

# Fatores relevantes para estruturação de um programa de *compliance*

*Relevant factors for structuring a compliance program*

*Alessandro Maier Bento*<sup>1</sup>

## Resumo

O *Compliance* é um dos temas vem crescendo dentro das empresas recentemente e que deve ser visualizado e vivenciado em todas as suas áreas. Entende-se como o agir de acordo com a regra, as leis, as normas, os códigos de ética etc. A implantação do programa requer uma estrutura bem definida e a participação e apoio da Alta Direção. As primeiras providências permeiam o conhecimento dos objetivos, metas, princípios e visão da empresa. Trata-se de requisito primordial conhecer bem o negócio e entender a área de atuação. O foco de um programa de *Compliance* também é na prevenção e na melhoria contínua dos processos. Já em relação ao profissional que atuará nessa área, é requisito primordial a honestidade e a integridade, além outras aptidões como conhecimento do negócio, do mercado de atuação; domínio das leis; boa percepção analítica; ser um bom estrategista e diplomático; ter maturidade e controle emocional, tendo em vista que atuará como conselheiro, facilitador, defensor e sensibilizador. A importância do programa será agregar segurança e especializar o controle interno da empresa, obtendo assim maior clareza nas tomadas de decisões e no aumento do valor intangível. É necessária uma gestão efetiva do programa e o foco desta gestão não deve ser de aterrorizar as pessoas, mas trabalhar em conjunto pelos objetivos da empresa para contribuir para redução do índice de fraudes e com isso resultados em proteção do patrimônio da empresa, redução de perdas e roubos. Tem-se com isso melhores resultados financeiros para empresa.

Palavras chave: *Compliance*. Riscos. Procedimentos. Controle.

---

<sup>1</sup> MBA em Gestão Estratégica e Controladoria pela Faculdade Sagrada Família. Bacharel em Ciência Econômicas pela Universidade Estadual de Ponta Grossa. Analista em Gestão de Contratos. *E-mail*: alebento@msn.com

## Abstract

Compliance is one of the themes that has been growing within companies recently and must be viewed and experienced in all its areas. It is understood how to act according to the rule, laws, norms, codes of ethics, etc. The implementation of the program requires a well-defined structure and the participation and support of the Top Management is essential. The first steps permeate the knowledge of the objectives, goals, principles and vision of the company, it is a primary requirement to know the business well and understand the area of operation. The focus of a Compliance's program is also on the prevention and continuous improvement of processes. In relation to the professional who will work in this area, honesty and integrity are paramount as well as other skills such as knowledge of the business, the market for action, mastery of laws, good analytical perception, being a good strategist, being diplomatic, having maturity and emotional control, considering that he will act as counselor, facilitator, advocate and sensitizer. The importance of the program will be to add security and specialize the internal control of the company, therefore obtaining greater clarity in the decision-making and the increase of the intangible value. Effective program management is needed and the focus of this management should not be to terrify people, but to work together for the company's objectives to contribute to reducing the fraud rate and with that results in protecting company equity, reducing losses And robberies. This has better financial results for the company.

Keywords: Compliance. Risk. Procedures. Control.

## Introdução

O que se percebe nas organizações é a necessidade constante de tomar decisões rápidas e espera-se que sejam da melhor forma possível. No entanto, as alternativas podem ser escolhidas entre aquelas que se apresentam de maneira mais fácil de se resolver ou, então, aquelas em que tenham algum tipo de recompensa, inclusive, as ilícitas.

Como destaca Candeloro (2015, p. 381):

A mentira que queremos evidenciar é aquela usada como estratégica, inserida no contexto de omissões ou alterações no conteúdo da comunicação social; ausência de honestidade e transparência. Depois, podemos passar gradativamente para o uso da mentira com o intuito de obter uma melhor negociação ou resultado comercial, vantagem competitiva; porém, a partir do momento em que essa mentira deliberada, precedida de um planejamento estratégico gera um prejuízo para terceiros ou uma vantagem indevida para mentiroso (ou ambos), mediante a utilização de objetos ou documentos adulterados, dentro outras condutas, configura-se a fraude.

