

**UNIVERSIDADE PRESBITERIANA MACKENZIE**

ELIZA BOCCI

*COMPLIANCE* COMO FUNDAMENTO DA GOVERNANÇA CORPORATIVA

São Paulo

2024

ELIZA BOCCI

Trabalho de Conclusão de Curso  
apresentado como requisito para  
obtenção do título de Bacharel no  
Curso de Direito da Universidade  
Presbiteriana Mackenzie.

ORIENTADOR: PROF. GIOVANI SAAVEDRA

São Paulo

2024

ELIZA BOCCI

*COMPLIANCE* COMO FUNDAMENTO DA GOVERNANÇA CORPORATIVA

Trabalho de conclusão de curso  
apresentado como requisito para  
obtenção do título de Bacharel no  
Curso de Direito da Universidade  
Presbiteriana Mackenzie.

Aprovado em:

BANCA EXAMINADORA

---

Examinador(a):

---

Examinador(a):

---

Examinador(a):

## ABREVIATURAS

<b>CNEP</b>	Cadastro Nacional de Empresas Punidas
<b>CGU</b>	Controladoria-Geral da União
<b>CVM</b>	Comissão de Valores Mobiliários
<b>FCPA</b>	Foreign Corrupt Practices Act
<b>IBCA</b>	Instituto Brasileiro de Conselheiros de Administração
<b>IBGC</b>	Instituto Brasileiro de Governança Corporativa
<b>IFC</b>	International Finance Corporation
<b>LMS</b>	Learning Management System
<b>ONG</b>	Organização Não Governamental
<b>OEA</b>	Organização dos Estados Americanos
<b>OCDE</b>	Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico
<b>ONU</b>	Organização das Nações Unidas
<b>SEC</b>	Securities and Exchange Commission
<b>SOX</b>	Lei Sarbanes-Oxley
<b>UKBA</b>	United Kingdom Border Agency

## **COMPLIANCE COMO FUNDAMENTO DA GOVERNANÇA CORPORATIVA**

Eliza Bocci<sup>1</sup>

**Resumo:** O objetivo do presente trabalho é a reflexão a respeito do *compliance* como fundamento da governança corporativa nas organizações, destacando os benefícios que programas de *compliance* efetivos podem proporcionar à atividade empresarial e o valor agregado que representam para as empresas. Para tanto, demonstramos que o *compliance* não deve ser encarado apenas como um custo, mas sim como um diferencial competitivo significativo no atual contexto de mercado. Por meio de uma análise aprofundada, evidenciamos a correlação entre as práticas de governança corporativa e a função do *compliance*, destacando a sua contribuição para a mitigação de riscos e a promoção de padrões éticos e transparentes na gestão dos negócios. Através de uma pesquisa bibliográfica abrangente, exploramos os conceitos básicos de *compliance* e sua evolução histórica, com ênfase nas principais legislações internacionais e na Lei Anticorrupção no contexto nacional. Este estudo contribui para uma melhor compreensão da interseção entre governança corporativa e *compliance*, enfatizando sua importância para a sustentabilidade e sucesso das empresas.

**Palavras chaves:** *Compliance*. Programa de *Compliance*. Governança Corporativa. Anticorrupção. Gestão de Risco. Diferencial Competitivo.

**Abstract:** The objective of this paper is to reflect on compliance as a foundation of corporate governance in organizations, highlighting the benefits that effective compliance programs can bring to business activities and the added value they represent for companies. Therefore, we demonstrate that compliance should not be seen merely as a cost, but rather as a significant competitive advantage in today's market context. Through an in-depth analysis, we illustrate the correlation between corporate governance practices and the role of compliance, emphasizing its contribution to risk mitigation and the promotion of ethical and transparent standards in business management. Through comprehensive bibliographic research, we explore the basic concepts of *compliance* and its historical evolution, with emphasis on key international legislations and the Anti-Corruption Law in the national context. This study contributes to a better understanding of

---

<sup>1</sup> Graduando em Direito pela Universidade Presbiteriana Mackenzie.

the intersection between corporate governance and compliance, emphasizing their importance for the sustainability and success of companies.

**Key words:** Compliance. Compliance Program. Corporate Governance. Anti-Corruption. Risk Management. Competitive Advantage.

**Sumário:** Introdução. 1. *Compliance*. 1.1. Leis e Regulamentações. 1.2. Programas de *Compliance*. 2. Governança Corporativa. 2.1. Aspectos Históricos. 2.2. Princípios da Governança Corporativa. 3. *Compliance* como Fundamento da Governança Corporativa. 3.1. Suporte da Alta Administração. 3.2. Avaliação de Riscos. 3.3. Código de Conduta e Políticas de *Compliance*. 3.4. Controles Internos. 3.5. Treinamentos e Comunicação. 3.6. Canal de Denúncias. 3.7. Investigações Internas. 3.8. Due Diligence. 3.9. Auditoria e Monitoramento. Considerações Finais. Referências.

## INTRODUÇÃO

O atual cenário empresarial é marcado pela complexa interação entre diversos agentes e pela crescente demanda por transparência e ética. Nesse contexto, os programas de *compliance* desempenham um papel fundamental para o aprimoramento da governança corporativa nas organizações. A implementação eficaz desses programas contribui para a mitigação de riscos, o fortalecimento da cultura ética e a promoção da boa gestão, elementos essenciais para a sustentabilidade e o sucesso das empresas.

O presente estudo tem como objetivo analisar o *compliance* como fundamento da governança corporativa, evidenciando os benefícios que os programas de *compliance* podem proporcionar à atividade empresarial e o valor agregado que representam para as empresas. Destaca-se que o *compliance*, longe de ser encarado apenas como um custo, pode ser percebido como um diferencial competitivo significativo no atual contexto de mercado.

Por meio de uma análise aprofundada, é possível compreender que uma empresa que adota uma governança corporativa clara e bem definida proporciona um ambiente que promove o cumprimento de padrões éticos e melhores práticas, incluindo a conformidade com as leis e normativas locais. A governança corporativa, por sua vez, estabelece regras claras entre a gestão da empresa e as partes interessadas, estabelecendo um conjunto de regras para definir a relação entre os gestores a fim de evitar conflitos e sobreposição de atividades.

