, independência e com vistas à geração de valor sustentável no longo prazo, assumindo a responsabilidade pelas consequências de seus atos e omissões. Além disso, prestar contas de sua atuação de modo claro, conciso, compreensível e tempestivo, cientes de que suas decisões podem não apenas responsabilizá-los individualmente, como impactar a organização, suas partes interessadas e o meio ambiente.

**Sustentabilidade:** Zelar pela viabilidade econômico-financeira da organização, reduzir as externalidades negativas de seus negócios e operações, e aumentar as positivas, levando em consideração, no seu modelo de negócios, os diversos capitais (financeiro, manufaturado, intelectual, humano, social, natural, reputacional) no curto, médio e longo prazos. Nessa perspectiva, compreender que as organizações atuam em uma relação de interdependência com os ecossistemas social, econômico e ambiental, fortalecendo seu protagonismo e suas responsabilidades perante a sociedade. (Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa 6ª ed. 2023, p.18)

De acordo com Silveira (2021), em resumo, a Governança Corporativa busca alcançar quatro objetivos principais, divididos em internos e externos. Internamente, a G.C. busca aprimorar o processo decisório, priorizando bem-estar da organização a longo prazo e mitigando riscos. Já externamente, a Governança busca proporcionar alta transparência na comunicação com todos os públicos, sejam eles internos ou externos, e garantir equidade de tratamento e o exercício dos direitos dos sócios.<sup>6</sup>

Nesse sentido, Silveira (2021) menciona que:

**Do ponto de vista interno à organização, a boa governança visa a criar um ambiente no qual executivos e colaboradores desejem, voluntariamente, cumprir as regras, agir eticamente e tomar decisões**

---

<sup>6</sup> Os objetivos da governança corporativa não serão aprofundados nesta seção, ou em seção própria, por se assemelharem aos seus princípios. No entanto, os principais temas relacionados a cada objetivo serão abordados em uma seção posterior, permitindo uma análise mais detalhada e específica de como a governança corporativa impacta o sucesso das empresas.



**alinhadas ao propósito da organização (subordinada ao interesse público em caso de conflito).**

**Do ponto de vista externo, a boa governança visa a assegurar aos acionistas o exercício pleno de seus direitos de modo equitativo e a fazer com que as organizações sejam transparentes, justas, sustentáveis e responsáveis para com seus *stakeholders*. (SILVEIRA: 2021, p. 6)**

Em conclusão, é importante ressaltar que os princípios de governança corporativa não se esgotam e estão em constante evolução.

## **CAPÍTULO II – COMPLIANCE**

Conforme abordado no capítulo anterior, o *compliance* se consolidou como um dos pilares da governança corporativa, a princípio na Lei Sarbanes-Oxley, que por sua vez surgiu como resposta aos diversos escândalos corporativos do início do século XXI, como, por exemplo, o caso da Eron, gigante do setor energético norte-americano que desmoronou em 2001 após a revelação de um esquema fraudulento de manipulação de resultados financeiros. A empresa, outrora considerada inovadora e bem-sucedida, mascarava perdas e inflava lucros através de técnicas contábeis complexas e obscuras. A descoberta das irregularidades resultou na falência da Eron, impactando milhares de funcionários e causando perdas bilionárias para acionistas e investidores.

No entanto, conforme Silveira (2021), o *compliance* ascendeu à proeminência em resposta à proliferação de escândalos de corrupção empresarial em larga escala no Estado Norte Americano, especialmente com a violação da Lei Norte-Americana *Foreign Corrupt Practices Act* (FCPA), traduzido à língua portuguesa “Lei de Práticas de Corrupção no Exterior”, a partir de 2006, com os casos Siemens e, posteriormente, Odebrecht-Braskem, em 2014, e Airbus em 2020. Estes eventos abalaram a confiança do público nas empresas, evidenciando a necessidade de medidas robustas para garantir a ética e a responsabilidade nos negócios e a regulamentação do *compliance* surgiu como uma dessas medidas essenciais.

O *compliance*, por sua vez, é como uma bússola que guia a empresa em direção à conformidade com leis, normas e regulamentações, tanto internas quanto externas,

através de um sistema que previne, detecta e responde a desvios de conduta, construindo uma reputação sólida, um ambiente de trabalho ético e um futuro sustentável para o negócio.