As leis, os procedimentos e as regras existem dentro das empresas, mas, em muitos casos, podem não ser seguidos da maneira desejada. Esta situação pode gerar danos e impactos para os resultados financeiros das empresas, bem como para imagem da empresa perante a sociedade e o mercado de negócios.

A falta de atendimento às regras e políticas internas é um dos motivos para o surgimento da fraude, da corrupção e da lavagem de dinheiro. Essas práticas, que configuram crime, podem ocorrer nas empresas de qualquer porte e nos órgãos governamentais.

É neste sentido que o programa de *Compliance* é uma tendência no mercado atual e vem se mostrando oportuno e necessário dentro das empresas. Em alguns casos até mesmo obrigatório. É um tema atual, em crescimento e serve de apoio para empresários que planejam gerir suas empresas com ética e integridade.

**Atualmente é necessário mais que bom planejamento da produção para se manter competitivo no mercado e nos negócios.**

Segundo Coimbra e Manzi (2010), *Compliance* origina-se do verbo inglês *to comply*, que significa cumprir, executar, satisfazer, realizar o que foi imposto, ou seja, agir de acordo, estar em conformidade com a legislação e regulamentação aplicável ao negócio.

E nesse cenário questiona-se: quais os fatores relevantes devem ser considerados para estruturar um programa de *Compliance* dentro das empresas?

## 1 *Compliance*

Estar em conformidade com as regras pertinentes ao negócio é fundamental para qualquer empresa e não é apenas uma questão fiscal e tributária; vai mais além ainda, no que tange a questões trabalhistas e de meio ambiente.

Nesse contexto de regras e regulamentos existem as Leis municipais, estaduais e federais a serem seguidas. O que se destaca são as leis anticorrupção, termo este comum nos noticiários diariamente. Inclusive, cabe destacar que um dos focos do *Compliance* é o combate à corrupção.

Sabe-se ainda que a corrupção está diretamente ligada a pessoas, seus desejos e

aspirações e isso tem se tornado uma preocupação dos gestores e diretores nas empresas. Atualmente é necessário mais que bom planejamento da produção para se manter competitivo no mercado e nos negócios. É primordial cuidar das pessoas, o capital humano das empresas.

Segundo a visão de Giovanini (2014, p. 20):

*Compliance* abrange o sentimento de justiça dentro da empresa, onde o estabelecimento das regras prevê a não concessão de vantagens para uns ou desvantagens para outros. A sua aplicação deve ser regida de forma isenta de interesses pessoais e completamente independente, sem considerar vínculos hierárquicos, de amizade ou qualquer outro capaz de distorcer o verdadeiro propósito do assunto. Dessa forma, as regras de *Compliance* governam o comportamento das pessoas e lhes dão um sentido pragmático no seu cotidiano, em busca do benefício da coletividade.

Com isso, é possível entender que o *Compliance* é um conjunto de ações ou procedimentos aplicados para atender a legislação e as normas específicas para cada empresa. Nesse sentido, não existe uma regra padrão para todas as organizações, sendo que as ações devem ser estruturadas conforme as necessidades de cada ramo de atuação.

## 1.1 Programa de *Compliance*

Para implementar um programa de *Compliance*, é necessário o envolvimento de toda a empresa porque trata-se da implantação de uma nova cultura, buscando uma postura transparente, ética e íntegra de todos os envolvidos.

Assim como todo o programa que está sendo configurado para implantação na empresa, é fundamental o planejamento e o desenvolvimento de um cronograma detalhado com todas as etapas que se fazem necessárias para o seu sucesso.

E ainda compartilhando a ideia de Giovanini (2014, p. 49):

Um programa de *Compliance* necessita de pilares para definirem a forma como a empresa deseja atuar. São linhas mestras simples, fortes e abrangentes sem margem para dúvidas quanto à direção a ser seguida. Esses pilares são os esteios do programa e necessitam de profunda análise por parte da Alta Direção da empresa. Independente do formato, a ser assumido pelo programa, é importante a empresa ser consequente na sua aplicação, desde a sua concepção até as ações diárias mais comuns, a fim de, rapidamente, ganhar credibilidade entre os funcionários e colher os frutos o mais breve possível.

Um fator que merece destaque é o envolvimento e comprometimento da Alta Direção da empresa, que devem apoiar para o sucesso do programa.