Diante disso, podemos observar que existe uma correlação entre as práticas de governança corporativa e a função de *compliance*, tendo em vista que ambos visam a mitigação

de riscos associados à promoção de padrões éticos e transparentes na gestão dos negócios. Dessa forma, a governança corporativa e os programas de *compliance* estão intimamente relacionados, uma vez que implementar, criar as condições de desenvolvimento e manter um efetivo programa de *compliance* é uma decisão de gestão e integra parcela relevante do modo como as companhias são geridas e como as decisões de gestão são tomadas.

Para estudar mais a fundo o tema e expor a importância e benefícios que o *compliance* traz para as empresas, foi realizada uma pesquisa bibliográfica, abrangendo autores especializados na área, trabalhos acadêmicos, cartilhas de órgãos públicos, e outras publicações e informativos sobre *compliance*.

Assim, para o melhor entendimento do tema, estudamos os conceitos básicos de *compliance*, abordando sua definição, a configuração de um programa de *compliance*, suas principais características e sua relação entre os requisitos mínimos para a comprovação de um programa de *compliance* efetivo e a governança corporativa.

Adicionalmente, foi conduzida uma análise da evolução histórica do *compliance*, com foco no desenvolvimento do tema nas principais legislações internacionais, bem como na Lei Anticorrupção, que desempenhou um papel crucial na expansão dos programas de *compliance* no cenário nacional, frente à previsão expressa de que diminuição das penalidades impostas frente à responsabilização objetiva da pessoa jurídica por atos de corrupção.

## **1. COMPLIANCE**

Apesar de muito mencionado, nota-se ainda certa dificuldade na compreensão do termo *compliance* e qual a sua finalidade no âmbito empresarial. Essa dificuldade decorre, por um lado, do fato de o conceito ser relativamente novo no Brasil. Até pouco tempo atrás, essa palavra estava restrita ao ambiente corporativo de setores fortemente regulados, como as indústrias financeiras e de saúde, além de empresas multinacionais sujeitas a legislações internacionais anticorrupção, como a lei americana Foreign Corrupt Practices Act (FCPA) e a lei do Reino Unido UK Bribery Act. Mesmo nessas circunstâncias, o uso do termo *compliance* era restrito a profissionais envolvidos em questões regulatórias e advogados com formação específica.<sup>2</sup>

A concepção de *compliance* teve origem no contexto da legislação norte-americana, com a criação da *Prudential Securities*, em 1950, e com a regulação da (SEC), de 1960. Nesse

---

<sup>2</sup> CARVALHO, André C.; BERTOCCELLI, Rodrigo de P.; ALVIM, Tiago C.; AL, et. Manual de Compliance. Rio de Janeiro: Grupo GEN, 2021. p. 49.

período, foi destacada a importância de estabelecer programas de *compliance* para institucionalizar procedimentos internos de controle e monitoramento de operações.

É relevante citar também o Ato Patriótico dos Estados Unidos, de outubro de 2001, criado após os ataques terroristas de 11 de setembro. Esse ato estabeleceu, em seu artigo 352, a exigência para que as entidades financeiras desenvolvessem políticas e procedimentos de controle interno para proteger-se contra a lavagem de dinheiro.

Acerca da etimologia da palavra *compliance*, ela deriva do latim *complere*, e seu significado está ligado à vontade de realizar o que foi solicitado, de agir ou estar em concordância com as regras, normas, disposições legais e condições estabelecidas.

De acordo com Blok (2023) foram os norte-americanos que, pioneiramente, utilizaram o termo “*to comply*” que significa “cumprir”, “executar”, “satisfazer”, “realizar o que lhe foi imposto”. No entanto, esse verbo demanda complementação. As organizações devem estar *in compliance with/comply to/* com o dever de cumprir e fazer cumprir regulamentos internos e externos impostos às atividades da organização.

Nesse contexto, *compliance* vai além de simplesmente estar “*by the book*”, ou seja, estritamente em conformidade com as regras. Esse conceito transcende barreiras legais e regulamentares, e incorpora princípios de integridade e conduta ética.

Logo, “ser *compliant*”, ultrapassa o mero conhecimento das normas da organização; significa seguir os procedimentos recomendados, agir em conformidade, ser correto, e compreender a importância fundamental da ética e da idoneidade em todas as atitudes humanas e empresariais.

Em definição do IBGC - Instituto Brasileiro de Governança Corporativa, em seu Código de Melhores Práticas:<sup>3</sup>

Com vistas a materializar o princípio da integridade, o *compliance* é a busca permanente de coerência entre aquilo que se espera de uma organização – respeito a regras, propósito, valores e princípios que constituem sua identidade – e o que ela, de fato, pratica no dia a dia.

Para Blanco Cordero:

*Compliance* refere-se à realização de uma obrigação normativa. O cumprimento dos marcos regulatórios torna-se importante não apenas para evitar responsabilidades na

---

<sup>3</sup> Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. Código das melhores práticas de governança corporativa. 6.ed. São Paulo, SP: IBGC, 2023. p. 65.



sessa administrativa, mas também para proteção da imputação civil e criminal. A observância das normas de cuidado – através de um sistema de *compliance* estruturado – é o instrumento que assegura a proteção da empresa e de seus dirigentes da prática de delitos e da colaboração com agentes criminosos, minimizando os riscos de responsabilidade penal e de desgastes perante a opinião pública" (CORDERO, 2009, p. 120 apud BLOK).

Em linhas gerais, é possível concluir que o conceito de *compliance* além de descrever a necessária obediência às normas sobre prevenção e combate aos crimes e atos fraudulentos e corruptos, e impor aos sujeitos legalmente obrigados, sob pena de sanções administrativas e até mesmo sanções criminais, a prevenção e a comunicação às autoridades competentes dos delitos em razão da atividade empresarial. Ele também está além do mero cumprimento de regras formais. Seu alcance é muito mais amplo e deve ser compreendido de maneira sistêmica, como um instrumento de mitigação de riscos, preservação dos valores éticos e de sustentabilidade corporativa, preservando a continuidade do negócio e o interesse dos *stakeholders*.<sup>4</sup>

## 1.1. LEIS E REGULAMENTAÇÕES

Para iniciar a abordagem do conceito internacional do *compliance*, é pertinente destacar o crescimento do comércio internacional na última metade do século 20, impulsionado pela globalização. Esse fenômeno proporcionou o aumento no número de empresas multinacionais e intensificou a competição por mercados e negócios. Consequentemente, houve um aumento da tentação de adotar métodos não convencionais de fazer negócios, em especial o suborno de agentes públicos estrangeiros.