Nesse sentido, alcançar a conformidade significa navegar com segurança pelas águas turbulentas do mercado, é garantir que a empresa esteja em pleno acordo com as diversas normas que a regem, desde as leis e regulamentações governamentais até as políticas e códigos de conduta internos. Essa conquista se traduz em segurança jurídica e regulatória, protegendo a empresa de sanções, multas e processos. Mais do que isso, a conformidade gera confiança entre os colaboradores, clientes, parceiros e *stakeholders*, consolidando a imagem da empresa como um agente ético e responsável.

Ademais, Silveira (2021) define *compliance* da seguinte forma:

O termo *compliance* corresponde ao estado da empresa em relação aos seus regramentos internos e externos, como políticas corporativas, leis e regulamentações. Este estado de conformidade é alcançado pela implementação de um sistema que visa prevenir, detectar e responder a possíveis desvios de condutas. (Silveira: 2021, p. 207)

No mesmo sentido, Sangoi (2018) complementa:

Nos âmbitos institucional e corporativo, *compliance* está vinculado a estar em conformidade com as leis e regulamentos internos e externos à organização. Com isso, cada vez mais, o *compliance* vai além do simples atendimento à legislação e busca consonância com princípios da empresa, alcançando a ética, a moral, a honestidade e a transparência, não só na condução dos negócios, mas em todas as atitudes das partes envolvidas. (SANGOI: 2018, p. 78)

Portanto, conforme Sangoi (2018) em sua dissertação de mestrado, no que tange ao objetivo do *compliance* seria a garantia de que a empresa esteja em conformidade com as leis nacional e/ou internacional, a depender do ramo de atuação da empresa, as normas e processos internos, prevenindo e mitigando riscos, seguindo o seguinte raciocínio:

Ressalva-se que cada programa de integridade deve ser construído para atender as necessidades da empresa, observando suas características e riscos da área de negócio. Assim, o que existe são apenas sugestões, não há uma fórmula pronta e aplicável. É indispensável que cada empresa faça sua autoanálise e conheça suas necessidades e especificidades fiscais para

definir o Programa de Integridade que mais se adequa à sua realidade. (SANGOI: 2018, p. 84)

O *Compliance* também estabelece mecanismos de controle interno para prevenir, monitorar, identificar e punir atos ilícitos por colaboradores ou terceiros podendo os autores e a empresa serem responsabilizados com consequências tanto de ordem material quanto moral, conforme arguido por Sangoi (2018):

Caso esses pontos não sejam observados, a empresa fica exposta aos riscos que vão desde a aplicação de multas e penalidades à perda de imagem. Para as pessoas, além dos efeitos negativos a sua imagem, como profissional, existem os riscos as sanções aplicáveis como: medidas disciplinares, perda do emprego, multa e até prisão. (SANGOI: 2018, p. 79)

Em vista disso, o *compliance* é uma necessidade para o futuro dos negócios, uma vez que as empresas podem navegar com segurança em um mercado cada vez mais exigente e competitivo, construindo um futuro próspero e sustentável. No mesmo sentido Sangoi (2018) defende:

O comportamento de uma empresa, através de um programa de *compliance*, também estimula que outras empresas façam o mesmo. Na medida em que os concorrentes necessitam manter a competitividade no mercado e os parceiros porque lhes é exigido um comportamento através de valores éticos compatível para a realização de negócios em conjunto. Isso, acarreta um círculo virtuoso de integridade e confiança entre a partes relacionadas (direta ou indiretamente), característica identificada em sociedades mais cívicas e, portanto, menos corruptas. (SANGOI: 2018, p. 76)

Ainda, o autor supracitado resume os objetivos do *compliance* como:

Em suma, o vetor do *compliance* direciona para sustentabilidade, para que a longevidade e prosperidade, por meio de programas, mitiguem os possíveis riscos inerentes aos negócios. Ressalva-se que o conceito de mitigar risco é apropriado, uma vez que eliminá-los completamente não é possível. E mais, o *compliance*, além de preservar a proteção dos valores gerais da instituição, visa a preocupação com a proteção universal dos direitos humanos, como por exemplo: através de medidas de prevenção do trabalho infantil, trabalho escravo e discriminação, bem como outras preocupações trabalhistas e de segurança do consumidor. (SANGOI: 2018, p. 77)

Dessa forma, conclui-se que o *compliance* atua de forma preventiva como um pilar fundamental na construção de um ambiente justo e transparente dentro da organização. Através da criação de regras claras e imparciais, garante-se que todos os membros sejam tratados de forma igualitária, sem concessões de privilégios ou desvantagens, ainda, a aplicação rigorosa e independente dessas normas, livre de

influências pessoais ou hierárquicas, contribui para a construção de uma cultura ética e responsável, onde o bem-estar da organização e da sociedade se sobrepõe a interesses individuais, ou seja as regras do compliance servem como guia para o comportamento dos colaboradores, orientando-os em suas ações cotidianas e promovendo o benefício coletivo.