### 1.1.1 Estruturação de Programa de *Compliance*

A estruturação de um programa de *Compliance* deve ser bem planejada e estruturada, pois o programa que vai exigir cuidados e foco de atuação, uma vez que poderá vir de encontro com a cultura de pessoas e até mesmo da própria empresa.

**O *Compliance* é um conjunto de ações ou procedimentos aplicados para atender a legislação e as normas específicas para cada empresa.**

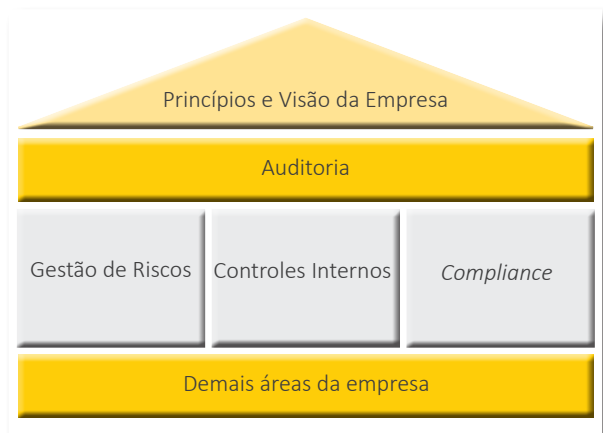
Sendo assim, as primeiras providências permeiam o conhecimento dos objetivos, metas, princípios e visão da empresa. É essencial conhecer bem o negócio e entender a área de atuação é requisito primordial.

Na elaboração propriamente dita do programa, na visão de Canderolo (2015, p. 150):

O programa deve ter como base a preservação da reputação da instituição, ser sustentável e levar em consideração as prioridades em termos de gerenciamento dos riscos inerentes ao negócio. Ainda, deve considerar os riscos de não conformidade com leis e regulamentos, o tamanho da empresa, sua capilaridade e a conformação da estrutura organizacional.

Para facilitar o entendimento da estrutura de um programa de *Compliance* e onde ele está inserido na empresa, tem-se os pilares demonstrados na FIG. 1, a seguir:

FIGURA 1 – Pilares da empresa



FONTE: O autor (2018)

Tem-se que ter claro os diferentes pilares que são destacados na FIG. 1: Gestão de Riscos, Controles Internos e *Compliance*, sendo todas as partes do processo de auditoria.

Segundo visão de Coimbra (2010, p. 32), "o *compliance* executa suas atividades de forma rotineira e permanente, sendo responsável por

monitorar e assegurar que as diversas áreas e unidades da organização estejam em conformidade com a regulação aplicável ao negócio".

Conforme já mencionado anteriormente, o *Compliance* é estar em conformidade, ou seja, agir de acordo com procedimentos, normas e regras elaboradas pela gestão empresarial. No rol de objetivos, pode-se citar: salvaguardar do patrimônio, estruturar o sistema e a gestão de riscos, reduzindo a probabilidade de perda ou incerteza.

A estruturação do programa pode apresentar alguns modelos, conforme Giovanini (2014), dois deles são:

1. Foco na prevenção: prevenir, detectar e corrigir é a base desse modelo, sendo o início pelo estabelecimento de políticas inequívocas e procedimentos claros.
2. Foco na melhoria contínua: também conhecido como **ciclo PDCA** (*Plan, Do, Check e Act*), é bem conhecido em grandes empresas para melhoria nos seus processos. Nesse ciclo, *plan* significa planejamento, *do* fazer, *check* checar, conferir e *act* agir, ou seja, dentro de um processo focado na melhoria contínua é necessário seguir como fluxo do ciclo de PDCA.

Após definido o foco para estruturação do programa, é importante ter conhecimento do negócio da empresa, quais são as metas, os desafios e o que ela faz. Em seguida, buscar o profissional qualificado para liderar o projeto e, em consequente, desenvolver uma boa gestão de pessoas. Aqui é preciso lembrar que é fundamental o apoio da alta direção no que diz respeito ao sucesso do programa.