Apesar da corrupção ser criminalizada na maioria dos países, a prática da corrupção internacional, caracterizada pelo pagamento de vantagens ilícitas a agentes públicos estrangeiros, nem sempre foi objeto de punição legal. Com exceção dos Estados Unidos, que implementaram o *Foreign Corrupt Practices* (FCPA) em 1977 para coibir essa prática, os países desenvolvidos historicamente resistiram à criação de legislação interna nesse sentido, receosos de prejudicar a competitividade de suas empresas no cenário internacional.

Nos últimos anos, no entanto, a pressão de organismos internacionais pela adoção de medidas eficazes de combate à corrupção tem aumentado consideravelmente. Isso resultou na criação de diversos instrumentos multilaterais, como a Convenção Interamericana contra a Corrupção (OEA, 1996), a Convenção sobre o Combate à Corrupção de Funcionários Públicos

---

<sup>4</sup> CARVALHO, André C.; BERTOCCELLI, Rodrigo de P.; ALVIM, Tiago C.; AL, et. Manual de Compliance. Rio de Janeiro: Grupo GEN, 2021. p. 50.

Estrangeiros em Transações Comerciais Internacionais (OCDE, 1997), o Convênio sobre a luta contra o suborno dos funcionários públicos estrangeiros em transações comerciais internacionais (Comitê de Ministros do Conselho Europeu, 1999) e a Convenção das Nações Unidas contra a Corrupção (ONU, 2003), dentre outros.

As leis internacionais de combate à corrupção, como o FCPA e o *UK Bribery Act*, surgiram desse contexto internacional e do esforço para punir empresas consideradas corruptas, a fim de nivelar a concorrência entre empresas que conduzem seus negócios com integridade. Portanto, essas leis representam esforços legais para promover um ambiente global de negócios equitativo e competitivo.

Na sequência do escândalo de *Watergate* e da descoberta de pagamentos ilícitos a funcionários estrangeiros, o Congresso Norte-Americano aprovou, em 1977, a Lei Federal *Foreign Corrupt Practices Act* (FCPA) visando combater a corrupção transnacional por pessoas ou entidades nacionais e internacionais, tornando ilegal o pagamento de propinas a funcionários públicos estrangeiros (e não os nacionais).

Segundo Bertoccelli<sup>5</sup>, o relatório de justificativa do projeto de lei que resultou no FCPA, através de investigações promovidas pela *U.S. Securities and Exchange Commission* (SEC) na década de 1970 evidenciaram que várias empresas norte-americanas haviam efetuado pagamentos ilegais a políticos, partidos e agentes públicos estrangeiros, totalizando um montante superior a 300 milhões de dólares. As apurações revelaram a utilização de fundos secretos para tal fim, além da falsificação de registros financeiros e contábeis por parte das companhias, para ocultar pagamentos ilícitos.

De acordo com o relatório, essas descobertas não apenas manchavam a reputação dos Estados Unidos, mas também colocavam em risco a confiança internacional na integridade financeira de suas companhias e no funcionamento eficiente de seu mercado de capitais. As autoridades concluíram, ainda, que a corrupção de agentes públicos estrangeiros prejudicava a competitividade das empresas em nível doméstico, ao encorajar o investimento em práticas corruptas em detrimento da busca de eficiência para uma competição saudável e justa. Portanto, uma lei anticorrupção rigorosa era necessária para conter as práticas corruptas, de modo a restaurar a confiança pública na integridade do sistema de comércio dos Estados Unidos.

E neste cenário, foi que surgiu o FCPA, a primeira lei anticorrupção, servindo de

---

<sup>5</sup> CARVALHO, André C.; BERTOCCELLI, Rodrigo de P.; ALVIM, Tiago C.; AL, et. Manual de Compliance. Rio de Janeiro: Grupo GEN, 2021. p. 55.

modelo para leis anticorrupção de vários outros países, sendo a mais importante e eficaz norma anticorrupção. Em linhas gerais, o diploma legal torna ilegal e pune empresas domésticas por relações mantidas com agentes públicos estrangeiros em mercados estrangeiros, além de definir como crime não apenas o pagamento da propina em si, mas também todo e qualquer pagamento feito por empresas listadas na bolsa de valores norte-americana que não esteja registrado devidamente e de forma clara e precisa.

No tocante à sua aplicabilidade, ela é extraterritorial. Ou seja, aplica-se a qualquer cidadão norte-americano; subsidiária norte-americana ou de outra nacionalidade em território norte-americano e/ou que tenha capital norte-americano e empresas estrangeiras que tenham negócios ou conexões com os EUA.

Quanto sua aplicabilidade à empresas brasileiras ela alcança:

(i) empresas brasileiras com negócios, subsidiárias ou listadas na bolsa de valores norte-americana, não se restringindo apenas às empresas listadas (isto é, se uma empresa genuinamente brasileira, por exemplo, prestar serviços para uma empresa americana, como representante ou agente, ela passa a estar indiretamente sujeita à FCPA), (ii) empresas e indivíduos brasileiros estão sujeitos à FCPA se efetuarem, diretamente ou por meio de intermediários, um pagamento indevido em território americano ou que passe por lá e (iii) as *holdings* americanas responsáveis por atos de suas subsidiárias brasileiras enquanto tenham autorizado, dirigido ou controlado suas atividades, assim como *domestic concerns* que sejam empregados ou ajam em proveito destas subsidiárias estrangeiras.

No que tange as penalidades – tanto as civis quanto as criminais – podem ser sofridas, seja por pessoas físicas (que podem sofrer privação de liberdade e multas as quais não podem ser pagas por seus empregadores ou empresas das quais são sócios), seja por pessoas jurídicas (com sanções administrativas, multas e danos reputacionais).

É possível concluir, portanto, que o FCPA foi responsável por estabelecer regras claras de competição para empresas norte-americanas no exterior, bem como que os esforços anticorrupção são globais e intensificados a cada ano, com multas significativas que atingem empresas de diferentes países.

Em abril de 2010, foi aprovado no Reino Unido com amplo apoio do Parlamento e após longo período de discussões, o *United Kingdom Bribery Act* (UKBA), a lei britânica de combate e prevenção ao suborno, que teve grande influência no comércio mundial no tratamento da corrupção.