### **CAPÍTULO III – COMPLIANCE E GOVERNANÇA CORPORATIVA NO BRASIL**

É inegável que a governança corporativa e o *compliance* em suas formas mais modernas nasceram nos Estados Unidos, porém, embora, os modelos americanos sejam referência, é importante reconhecer as diferenças entre as realidades dos mercados brasileiro e americano, visto que o Brasil possui um contexto cultural, social e político singular, que exige adaptações na aplicação da governança corporativa e do compliance, de acordo com Rossetti e Andrade (2011):

1. Como em qualquer outro país, a governança corporativa no Brasil é influenciada por amplo conjunto de forças externas e internas, que interferem nos princípios e nas estruturas do poder das companhias e, por extensão, nos modelos efetivamente praticados. Estas forças vão desde as condições do macroambiente global até as que, mais proximamente, se encontram no macroambiente nacional e no sistema corporativo do país.

[...]

10. [...] as condições vigentes no sistema corporativo brasileiro são: 1. Em comparação com padrões mundiais, o tamanho das empresas é pequeno, poucas têm expressão mundial e só há 7 entre as 500 maiores do mundo; 2. presença expressiva de empresas de origem externa entre as 500 maiores do setor real e as 50 maiores de setor financeiro; 3. Entre as sociedades anônimas, preponderância das de capital fechado; 4. entre as empresas de capital privado nacional, forte presença dos grupos familiares e alta concentração da propriedade. (ROSSETTI E ANDRADE: 2011, p. 513 e 514)

Nesse mesmo sentido, Silveira (2021) destaca que as diferenças das empresas norte-americanas e brasileiras estão em suas estruturas de propriedade. As norte-americanas possuem uma propriedade difusa, com muitos acionistas e separação “entre propriedade (titularidade das ações) e controle (gestão diária do negócio)”, de forma que o grande desafio da governança corporativa americana reside em garantir que os executivos tomem decisões que beneficiem a longo prazo os acionistas, vez que, na atual prática, os acionistas são passivos e detém pouco poder na definição dos rumos da companhia, em contraste com os executivos, por eles contratados, que detém o poder de tomar decisões.

Já as brasileiras concentram a propriedade, geralmente, em “um sócio controlador ou grupo de controle que elege a maioria do conselho de administração e, muitas vezes, atua na gestão diária via diretoria executiva” e essa concentração acionária e a participação de grandes acionistas na gestão geram um conflito de governança entre controladores, minoritários e *stakeholders*. Desse modo, o desafio histórico no Brasil é aprimorar o modelo de governança para garantir que controladores e administradores tomem decisões que beneficiem a empresa a longo prazo e não apenas seus interesses particulares.

Nesse sentido, Silveira (2021) aponta:

A maioria das companhias norte-americanas de grande porte apresenta uma estrutura de propriedade difusa, com elevada dispersão da base acionária e separação clara entre propriedade (titularidade das ações) e controle (gestão diária do negócio).

Já as companhias brasileiras, por sua vez possuem uma estrutura de propriedade bastante concentrada, com a presença de um sócio controlador ou grupo de controle que elege a maioria do conselho de administração e, muitas vezes, atua na gestão diária via diretoria executiva. O ambiente corporativo brasileiro, portanto, apresenta maior sobreposição entre propriedade e controle. (SILVEIRA: 2021, p. 11)

Cabe ressaltar que a governança corporativa chegou ao Brasil com atraso em relação a outros países. Na época, o mercado de capitais brasileiro era pouco desenvolvido, com um número baixo de empresas de capital aberto. Isso se explica pela alta concentração acionária nas companhias. Além disso, conforme Sangoi (2018), entre os anos de 1950 e 1960, a maioria das empresas brasileiras mantém uma estrutura tradicional familiar, com conselhos, gestão não profissionalizada e a figura do acionista controlador forte, conforme dito anteriormente. No mesmo sentido, complementa Rossetti e Andrade (2011):

[...]