### 1.1.2 Perfil do Profissional de *Compliance*

Conforme pode-se acompanhar através de Giovanini (2014, p. 110):

A escolha adequada do candidato para administrar esse setor será decisiva para o sucesso do *Compliance*. O desafio recairá, portanto, em selecionar a pessoa com a habilidade de motivar e influenciar a organização (liderados diretos, seus pares e a Alta Direção), de forma ética, de caráter prático e decisivo. Ao mesmo tempo, tendo disciplina, conseguirá gerenciar as pessoas com o Sistema de *Compliance*, de forma eficaz e eficiente. Portanto, vale investir na busca de uma pessoa capacitada a ser líder e gestor simultaneamente.

Justamente por se tratar de agir de acordo com o procedimento, é certo que honestidade e integridade são as primeiras características desse profissional.

Em seguida, tem-se a capacidade técnica e o saber recuar porque, como já dito, pode ocorrer uma mudança de cultura e um passo para traz pode ser necessário. Imprescindível também será a postura firme, sem faltar com respeito e com intuito de ajudar a empresa.

Na busca desse profissional, pode-se observar outras aptidões, como o conhecimento do negócio e do mercado de atuação; o domínio das leis; boa percepção analítica; ser um bom estrategista e diplomático; ter maturidade e controle emocional.

Ainda segundo Giovanini (2014, p. 355), o profissional de *Compliance* precisa estar próximo das áreas e ser um parceiro confiável aos demais funcionários; para isso, menciona o uso de quatro papéis:

Basicamente, assumirá 4 papéis diferentes, de acordo com a situação a sua frente: se alguém possuir dúvida, ele será o “Conselheiro”. Se for solicitado a ajudar, ele terá o desempenho de “Facilitador”, agindo então como membro da equipe. Entretanto, se a empresa

**O profissional de *Compliance* precisa estar próximo das áreas e ser um parceiro confiável aos demais funcionários.**

for colocada em risco, agirá como o “Defensor” dos princípios de *Compliance*. Finalmente, para a manutenção do programa e todos os seus princípios, ele tornar-se-á o “Sensibilizador”, no intuito de convencer todos a seguirem a mesma direção.

Essa troca de papéis será um ponto de atenção do profissional, pois ela deverá ocorrer de maneira sutil e automática, contribuindo assim para solução dos eventuais problemas.

Importante destacar que além do perfil adequado para o programa, o profissional que irá desempenhar essa tarefa deverá cumprir algumas responsabilidades, que, segundo Canderolo (2015, p. 173), são:

Assegurar que as atividades de monitoramento e testes estejam implantadas e devidamente documentadas, bem como periodicamente avaliadas em sua eficácia. Além disso, deverá identificar os desvios, deslocamentos e violações; documentá-los corretamente, desenvolver ações corretivas, em conjunto com as linhas de negócios, certificando-se de que as mesmas tenham sido adotadas.

O ponto chave do perfil do profissional será o dever de administrar riscos, ter um bom sistema de controles e realizar a governança para implantar essa cultura.

### 1.1.3 Implantação do Programa

Na visão de Canderolo (2015, p. 252), a implantação de um programa de *Compliance* que incorpore mecanismos anticorrupção:

terá custos para a empresa, mas os prejuízos causados pelos desvios de conduta pode ser bem superiores. Estudos de casos demonstram que programas bem planejados e adequados trazem benefícios inquestionáveis, ao passo que o custo de não *Compliance* pode ser imensurável.

É importante que as empresas estejam cientes que são necessários investimentos para implantar o programa e que precisam seguir algumas etapas, que, segundo Giovanini (2014), são:

- Identificação dos Riscos;
- Definição dos Requisitos;
- Estruturação de um Projeto;
- Desenho dos Processos e Controles;
- Implementação dos Processos e Controles;
- Geração das Evidências;
- Auditoria;
- Ajustes;
- Reteste.

Conforme a orientação dos autores já citados, é imprescindível realizar a identificação dos riscos do negócio e observar ao quais a sua operação está exposta. Nesse momento, serão verificadas e analisadas quais as legislações aplicáveis (tributário, trabalhista, ambiental, comercial, fiscal).

Nesse sentido, é preciso identificar as relações internas e externas da empresa, conhecer todos os processos e também os princípios e valores da organização.

Após elencados os riscos que a organização está sujeita, inicia-se a etapa de definição dos requisitos, quais as ações necessárias para mitigar os riscos apresentados na etapa anterior. Um ponto que não deve ser deixado de lado se refere ao equilíbrio da empresa que não pode ser paralizada.