O UKBA tipifica como crime a oferta, promessa ou concessão de uma vantagem (corrupção ativa), bem como a solicitação, aceitação ou acordo em receber uma vantagem (corrupção passiva). Ele prevê incriminações destinadas ao que designam como “corrupção comercial” (corrupção privada), que abrange não apenas a corrupção envolvendo funcionários públicos estrangeiro, como também e, principalmente, às pessoas jurídicas.

Uma das medidas mais inovadoras implementada pelo UKBA é a criminalização da conduta da entidade que não consegue evitar um ato de corrupção cometido em seu nome ou no seu interesse. Isso ocorre não apenas devido à incriminação da própria conduta de prevenção da corrupção, mas também pela consagração do que se pode ser entendido como uma inversão do ônus da prova.

#### Segundo Blok (2023):

Por meio desta lei, não é necessário o intuito de corromper vindo do oficial público estrangeiro ou de qualquer outro indivíduo no âmbito público ou privado por meio direto ou indireto, bastando que o ato tenha sido consumado, não importando se de forma dolosa ou culposa. A responsabilidade imputada pela lei é, pois, objetiva. Os sujeitos passivos do crime podem ser vários: empregados, terceiros (como um intermediário), agente ou subsidiária com fins de manter ou obter vantagens na condução do negócio..

O referido diploma legal possui alcance transnacional. A incriminação, direcionada a pessoas jurídicas, não se restringe apenas àquelas sediadas nos países em que essa legislação é vinculativa, mas se estende às que realizam negócios com pessoas jurídicas e/ou físicas que tenham domicílio, sede fiscal ou filial nesses países. Para ilustrar, uma pessoa jurídica de qualquer nacionalidade que de uma forma tenha relações negociais com empresas sediadas no Reino Unido (Inglaterra, País de Gales, Escócia e Irlanda do Norte) está sujeita ao *United Kingdom Bribery Act*.

As diretrizes do *UK Bribery Act*, podem ser resumidas em seis princípios que servem como referência para Programas de *Compliance* maduros em todo o mundo. Sendo eles:

(i) Proporcionalidade dos procedimentos de acordo com os riscos, as circunstâncias e a complexidade dos negócios, devendo os mesmos serem claros e acessíveis a todos os colaboradores e fornecedores da empresa; (ii) Comprometimento concreto da alta administração da empresa; (iii) Avaliação de riscos (*risk assessment*) de forma periódica e documentada; (iv) Procedimentos constantes de due diligence com a finalidade de mitigar riscos relacionados à corrupção; (v) Comunicação interna e externa, incluindo treinamentos, a fim de orientar colaboradores e fornecedores sobre

riscos e *Compliance*; e (vi) Monitoramento e revisão periódica do Programa de *Compliance*.<sup>6</sup>

Apesar de ter se tornado um assunto midiático apenas nos últimos anos, a corrupção não é um problema exclusivamente enfrentado pela sociedade contemporânea, sendo um fenômeno histórico que evoluiu ao longo do tempo, assumindo diversas facetas.

Nesse contexto, diante dos compromissos internacionais assumidos pelo Brasil como signatário da Convenção sobre o Combate a Corrupção de Funcionários Públicos Estrangeiros em Transações Comerciais Internacionais da OCDE (Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico), Convenção das Nações Unidas contra a Corrupção e a Convenção Interamericana contra a Corrupção da OEA (Organização dos Estados Americanos), todos os países que integram essas entidades, incluindo o Brasil, comprometeram-se a criar legislações visando a prevenção da corrupção e do suborno em territórios estrangeiros.

Nesse cenário, em 2014, entrou em vigor a Lei nº 12.846 de 1º de agosto de 2013, conhecida como Lei Anticorrupção, ou também, Lei da Empresa Limpa, que, posteriormente, foi regulamentada pelo Decreto 11.129 o qual passou a vigorar em 18 de julho de 2022.

Os principais objetivos desse dispositivo legal são suprir a lacuna existente no ordenamento jurídico brasileiro quanto à responsabilização administrativa e civil de pessoas jurídicas pela prática de atos ilícitos contra a Administração Pública, nacional ou estrangeira, em seu interesse e benefício, em especial por atos de corrupção, bem como atender aos compromissos internacionais assumidos pelo Brasil no combate à corrupção.

De acordo com o parágrafo único do Art. 1º da Lei 12.846, os destinatários desta são:

[...] sociedades empresárias e às sociedades simples, personificadas ou não, independentemente da forma de organização ou modelo societário adotado, bem como a quaisquer fundações, associações de entidades ou pessoas, ou sociedades estrangeiras, que tenham sede, filial ou representação no território brasileiro, constituídas de fato ou de direito, ainda que temporariamente.

Uma das principais inovações trazidas pela nova lei é a questão imposta por seu Art. 2º acerca da responsabilização objetiva da pessoa jurídica pelos atos de terceiros, incluindo, mas não se limitando aos seus funcionários, associados, sócios e colaboradores que a apresentam e representam. A empresa responderá por todo e qualquer ato lesivo à administração

---

<sup>6</sup> CARVALHO, André C.; BERTOCCELLI, Rodrigo de P.; ALVIM, Tiago C.; AL, et. Manual de Compliance. Rio de Janeiro: Grupo GEN, 2021. p. 60.

pública que viole os tipos previstos no Art. 5º, independentemente de culpa ou dolo.

Nesses termos, as sanções da Lei Anticorrupção independem de cogitações quanto à culpa ou dolo da pessoa jurídica e, até mesmo, da produção de efeitos concretos ou aferição de vantagens indevidas. Responsabiliza-se mesmo pela omissão, ante a inércia em face do dever de agir definido em lei. Mesmo o nexo causal é puramente normativo, independentemente da demonstração de conduta culposa ou dolosa da pessoa jurídica. Basta atuação genérica da sociedade empresarial inclinada à fraude para atrair sua responsabilização, sendo desnecessária a individualização de conduta ou demonstração do elemento subjetivo de agentes a ela vinculados.<sup>7</sup>

É importante destacar que a responsabilidade não se restringe apenas à pessoa jurídica, pois as pessoas físicas que praticam atos ilícitos também podem ser responsabilizadas. No entanto, o modelo delineado acima não se aplica de maneira idêntica à responsabilização de dirigentes e administradores. Para estes, é necessário demonstrar que agiram com culpa ou dolo, visando lesar a Administração, a fim de impor-lhes sanções adequadas, persistindo, nesse sentido, a responsabilidade subjetiva. Vale ressaltar que a responsabilidade objetiva da pessoa jurídica não exclui a subjetiva das pessoas físicas envolvidas. Ambas podem ser investigadas de forma concomitante e paralela.