21. O ambiente interno da governança corporativa no Brasil é fortemente determinado pela estrutura predominante da propriedade acionária, sofrendo porém crescentes pressões de forças externas – tanto mundiais, quanto do país. As condições internas que prevalecem são: 1. alta sobreposição propriedade-direção; 2. Conselhos de Administração de baixa efetividade; 3; em grupos familiares, papéis dos acionistas, dos conselhos e da direção não bem definido; 4. pouca clareza quanto à relação benefício/custos da boa governança. (ROSSETTI E ANDRADE: 2011, p. 516)

Apesar da introdução tardia da governança corporativa no Brasil, a partir de 1970, os esforços para a implementação de boas práticas vêm crescendo. Iniciativas como a criação do Novo Mercado da Bolsa de Valores de São Paulo (Bovespa, atualmente denominada Brasil, Bolsa e Balcão - "B3"), a nova Lei das S.A., a Lei nº 12.846/2013 (Lei Anticorrupção) o Código de Boas Práticas do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), as recomendações da CVM sobre governança e o ativismo do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico Social (BNDES) e dos fundos de pensão que exigem que as empresas que desejam receber investimentos adotem boas práticas de governança. De forma similar, Sangoi (2018) aponta:

[...] os esforços visando as boas práticas de governança corporativa continuam ascendentes. Para tanto, podem-se destacar as seguintes iniciativas: criação do Novo Mercado da Bolsa de Valores de São Paulo (Bovespa), a nova Lei das S.A., o código de boas práticas do IBGC, as recomendações da CVM sobre governança corporativa e o ativismo do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) e dos fundos de pensão. (SANGOI: 2018, p. 46)

Por outro lado, o *compliance* no Brasil, integrado à governança corporativa surgiu a princípio nas instituições financeiras, impulsionado por leis específicas. As mudanças visam alinhar os processos das empresas, garantir o cumprimento de normas e procedimentos e, principalmente, preservar a imagem das empresas no mercado. Para que o *compliance* seja eficiente, é fundamental o comprometimento da alta administração e sua integração à cultura organizacional, com o engajamento de todos os funcionários. Dessa maneira, Sangoi (2018) destaca que:

No cenário brasileiro, a função de *compliance* – integrada aos demais pilares da governança corporativa -, originou-se nas instituições financeiras por meio de legislações específicas, e estão inseridos em mudanças que visam alinhar seus processos, assegurando o cumprimento de normas e procedimentos e, principalmente, preservar a imagem frente ao mercado. Reitera-se nesse ponto que, para que a função do *compliance* seja eficiente, é necessário o comprometimento da alta administração e que esta faça parte da cultura organizacional, contando com o comprometimento de todos os funcionários. (SANGOI: 2018, p. 83)

Além disso, o ambiente regulatório brasileiro está em constante transformação, impulsionado por diversos fatores como escândalos políticos, a complexa dinâmica dos negócios entre empresas e o setor público, e a crescente demanda por medidas contra a corrupção. Embora o Brasil já tivesse firmado compromissos internacionais para punir empresas por atos ilícitos, a Lei Anticorrupção (Lei nº 12.846/13), que

entrou em vigor em 2014, representou um marco crucial. Essa lei inovadora estabelece a responsabilização objetiva das empresas por atos ilícitos, preenchendo uma lacuna importante na legislação brasileira e reforçando o combate à corrupção no país. Nessa perspectiva, Silveira (2021) destaca:

No Brasil, a aprovação da Lei 12.846 em 2013, conhecida como Lei anticorrupção, elevou de vez a importância de estruturar programas de *compliance* nas empresas para melhorar suas práticas comerciais e reduzir seus possíveis passivos legais. A lei prevê a responsabilização objetiva, nas esferas civil e administrativa, das empresas que praticam atividades ilícitas em seu benefício contra a administração pública nacional ou estrangeira. Na prática, isto significa que as pessoas jurídicas passam a responder legalmente mesmo que a violação tenha ocorrido sem intenção ou conhecimento de sua cúpula administrativa. Entre as punições, está a previsão de multa de até 20% do faturamento bruto da empresa. A lei também estabelece que a criação e a implementação de programas de integridade pelas empresas sejam consideradas na aplicação da dosimetria das penas.