Os objetivos devem seguir as etapas e serem enquadradas no processo. Nessa etapa serão elaborados os requisitos formais que devem ser registrados e documentados.

A etapa da estruturação do projeto vai envolver uma das partes essenciais que será todo o desenho do projeto, a escolha dos gestores, os treinamentos e o cronograma com início e fim da implementação. O sucesso do projeto também estará vinculado ao cumprimento das etapas e datas acordadas com a organização.

Em seguida, tem-se a etapa de desenho dos processos e controles, sendo também crucial e que deve ser absolutamente clara para todos os envolvidos no projeto. É aqui que serão definidos os procedimentos, os formulários, a padronização dos controles, a estrutura da equipe e como serão as aprovações com seus responsáveis elencados e de acordo com todo o processo.

**É imprescindível realizar a identificação dos riscos do negócio e observar ao quais a sua operação está exposta.**

Após todo desenho concluído e aprovado pela Alta Direção, tem-se a etapa da implementação dos processos e controles. Para isso será muito importante contar com treinamentos eficazes para não gerar conflitos desnecessários. As explicações dos procedimentos criados devem ser claras e objetivas, garantindo o entendimento dos participantes.

Na próxima etapa, a implementação do programa já estará pronta para gerar as evidências, que será a prova real dos treinamentos e também da efetividade do programa. Os gestores do projeto deverão estimular todas as pessoas da empresa para seguirem os novos procedimentos e executarem suas atividades dentro dos prazos estabelecidos.

Em seguida, após implementada e superada a fase de testes, o programa estará apto a passar pela nova etapa que será a auditoria interna. Nesta etapa, será fundamental toda a atenção para identificar as falhas ou desvios que o programa possa apresentar. Neste momento é importante lembrar que, devido ao envolvimento da alta direção, os gestores do programa deverão reportar os resultados da auditoria diretamente à diretoria.

É comum nesta última etapa identificar vários pontos de melhorias que devem ser aplicados ao programa e, por isso, tem-se a possibilidade de ajustes que serão utilizados para esse fim. Sendo assim, elabora-se um plano de ação pertinente a falhas e desvios encontrados na auditoria interna e se analisa um novo cronograma para conclusão desta etapa.

Por fim, a última etapa será o reteste, no qual o programa será colocado em prática e serão verificados os pontos apontados na auditoria, garantindo a sua conclusão.

**A importância do  
Compliance será  
agregar segurança e  
especializar o controle  
interno da empresa.**

## **2 Importância do Programa de Compliance nas Empresas**

A importância do *Compliance* será agregar segurança e especializar o controle interno da empresa, obtendo assim maior clareza nas tomadas de decisões e no aumento do valor intangível.

Conforme visão de Scatena (2013),

*Compliance*, enquanto instrumento que zela pela conformidade de normas, políticas, pelos valores corporativos e pela prática da ética empresarial, está se consolidando como um forte fator de competitividade e diferenciação em um novo mercado marcado por escolhas de consumo e investimentos e, de outro lado, multas astronômicas por não observância de leis poderão determinar a perenidade ou não das organizações que hoje conhecemos, locais ou globais.

Para as empresas que possuem seu capital aberto, ou seja, com ações na bolsa de valores, é de suma importância ter um bom programa de *Compliance*, pois estará minimizando os riscos ou abalos em sua reputação, caso venha à tona alguma fraude ou desvio crítico.

Essas situações podem impactar diretamente seus negócios. As notícias se espalham hoje com muita velocidade e uma reputação abalada pode levar muito tempo para ser reconstruída.



Para que essa importância seja de conhecimento de todos os envolvidos, deve-se elaborar uma comunicação regular para toda a empresa, que deverá ter boa estratégia, criação da marca, plano de ação e público-alvo. Além dessa efetiva comunicação, é importante que os treinamentos sejam constantes devido à rotatividade das pessoas, seja por solicitação própria ou por decisão da empresa.

Essa mudança de pessoas sempre exigirá nova comunicação e novo treinamento e este momento pode ser aproveitado para reciclagem dos novos integrantes.