De fundamental importância, o Art. 6º da Lei 12.846/2013 determina que as sanções aplicáveis às pessoas jurídicas consideradas responsáveis pelos atos lesivos descritos no artigo quinto anterior são multa e publicação extraordinária da decisão condenatória.

Apesar das previsões das multas serem consideravelmente elevadas, podendo variar de R\$ 6.000,00 (seis mil reais) a R\$ 60.000.000,00 (sessenta milhões de reais), conforme estipulado no parágrafo quinto do artigo sexto, a lei também contempla a garantia de que a condenação seja amplamente divulgada, penalizando não apenas o patrimônio da empresa por meio das multas impostas, mas também afetando diretamente sua reputação, um dos ativos mais valiosos nos dias de hoje.

A legislação prevê a pena de publicação extraordinária da decisão condenatória da pessoa jurídica, às suas próprias custas, em veículos de comunicação de grande circulação na área de atuação da empresa, ou de circulação nacional. Além disso, determina a fixação de edital contendo extrato da condenação na entrada do estabelecimento da empresa de modo visível ao

---

<sup>7</sup> CARVALHO, André C.; BERTOCCELLI, Rodrigo de P.; ALVIM, Tiago C.; AL, et. Manual de Compliance. Rio de Janeiro: Grupo GEN, 2021. p. 395.

público, bem como, a disponibilização dele na página da empresa na internet. Isso assegura que o mercado, investidores, clientes, distribuidores, parceiros comerciais em geral, tenham acesso à informação relativa à condenação da empresa infratora.

Outro dispositivo introduzido pela Lei Anticorrupção, é a possibilidade de celebração de um Acordo de Leniência pela empresa infratora. O artigo 16 da referida lei estipula que a autoridade competente pode celebrar o Acordo de Leniência com pessoas jurídicas que cometeram atos de corrupção, desde que estas estejam colaborando efetivamente com as investigações e o procedimento administrativo em curso.

Dessa forma, a pessoa jurídica em questão pode ter suas penalidades reduzidas se colaborar na identificação de outros agentes envolvidos na conduta ilícita e contribuir para a obtenção rápida de informações e documentos que comprovem o ilícito investigado.

Ademais, a Lei Anticorrupção também instituiu, por meio do artigo 22, o Cadastro Nacional de Empresas Punidas (CNEP), cujo propósito é divulgar as penalidades aplicadas pelas autoridades em relação aos atos previstos na referida lei, assim como o descumprimento de eventuais Acordos de Leniência firmados, destacando a relevância da imagem e reputação das pessoas jurídicas no contexto de mercado.

Nesse sentido, é possível afirmar que o *compliance* se apresenta como uma medida mandatória para mitigar os riscos de corrupção, bem como os consequentes riscos patrimoniais, de reputação e de imagem para a empresa, dadas as severas penalidades impostas. Contudo, a importância da Lei Anticorrupção no contexto nacional não se restringe apenas às suas sanções. O mencionado dispositivo legal também estabelece em seu artigo 7º, inciso VIII, que a existência de um programa de *compliance* efetivo, composto de mecanismos internos de integridade, auditorias, aplicação de políticas e códigos de ética, e o incentivo à denúncia de irregularidades, será aspecto levado em conta na determinação da sanção.

Por outro prisma, mas também com o intuito de valorizar a transparência evitarem-se abusos, foi promulgada a Lei Anticorrupção (Lei no. 12.846/2013), que dispõe sobre a responsabilização administrativa e civil de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública, nacional ou estrangeira. A Lei Anticorrupção é clara, no seu artigo 7º, inciso VIII, no sentido de que a sociedade que tiver um mecanismo de controle e procedimentos que visem diminuir eventuais condutas de irregularidade poderá ter sua pena atenuada. Ou seja, é uma forma de a própria Lei incentivar condutas transparentes e leais no seio da sociedade.<sup>8</sup>

---

<sup>8</sup> BUSHATSKY, Daniel. O princípio da segurança negocial no direito societário. 2015. Tese (Doutorado em

## 1.2. PROGRAMAS DE *COMPLIANCE*

*Compliance* não se trata apenas do aspecto referente às regras estabelecidas por uma instituição e das leis aplicáveis a ela. Envolve também os mecanismos implementados por essa instituição para garantir a conformidade às leis e regulamentos aplicáveis, bem como os controles internos e profissionais envolvidos na manutenção desse sistema. Portanto, *compliance* não é um fim em si mesmo, mas sim um meio, um sistema coordenado que permite à organização operar dentro de limites éticos e legais, conhecido como programa de *compliance*.

Com isso, é possível compreender que o *compliance* faz parte de um sistema complexo e organizado de procedimentos de controle de riscos e preservação de valores intangíveis. Esse sistema deve estar alinhado com a estrutura societária, o comprometimento efetivo da liderança e a estratégia da empresa. O *compliance* é um elemento crucial, cuja implementação resulta na criação de um ambiente de segurança jurídica e confiança essencial para uma tomada de decisão eficaz.

Esse sistema interno pode ser denominado programa de integridade ou programa de *compliance*, com a finalidade de prevenir, detectar e corrigir condutas que não estejam em conformidade com os princípios e valores da empresa, bem como com o ordenamento jurídico vigente.

Nesse sentido, a governança corporativa e os programas de *compliance* estão intimamente relacionados, uma vez que implementar, criar as condições de desenvolvimento e manter um efetivo programa de *compliance* é uma decisão de gestão e íntegra parcela relevante do modo como as companhias são geridas e como as decisões de gestão são tomadas.

O programa de *compliance* não se configura apenas das regras seguidas pela empresa, ou apenas seu código de conduta, ou de seus controles internos, mas sim, do conjunto destes diversos aspectos, que devem ser compatíveis com a estrutura e a cultura da empresa. Desse modo, o programa de *compliance* não é algo padronizado e aplicado da mesma forma e com a mesma estrutura indistintamente entre as instituições.