A Lei Anticorrupção (Lei nº 12.846/2013) estabelece que a implementação de um programa de integridade pelas empresas é facultativa. No entanto, a lei também prevê que a existência de um programa de integridade eficaz pode ser considerada como uma circunstância atenuante da pena de multa a ser aplicada em caso de condenação por atos ilícitos, conforme citação supramencionada.

Um dos exemplos dos escândalos supracitados foi a Operação Lava Jato, um marco na história brasileira por expor um esquema de corrupção e lavagem de dinheiro em larga escala, impulsionou uma onda de reformas e adaptações nas empresas. Diante da repercussão nacional e internacional do caso, as companhias se viram diante da necessidade urgente de revisão de suas práticas, buscando alinhamento com a ética, a transparência e o cumprimento rigoroso das leis, já que perceberam que além de gerar prejuízos financeiros, a corrupção, compromete direitos como a livre concorrência e o desenvolvimento do país. Acerca da Operação Lava Jato, Silveira (2021) menciona:

O ano de 2014 também foi marcado pelo início da operação “Lava Jato”, uma gigantesca investigação policial que trouxe à tona o maior escândalo de corrupção empresarial já documentado em todo o mundo. O caso envolveu diversas empresas estatais, como a Petrobras, e vários dos maiores grupos privados do país, alguns vistos até então como bons exemplos de governança e gestão. Como resultado da Lava Jato, presidentes de conglomerados como Odebrecht, Andrade Gutierrez, Camargo Correa, OAS, Queiroz Galvão e UTC, entre outros, foram presos. Essa enorme operação, ainda em curso em dezembro 2020, levou ainda a 165 condenações e à celebração de 49

acordos de delação premiada e 14 acordos de leniência. (SILVEIRA: 2021, p. 263)

Por fim, nota-se que investir em sistemas de controle é fundamental para as organizações que desejam se manter competitivas, transparentes e éticas. Os benefícios a longo prazo superam os custos iniciais de implementação e manutenção. No próximo capítulo, serão explorados modelos de compliance e governança corporativa que podem auxiliar na implementação de sistemas de controle eficazes.

## **CAPÍTULO IV – ALICERCES PARA UM PROGRAMA DE GOVERNANÇA CORPORATIVA E COMPLIANCE EFICAZES**

Como visto nos capítulos anteriores, no mundo empresarial em constante mudança, a governança corporativa e o compliance assumem um papel cada vez mais crucial para o sucesso sustentável. Mais do que simples obrigações, esses pilares se configuram como ferramentas essenciais para a construção de uma empresa sólida, ética e resiliente.

Assim, neste capítulo serão explorados os alicerces fundamentais para a implementação de um programa de governança corporativa e compliance eficazes.

### **4.1. BENEFÍCIOS, CUSTOS E MODELO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA**

Como vimos, a principal responsabilidade dos líderes empresariais é garantir a sustentabilidade e o crescimento a longo prazo da empresa. Um sistema de governança eficaz contribui para esse objetivo ao aprimorar a tomada de decisões, aumentar a conformidade com as regras internas e externas, e gerar melhores perspectivas de fluxo de caixa. Essa solidez aumenta a confiança das partes interessadas, tornando a empresa mais atraente para credores e acionistas, o que pode aumentar o capital disponível para investimentos e crescimento, conforme salientado por Silveira (2021):

De um lado, um sistema de governança efetivo tende a melhorar as decisões empresariais e a aumentar a probabilidade de cumprimento das regras internas e externas à organização. Em conjunto, eles levam a uma melhor



perspectiva de geração de caixa. Esses são os chamados benefícios internos da governança corporativa. [...] Implantar um bom sistema de governança também gera mais confiança junto a todas as partes interessadas da organização. As empresas bem governadas se tornam mais atraentes para credores e acionistas, o que aumenta a quantidade de pessoas interessadas em comprar seus papéis. (SILVEIRA: 2021, p. 7)