O relacionamento do programa de Compliance com outras áreas da empresa será de extrema importância. Um detalhe que não se pode deixar de comentar é que o programa não necessariamente precisa ser implementado dentro de toda a empresa. Ele pode ser desenvolvido com foco apenas em umas das áreas como o Capital Humano, verificando as exigências trabalhistas. Também na área contábil, identificando processos tributários e fiscais.

No entanto, é importante observar que o relacionamento com todas as áreas deve ser sistêmica e efetiva porque o fator principal é a interatividade das pessoas. Na ausência dessa integração não será possível o sucesso do programa, seja ele aplicado apenas em algumas áreas ou em toda a empresa.

As pessoas irão sentir que o programa é efetivo quando observarem que os desvios e falhas estão sendo corrigidos. Caso isso não ocorra, haverá o descontentamento e descrédito do programa. Para que as pessoas conheçam e participem do programa, deve-se criar um canal de contato que será o grande aliado na detecção dos desvios, falhas e fraudes na empresa.

Esse canal poderá ser através de 0800 ou conta de *e-mail* específica, contatos diretos com responsáveis da área de Compliance, podendo ser utilizado o próprio canal como SAC para receber denúncias. Outra alternativa é disponibilizar urnas na empresa para que as pessoas apresentem as sugestões em papel.

### 3 Gestão de Programa de Compliance

Assim como qualquer outro programa, a gestão é essencial. Não apenas na implementação, como também, fundamentalmente, na sua evolução, no atendimento e nas tratativas das denúncias, na sua performance e nos pontos de melhorias que deverão ser aplicados continuamente.

O sistema irá coletar denúncias que deverão ser investigadas e em casos de evidências confirmadas, alguma medida disciplinar deve ser aplicada, considerando a mesma regra para todos os níveis hierárquicos da empresa.

Segundo Giovanini (2014, p. 242):

a grande maioria das fraudes (77%) serem cometidas [sic] nas funções ligadas a vendas, compras, serviço a clientes, operações, contabilidade e por executivos (alta gestão). Porém, o fato mais surpreendente está na predominância dos casos envolvendo indivíduos que ainda não tinham sido punidos por desvios dessa natureza (84%) [...]

A fraude pode existir em qualquer empresa. Ao identificar os fatores e evidenciada a fraude é necessário corrigi-la. Para isso, tem-se o QUADRO 1 a seguir:

QUADRO 1 – Proposta de referência na aplicação de medidas disciplinares

Desvio	Risco	Atitude Intenção	Situação	Medida Disciplinar	Modalidade
Não houve desvio	Não há	Não aplicável	Não houve deslize nem erro	Não há	Não aplicável
Leve	Baixo	Boa fé	Deslize muito pequeno	Advertência	Informal
			Desvio de conduta pequeno	Advertência	Formal
Grave	Médio ou alto	Atitude inaceitável ou má-fé	Não há evidências suficientes que sustentem um questionamento na Justiça do Trabalho	Demissão	Sem justa causa
			Há evidências que sustentem um questionamento na Justiça do Trabalho	Demissão	Com justa causa

FONTE: Giovanini (2014, p. 269)

As medidas disciplinares serão julgadas pela área de *Compliance* e pela Alta Direção da empresa. O processo de análise deve ser cauteloso e considerar as evidências e fatos encontrados, sem jamais tomar atitudes precipitadas e com o objetivo de evitar desgastes, injustiças e preservar a reputação da empresa.

É cabível nesse momento compartilhar da ideia de Giovanini (2014, p. 266) quanto à “gestão pelo medo”:

Não é apropriado introduzir na empresa a “gestão pelo medo”, pois nesse caso, as pessoas não se sensibilizam com o compromisso de alinhar a sua ética com a da empresa. Por medo, as diretrizes serão cumpridas enquanto estiverem sendo policiadas e, no primeiro descuido, serão contrariadas. Definitivamente, trata-se de um comportamento indesejável. A empresa almeja pessoas comprometidas e que busquem o *Compliance* porque tal conduta faz parte da sua crença, dos seus valores.

O foco da gestão do programa não deve ser aterrorizar as pessoas, mas trabalhar em conjunto pelos objetivos da empresa. O fato de ter controles internos efetivos contribuirá para redução do índice de fraudes e com isso resultados em proteção do patrimônio da empresa, redução de perdas e roubos. Tem-se com isso

melhores resultados financeiros para empresa.