Segundo Bertocelli, incentiva-se o *compliance* “*tailor made*”, aquele feito sob medida para determinada instituição, atendendo as realidades de seu país, as necessidades e riscos de seu mercado de atuação e produto, sua capacidade financeira e sua estrutura organizacional.<sup>9</sup>

---

Direito Comercial) – Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2015. P.116).

<sup>9</sup> CARVALHO, André C.; BERTOCCELLI, Rodrigo de P.; ALVIM, Tiago C.; AL, et. Manual de Compliance.



Portanto, o programa de *compliance* de uma organização deve ser estruturado com base em uma avaliação que mapeie os principais riscos relacionados às características e as áreas da empresa. Devido a essas questões organizacionais, *compliance* não é algo passível de padronização ou aplicável de maneira uniforme entre as diferentes empresas, setores de atuação e produtos. Cada uma demanda uma estrutura distinta, desenvolvida para comportar e prevenir os riscos específicos relacionados ao seu próprio negócio.

Apesar da ausência de um padrão para a implementação de programas de *compliance*, algumas características básicas são comuns à maioria desses programas. Tais características básicas são comuns a maioria desses programas. Tais características não são simples coincidências entre os diferentes programas, mas sim atributos considerados essenciais para que um programa de *compliance* seja reconhecido como eficaz e efetivo.

O Decreto Federal nº 11.129/2022, que regulamenta a Lei nº 12.846/13 (“Lei Anticorrupção”), foi responsável por conceituar de forma clara e precisa em que consiste o programa de integridade e como deve ser estruturado, aplicado e atualizado de acordo com as características e riscos atuais das atividades de cada pessoa jurídica de forma a garantir o constante aprimoramento e adaptação do referido programa, em cumprimento ao seu Art. 42.

## **2. GOVERNANÇA CORPORATIVA**

Neste capítulo, será realizada uma análise aprofundada sobre Governança Corporativa, que serve como um alicerce para a instauração e promoção da cultura de *compliance* dentro das organizações.

Ainda que não exista um conceito sintético de governança corporativa que forneça todos os elementos necessários para sua compreensão e, independentemente das divergências conceituais, há pontos comuns: governança corporativa se relaciona com o modo como as companhias são geridas e como as decisões de gestão são tomadas.<sup>10</sup>

A expressão contempla os assuntos relacionados ao poder de controle e de direção de uma empresa, assim como as diferentes formas e esferas de seu exercício e os diversos interesses que são relacionados à vida das organizações.

Podemos ressaltar que o termo “governança corporativa” é uma tradução literal da expressão inglesa que equivale à “*corporate governance*”, onde “*corporate*” vem de

---

Rio de Janeiro: Grupo GEN, 2021. p. 52.

<sup>10</sup> CARVALHO, André C.; BERTOCCELLI, Rodrigo de P.; ALVIM, Tiago C.; AL, et. Manual de Compliance. Rio de Janeiro: Grupo GEN, 2021. p. 4.

“*corporation*”, que em português significa companhia ou sociedade. “*Governance*” tem a ver com governo ou sistema de administração.

Em definição do IBGC - Instituto Brasileiro de Governança Corporativa, em seu Código de Melhores Práticas<sup>11</sup>, a governança corporativa é vislumbrada como sistema de relações e identifica as boas práticas no processo de concretização das recomendações:

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.

As boas práticas de governança corporativa convertem princípios básicos em recomendações objetivas, alinhando interesses com a finalidade de preservar e otimizar o valor econômico de longo prazo da organização, facilitando seu acesso a recursos e contribuindo para a qualidade da gestão da organização, sua longevidade e o bem comum.

De acordo com Silveira (2010), governança corporativa é definida como um conjunto de mecanismos destinados a garantir que as decisões corporativas visem à maximização do valor de longo prazo para o negócio. Por outro lado, Silva (2006, p. 5) a descreve como "um conjunto de princípios e práticas que busca minimizar conflitos de interesse entre os diversos agentes da empresa (*stakeholders*), com o objetivo de reduzir o custo de capital e aumentar tanto o valor da empresa quanto o retorno aos acionistas".

Embora haja uma variedade de definições, todas convergem para a visão da governança corporativa como um mecanismo de proteção, especialmente para os acionistas, em relação aos conflitos de interesse entre os agentes e os principais, bem como entre os acionistas majoritários e minoritários, além de proteger os demais *stakeholders* internos e externos à organização, no que diz respeito aos interesses envolvidos nas tomadas de decisões. Além disso, é considerada um meio eficaz para aumentar a lucratividade e a longevidade da organização.

Para Edson Cordeiro da Silva, a adoção das melhores práticas de governança resultará na maximização da geração de valor da sociedade, tendo em vista que o negócio estará estrategicamente bem conduzido e administrado. Ele ainda ressalta que a governança contribui para geração do desenvolvimento do crescimento econômico, uma vez que o crescimento do

---

<sup>11</sup> Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. Código das melhores práticas de governança corporativa. 6.ed. São Paulo, SP: IBGC, 2023. p. 17.

país é resultado de uma sintonia entre companhias confiáveis, bons fundamentos macroeconômicos e disponibilidade de recursos competitivos.<sup>12</sup>

Segundo Blok (2023) a prática da Governança Corporativa está intrinsecamente ligada à ação de se comandar um ambiente formado por estratégias, pessoas, processos e tecnologias. Atualmente, seu conceito pode ser entendido como um sistema composto de normas legais e regulamentares, de organização e de mecanismos contratuais necessários para proteger os interesses dos acionistas, limitando o comportamento oportunista dos seus administradores, visto que muitas companhias têm o capital pulverizado, o que impede um investidor de controlá-la isoladamente ou de eleger a maioria dos membros do Conselho de Administração. Nessa situação, os mecanismos de governança buscam proteger o interesse de todos os investidores face aos administradores, cujos interesses não são necessariamente coincidentes com os da companhia e de seus acionistas. Em algumas circunstâncias, no entanto, um acionista também pode comandar a sociedade.

A intenção primordial da governança corporativa é criar um ambiente onde as pessoas cumpram as regras de forma voluntária e que as decisões sejam pautadas na cultura disseminada pela empresa para que as decisões sejam tomadas de forma a contribuir para o desenvolvimento da sociedade a longo prazo e que seus interesses sejam atendidos.