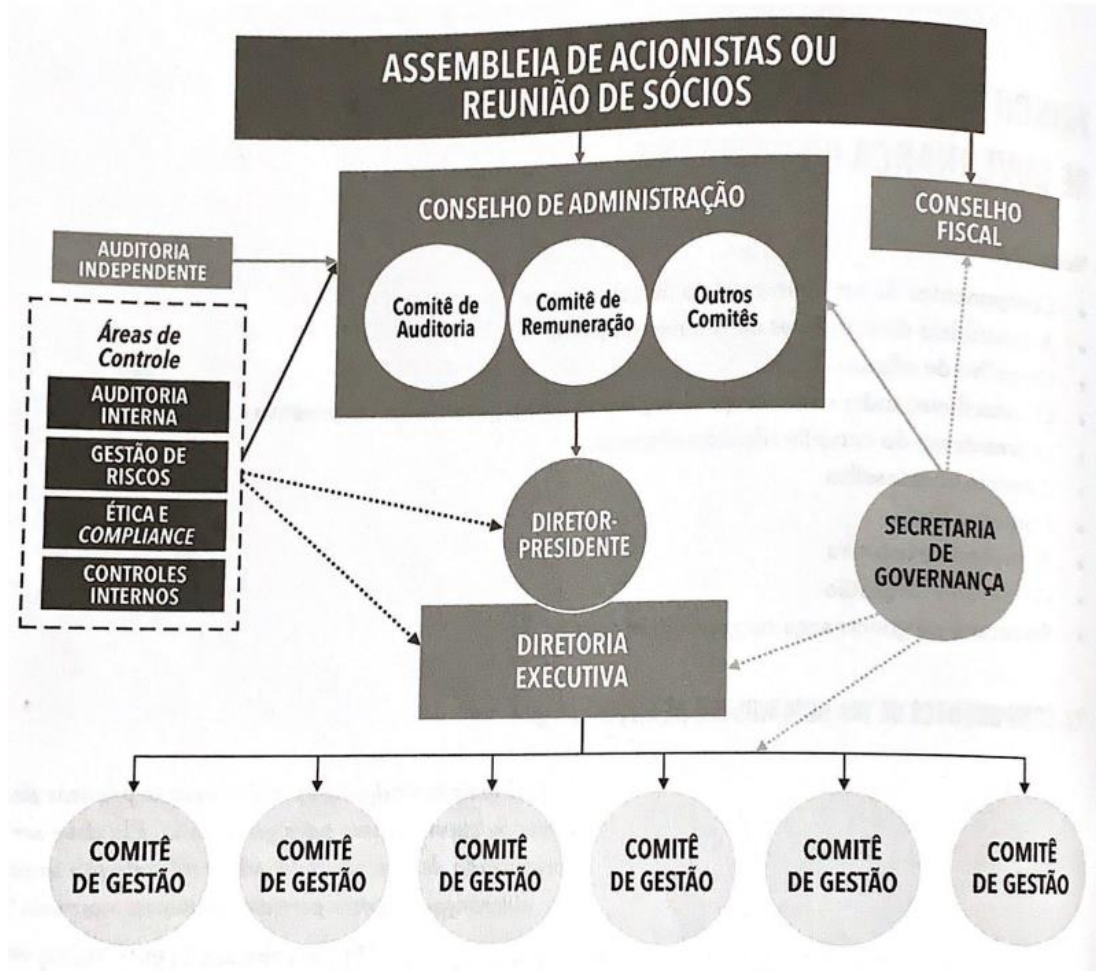
Entretanto, a implementação de um sistema de governança, embora traga benefícios consideráveis para as organizações, também envolve custos, estes divididos por Silveira (2021) por custos explícitos e implícitos, sendo os custos explícitos, os gastos financeiros diretos, como contratação de consultores, treinamento de colaboradores e aquisição de software. Já os custos implícitos são mais sutis e dizem respeito às resistências internas à mudança. Isso pode incluir a perda de controle absoluto nas decisões, resistência a novas visões externas e maior transparência para os concorrentes. A principal dificuldade em implementar um novo sistema de governança reside na resistência do líder da organização. Essa relutância pode ser atribuída a diversos fatores, como acomodação ao *status quo*, medo de perda de controle, falta de compreensão dos benefícios do novo sistema, inércia organizacional e carência de apoio.