Para Giovanini (2014, p. 460), “uma gestão de *Compliance* permanente na empresa é criar pilares de sustentação de um modelo capaz de atingir esse objetivo”. A estrutura por ele criada, compõe quatro elementos: “Sistema de *Compliance*, Sistema de Medição, Governança e Ferramentas”.

O primeiro elemento, já mencionado, é o programa em si, tendo pessoas certas para lugares certos e a boa estratégia. Assim, integra todos os processos, controles e atividades operando sistematicamente.

**O processo de análise deve ser cauteloso e considerar as evidências e fatos encontrados.**

Logo após, para o Sistema de Medição, não é possível saber se o programa está atendendo as expectativas e objetivos se não forem criados os indicadores efetivos. O programa, assim como qualquer outro processo, precisa ser medido, mensurado e sempre que oportuno aplicado no conceito de melhoria contínua.

Em relação à governança e às responsabilidades da equipe que irá compor o trabalho de *Compliance*, a missão do programa deve ser apresentada de forma clara para assegurar a sua gestão e efetividade.

Por fim, as ferramentas que seriam o refinamento do programa devem ser criadas com intuito real de melhorar o processo, seja na qualidade e rapidez ou nos padrões e atendimento de necessidades. São exemplos dessas ferramentas, segundo Giovanini (2014), a sistematização de fóruns, de auditorias de *Compliance*, de controles, de pesquisas e do planejamento.

pelo motivo de terem visibilidade no mercado de ações como empresas íntegras, e isto será o grande diferencial para os investidores.

A escassez de material sobre o tema é um detalhe que pode dificultar as empresas nessa busca pela implantação do programa, todavia planejar, estruturar e monitorar são palavras que deve fazer parte da rotina de toda a empresa. Investir no profissional adequado, conhecer a missão e a visão da empresa, saber onde está e onde quer chegar e para isso será primordial o desenvolvimento de um bom programa de *Compliance*.

Como dito anteriormente, a alta direção tem papel essencial nessa atuação, patrocinando a mudança de cultura e também de maior controle de seus processos e imagem perante a sociedade, acionistas e mercado financeiro.

## Considerações Finais

A dissiminação de *Compliance* de forma estratégica, tende a fomentar a credibilidade e a sustentabilidade nas empresas, uma vez que a função desse programa propiciará menores impactos e riscos em relação ao pagamento de multas devidas, processos judiciais e administrativos e outras despesas que podem ser evitadas para preservar a reputação e imagem das empresas.

Considera-se que o prazo para as empresas implantarem programas de *Compliance* é agora, pois o tema tende a ganhar muito espaço nas mídias. As empresas que estruturarem seus processos com bases em programas de *Compliance* estarão à frente das demais no mercado financeiro,

## Referências

CANDELORO, Ana Paula Pinho; RIZZO, Maria Balbina Martins de; PINHO, Vinícius. **Compliance 360º**: riscos, estratégias, conflitos e vaidades no mundo corporativo. 2. ed. São Paulo: 2015.

COIMBRA, Marcelo de; MANZI, Vanessa Alessi (Org.). **Manual de compliance**. São Paulo: Atlas, 2010.

GIOVANINI, Wagner. **Compliance**: a excelência na prática. São Paulo: 2014.

PRICEWATERHOUSECOOPERS. **Função de compliance**. **Abbi**, jun. 2009. Disponível em: <[http://www.abbi.com.br/download/funcaoodecompliance\\_09.pdf](http://www.abbi.com.br/download/funcaoodecompliance_09.pdf)>. Acesso em: 14 abr. 2016.

RIZZO, Maria Balbina Martins de. **Prevenção da lavagem de dinheiro nas organizações**. 2. ed. São Paulo: Trevisan, 2016.

SCATENA, Claudio. **Compliance como fator competitivo**. **Fundação Nacional da Qualidade**, maio 2013. Disponível em: <<http://www.fnq.org.br/informe-se/artigos-e-entrevistas/artigos/compliance-como-fator-competitivo>>. Acesso em: 02 nov. 2016.

- Recebido em: maio de 2017
- Aprovado em: abril de 2018