## **2.1. ASPECTOS HISTÓRICOS**

A origem da governança corporativa remonta ao período pós-Primeira Guerra Mundial, no início da década de 1930, quando os EUA intensificaram sua produção industrial para atender aos países aliados no pós-guerra. Isso resultou em uma grande prosperidade econômica no país, com emprego para todos, redução nos preços dos produtos e expansão do crédito. No entanto, a superprodução gerou um desequilíbrio entre oferta e demanda, o que levou a uma queda nos preços, diminuição da produção e desemprego. Em 24 de outubro de 1929, as ações das grandes empresas da bolsa de valores de Nova York sofreram uma queda vertiginosa, perdendo quase todo o seu valor financeiro, desencadeando a Grande Depressão Econômica.

Esta crise foi motivada, em grande parte, pela superprodução e pela falta de governança corporativa em diversos aspectos. A falta de direcionamento ou descontrole da produção industrial contribuiu para o excesso de oferta no mercado. Ao mesmo tempo, o incentivo ao consumo desenfreado, impulsionado pela expansão do crédito, exacerbou a

---

<sup>12</sup> SILVA, Edson C. Governança Corporativa nas empresas. São Paulo: Atlas, 2010, 221p.

situação.

A falta de credibilidade no modelo capitalista foi alimentada pela especulação de empresários sobre as ações de suas empresas na bolsa de valores, minando a confiança dos investidores. Além disso, o ciclo vicioso das dívidas do pós-guerra, onde os países endividados recorriam a novos empréstimos para pagar dívidas antigas, agravou a instabilidade econômica global.

A ausência de regulamentação dos mercados permitiu que ocorressem especulações e fraudes, exacerbando a crise. Esses eventos destacaram a necessidade de compreender e implementar a governança nas organizações, especialmente durante crises econômicas.

A governança corporativa emergiu como uma abordagem crucial para promover transparência, responsabilidade e sustentabilidade nos negócios. Sendo seu objetivo, garantir a confiança dos investidores e proteger os interesses de todas as partes interessadas, incluindo investidores, empregados, fornecedores e órgãos reguladores.

Nesse cenário, uma das bases conceituais fundamentais para entender a governança corporativa é a teoria da agência, que visa solucionar divergências entre os interesses dos sócios, executivos, e os interesses das empresas propriamente ditos, o chamado problema de agente-principal, que de acordo com um artigo seminal intitulado "*Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure*" ("Teoria da Empresa: Comportamento Gerencial, Custos de Agência e Estrutura de Propriedade") publicado em 1976 pelos acadêmicos Jensen e Meckling, surge quando o sócio (principal) contrata outra pessoa (agente) para que administre a empresa em seu lugar.

Em síntese, as relações de agência são caracterizadas por um contrato onde uma ou mais pessoas (principal) contratam com outra pessoa (o agente) para que esta realize serviços que envolvem a delegação de parte das decisões a serem tomadas. Isto é, os acionistas, sócios, ou associados contratam um terceiro e outorgam poderes para que este terceiro tome decisões de gestão e conduza os negócios. Dessa forma, haverá então uma segregação entre a propriedade e a gestão. Do ponto de vista societário, esse terceiro pode compor o conselho de administração ou a diretoria.<sup>13</sup>

O desempenho da gestão implica na busca pela maximização dos resultados, onde o agente assume a responsabilidade de otimizar os resultados e proteger os interesses do principal.

---

<sup>13</sup> CARVALHO, André C.; BERTOCCELLI, Rodrigo de P.; ALVIM, Tiago C.; AL, et. Manual de Compliance. Rio de Janeiro: Grupo GEN, 2021. p. 7.

No entanto, dessa relação podem se desenvolver conflitos de agência, que surgem quando os interesses do principal entram em conflito com os interesses do agente. Para evitar esses conflitos e monitorar as ações dos agentes, surgem uma série de custos, que conforme indicado por Jensen e Meckling, incluem (i) custos para o monitoramento das ações do agente, (ii) custos para a adesão do agente e (iii) perdas residuais.

Nesse contexto, nota-se o surgimento da necessidade da criação de um mecanismo capaz de proteger os investidores e as companhias, assim, na segunda metade da década de 80, o ativismo de Robert Monks é responsável pelo primeiro marco histórico da Governança Corporativa, sua motivação surgiu para combater principalmente os conflitos de agência, ou seja, proteger os acionistas dos abusos e inércia dos administradores, bem como da omissão das auditorias externas. Os resultados imediatos que ele alcançou foram a revelação de desvios nas práticas corporativas, a mobilização de acionistas individuais e institucionais e o maior respeito pelos justos direitos dos proprietários, dos quais prosperaram como resultados duradouros a institucionalização das práticas de governança corporativa e novas proposições normativas com a maior intervenção dos mercados.

Em meados dos anos 90, surge o segundo marco histórico da governança corporativa com o Relatório de *Cadbury*. Os conselhos de administração não estavam atuando de forma satisfatória no Reino Unido até o início dos anos 90, dessa forma, o Banco da Inglaterra estabeleceu um Comitê para elaborar um Código de Melhores Práticas de Governança Corporativa e as deliberações deste comitê foram reunidas no relatório de *Cadbury*. Segundo Blok (2023) o relatório define também as responsabilidades de conselheiros e executivos, visando a prestação responsável de contas e transparência, em atenção aos interesses legítimos dos acionistas de forma a encorajar um papel mais ativo nas corporações por parte de investidores institucionais, o fortalecimento dos canais de comunicação entre acionistas, conselheiros e diretores executivos e o envolvimento maior do governo no mercado, junto com uma nova era de autorregulação.

O terceiro marco histórico da governança corporativa foi estabelecido pela *Organization for Economic Co-operation and Development* (OCDE) em 1998 e constituído pelos 30 (trinta) países industrializados mais desenvolvidos do mundo, com relação com mais de 70 (setenta) outros países, ONGs e diversas sociedades civis de caráter internacional. Os princípios foram definidos em 1998, e são voltados para o bom funcionamento das corporações e dos mercados de capitais e, para o desenvolvimento das nações.