De acordo com Silveira (2021):

Embora um bom sistema de governança possa trazer benefícios consideráveis para as organizações, sua implementação também envolve custos explícitos e implícitos. Os custos explícitos correspondem aos gastos pecuniários associados à criação ou adoção das boas práticas de governança. [...] Os custos implícitos, por sua vez, referem-se sobretudo às resistências internas decorrentes de potenciais mudanças no modo como a empresa é governada. [...] Não por acaso, a maior relutância cultural a mudança no sistema de governança muitas vezes vem do principal líder da organização, via de regra um indivíduo confortável com a manutenção do *status quo* e com a frequência interessado apenas em ajustes cosméticos de governança. (SILVEIRA: 2021, p.8)

Dessa forma, a efetividade de um sistema de governança corporativa depende da implementação de um modelo sólido e bem estruturado. Os principais elementos de um modelo eficaz, de acordo com Silveira (2021), incluem a assembleia de sócios ou reunião de sócios (este presente nas sociedades limitadas), o conselho de administração, os comitês do conselho, a diretoria executiva e a secretaria de governança. Conforme estrutura desenhada por Silveira (2021):

Figura 1: Modelo de governança corporativa



Fonte: Livro Governança Corporativa no Brasil e no mundo: teoria e prática / Alexandre Di Miceli da Silveira.

É fundamental salientar que em razão de haver uma legislação específica nº 6.404/76 (Lei das Sociedades por Ações) estabelecendo órgãos específicos para garantir a governança corporativa e o compliance nas sociedades anônimas, os órgãos acima indicados, são os órgãos que compõem a GC das sociedades anônimas. Entretanto, a Governança Corporativa e o *Compliance* extrapolam a mera exigência legal, de forma a abranger um conjunto de boas práticas que devem ser adotadas por todas as empresas, independentemente da sua estrutura societária.

Desse modo, ante ao exposto, é crucial que os líderes compreendam as vantagens de um sistema de governança eficaz e assumam o papel de protagonistas

na mudança. A implementação pode ser desafiadora, mas os benefícios a longo prazo para a empresa são consideráveis.

#### 4.2. MODELO EFICAZ DE *COMPLIANCE*

Como visto anteriormente, o *compliance* é um pilar fundamental da Governança Corporativa, busca garantir que a empresa esteja em conformidade com leis, normas e regulamentações. Os programas de integridade são ferramentas essenciais para fortalecer essa cultura de *compliance*, estabelecendo mecanismos de prevenção, detecção e sanção de atos ilícitos.

Dessa forma, é importante ressaltar que, embora a implementação de um programa de integridade seja crucial, não há garantia de que violações jamais ocorrerão. O objetivo principal é reduzir significativamente a probabilidade de tais eventos, demonstrando o compromisso da empresa com a ética e a responsabilidade, conforme apontado por Sangoi (2018):

Destaca-se, antes de adentrar em cada um dos seus elementos, que não se deve esperar que os programas de integridades garantam que violações jamais ocorram. O que se espera, assim, é que as empresas façam o máximo para reduzir a probabilidade das violações, através de uma postura comprovadamente diligente e vigilante e dentro dos critérios de razoabilidade e proporcionalidade, frente aos riscos específicos presentes na operação, ou seja, mitigando ao máximo todos os possíveis riscos inerentes da atividade. (SANGOI: 2018, p. 91)

Portanto, a construção de um programa de ética e *compliance* eficaz, seguindo as premissas de Silveira (2021) exige a implementação cuidadosa de dez etapas interligadas, que se entrelaçam para criar uma cultura de ética e responsabilidade dentro da organização. São elas a identificação dos principais regramentos aplicáveis, elaboração de diretrizes, políticas e normas internas, estruturação da área de ética e *compliance*, avaliação dos principais riscos e ameaças de não conformidade, implantação de ações de comunicação e treinamento e conscientização, criação de canal de denúncias para reporte de transgressões por executivos, colaboradores e outros *stakeholders*, monitoramento periódico e independente das práticas, documentação de todas as atividades de ética e *compliance*, incorporação da ética e *compliance* avaliação dos executivos e criação de indicadores para avaliação do programa de ética e *compliance*.

Nesse sentido, Silveira (2021) destaca:

É importante destacar, contudo, que pouco valerá o investimento nas dez etapas acima se as empresas conceberem o *compliance* como um conjunto de regramentos frios a serem mantidos sob cuidado de escalões inferiores sem os devidos recursos e pesos operacional.

A chave para o sucesso do programa de ética e *compliance* é implantar uma cultura de integridade e de cumprimento das leis com o comprometimento direto da alta gestão, notadamente do conselho de administração e da diretoria executiva.

Para isso, as principais lideranças devem enviar mensagens diretas e claras (nunca ambíguas!) sobre a importância da ética e *compliance*, de modo que todos entendam que o cumprimento das leis e a aderência aos valores da organização é parte integrante do dia a dia do negócio e que as regras valem para todos. (SILVEIRA: 2021, p. 212)

A elaboração de relatórios com indicadores objetivos é crucial para que a diretoria e o conselho monitorem o desempenho do sistema de compliance. Estes relatórios fornecem uma visão geral da efetividade do programa e permitem identificar áreas que precisam de aprimoramento.

Outrossim, a função de *compliance* deve ser estruturada de forma independente e autônoma das demais áreas da instituição, embora seja necessário ao *compliance* ter acesso às informações relevantes sobre os processos da empresa, com o objetivo de identificar e prevenir riscos de não conformidade e, por consequência tomar medidas corretivas quando necessário, deve ser segregado inclusive do departamento jurídico, isso evita conflitos de interesses e garante que o compliance possa analisar os fatos com imparcialidade, buscando sempre a conformidade da empresa com as normas e regulamentos.

Diante do exposto, é importante mencionar que mesmo com a devida diligência, problemas podem surgir. No entanto, empresas com programas de compliance sólidos estarão mais bem preparadas para lidar com essas situações e evitar multas severas, sanções civis e até mesmo criminais.

## CONCLUSÃO

Ao longo deste trabalho, exploramos a interdependência entre governança corporativa e compliance no contexto brasileiro, evidenciando sua relevância para o sucesso sustentável das empresas. Através de uma análise aprofundada dos conceitos, benefícios e desafios da implementação dessas práticas, concluímos que a governança corporativa e o compliance configuram-se como ferramentas essenciais para a construção de um ambiente empresarial sólido, transparente, responsável e competitivo.

Foi possível observar que a busca pela efetividade de um programa de Compliance exige que as empresas superem diversos desafios. É fundamental que o programa seja desenvolvido em conformidade com os requisitos legais específicos da atividade empresarial. Para garantir o sucesso da implementação, contar com especialistas em diversas áreas é essencial para auxiliar a organização.

Além disso, transformar o conceito de empresa íntegra em uma realidade tangível e integrada ao dia a dia exige um esforço multifacetado, repleto de desafios. Estruturar um programa de Compliance eficaz não se resume a criar um código de conduta, mas sim a implementá-lo de forma abrangente e profunda, com o envolvimento e comprometimento de todos os setores da organização, desde a alta administração até os colaboradores com posição hierarquicamente abaixo.

## **CORPORATE GOVERNANCE AND COMPLIANCE: AN APPROACH TO RISK MANAGEMENT AND VALUE CREATION IN BRAZILIAN COMPANIES**

Lara Fabia Ferreira de Carvalho

This comprehensive work explored the concepts and practices of corporate governance and compliance in a Brazilian context. In the first chapter, we delve into the history of corporate governance, tracing its evolution from its origins to the present day. We define the concept of corporate governance and explore its fundamental principles, which served as the basis for the ethical and transparent conduct of companies. The second chapter was dedicated to compliance, covering it in general. We cover its concepts, objectives and importance for organizations. Practical corporate governance and compliance models were also presented. We provide examples of how these structures can be implemented in companies, highlighting their importance for the success of companies and for building a more fair and ethical business environment. As for the method and methodology used, the work was based on bibliographical research. Scientific articles, laws and books and academic studies relevant to the topic were consulted.

**Keywords:** Corporate Governance. Compliance. Corruption in Brazil.

## REFERÊNCIAS

Código de Melhores Práticas de Governança Corporativa / Instituto Brasileiro de Governança Corporativa - 6. ed. - IBGC. - São Paulo, SP : IBGC, 2023.

Compliance: ética, governança corporativa e a mitigação de riscos / Juliano Mirapalheta Sangoi. – Porto Alegre 2018

Governança corporativa : fundamentos, desenvolvimento e tendências / José Paschoal Rossetti, Adriana Andrade – 5. ed. – São Paulo : Atlas, 2011.

Silveira, Alexandre Di Miceli da Governança corporativa no Brasil e no mundo: teoria e prática / Alexandre di Miceli da Silveira. – 3.ed. – Vinhedo, SP : Virtuous Company, 2021

<https://www.ibgc.org.br/>

[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)

<https://siscompliance.com/caso-enron/>