Estes princípios se originaram dos elos entre os objetivos de desenvolvimento dos

mercados, das corporações e das nações, que se fortalecem por melhores práticas de governança corporativa e foram a mola propulsora para a aceleração da difusão dos códigos nacionais de boas práticas de governança corporativa.

É importante ressaltar que os princípios da OCDE não se limitaram aos países de economias avançadas. Eles se estenderam também a países emergentes de todos os continentes e aos que se encontram em transição institucional, como os que viveram sob o regime coletivista que se estabeleceu até o fim dos anos 80 na Europa Central e na antiga URSS.

O quarto marco histórico da governança corporativa surgiu em virtude de alguns escândalos e fraudes corporativas envolvendo grandes companhias na década de 90, o que culminou no fortalecimento das leis que regulavam os mercados, bem como nas punições dos envolvidos. Com isso, surge a Lei Sarbanes-Oxley (SOX) aprovada em 2002 pelo Congresso dos Estados Unidos para proteger investidores e demais *stakeholders* dos erros das escriturações contábeis e práticas fraudulentas.

De acordo com Blok (2023) o objetivo da SOX é definido para proteger os investidores por meio do aprimoramento da precisão e da confiabilidade das informações divulgadas pelas companhias através do aumento da responsabilidade dos administradores e reforma das práticas contábeis corporativas. Seu objetivo é alterar os incentivos oferecidos à administração da empresa e aos seus auditores de forma a reduzir a frequência das fraudes nos seus relatórios financeiros. Ela traz quatro valores (*compliance*, *accountability*, *disclosure* e *fairness*) para garantir a aplicação dos princípios de governança corporativa como forma de promover maior transparência e confiabilidade nas transações realizadas.

No período de 2004 a 2008, há uma continuidade da divulgação de códigos de melhores práticas em governança corporativa. Nos Estados Unidos, mais de 130 empresas foram acusadas de manipular as datas de concessão de planos de opções de ações de seus executivos para inflar seus lucros. Além disso, ocorreu a grande crise financeira, desencadeada pela falência do banco americano Lehman Brothers.

Dessa breve sumarização de alguns fatos relevantes, emerge um processo de amadurecimento da governança corporativa, especialmente em suas práticas, como meio para superar os conflitos nas relações de agência. Esses eventos destacam a importância contínua de aprimorar os sistemas de governança corporativa para garantir a transparência, a responsabilidade e a eficiência na gestão empresarial.

A tomada de decisões nas companhias é assunto bastante antigo no mundo, apesar de

o termo *corporate governance* ter sido cunhado na década de 1980, no Brasil, o termo *governança corporativa* somente passou a ser utilizado no final da década de 1990, sendo criado o Instituto Brasileiro de Conselheiros de Administração (IBCA) em 1995, primeira organização responsável por tratar do tema no país e, a partir de 1998 mudando seu nome para Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC).

Durante os anos 90, a governança corporativa ganhou notoriedade devido a conflitos entre acionistas controladores e minoritários em operações para fechamento de capital e alienação de blocos de controle. Nesse período, o IBGC lançou em 1999 seu primeiro Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa e a Bolsa criou níveis diferenciados de governança. Além disso, a CVM multa o fundo JC Penney em razão da aquisição hostil praticada nas Lojas Renner, em 2002, a CVM divulga cartilha recomendando que companhias adotem condutas superiores às exigidas por Lei, e, também no Brasil, há o escândalo Parmalat.

Nos anos 2000, ocorreram três eventos que fortaleceram as práticas de governança corporativa no Brasil. Primeiramente, um estudo da consultoria McKinsey mostrou que os investidores estariam dispostos a pagar 23% a mais por ações de empresas com maior transparência e prestação de contas. Em seguida, a Bovespa lançou os segmentos especiais de listagem: Nível 1, Nível 2 e Novo Mercado, estabelecendo uma ordem crescente de exigências à aderência às práticas de governança corporativa e, dessa forma, as empresas seriam segregadas de acordo com o nível de comprometimento ao cumprimento dessas práticas. Por fim, em 2000, ocorreu a primeira mesa redonda latino-americana sobre boas práticas de governança corporativa, patrocinada pela *International Finance Corporation* (IFC), em conjunto com a Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), com a intenção de aumentar o padrão de governança corporativa no território nacional.

Nos anos seguintes, mais marcos importantes impulsionaram o desenvolvimento da governança corporativa no Brasil. Alterações na Lei das Sociedades Anônimas em 2001 concederam mais direitos aos acionistas minoritários. Empresas como CCR Rodovias e Sabesp ingressaram no Novo Mercado em 2002. A Instrução 480 da CVM, de 2009, aumentou a transparência exigida das companhias listadas.

A partir de 2014, a entrada em vigor da Lei Anticorrupção e o Decreto Anticorrupção endureceu as penalidades para empresas envolvidas em casos de corrupção, pressionando as empresas a desenvolverem sistemas de *compliance*. Isso refletiu a crescente importância das práticas de governança corporativa não apenas para empresas listadas em bolsa, mas a todas as sociedades existentes em território nacional.

Durante esses períodos, diversos acontecimentos marcaram a evolução da governança corporativa, desde a criação de códigos de conduta até a implementação de leis e regulamentações mais rígidas, destacando a importância contínua do tema no cenário empresarial brasileiro.

## 2.2. PRINCÍPIOS DA GOVERNANÇA CORPORATIVA

Os princípios da governança corporativa surgem como uma resposta a uma série de escândalos e visam estabelecer valores que promovam e incentivem práticas que garantam o cumprimento da função social das empresas. Isso inclui contribuir para o desenvolvimento econômico, a criação de empregos, o avanço regional e a utilização sustentável dos recursos naturais. Além disso, busca-se agregar valor e gerar resultados positivos para os associados, sócios ou acionistas, enquanto oferece incentivos adequados a todas as partes interessadas.

Existem diversas propostas de princípios da governança corporativa, porém, dentre elas, destaco aqui as definições dos “Princípios de Governo das Sociedades do G20 e da OCDE” e a outra a do IBGC.

Os princípios da OCDE são diretrizes não vinculativas destinadas a auxiliar os formuladores de políticas na avaliação e melhoria do quadro jurídico, regulatório e institucional para o governo das sociedades, visando apoiar a eficiência econômica, o crescimento sustentável e a estabilidade financeira. Eles têm como foco principal as empresas de capital aberto, financeiras ou não, e buscam equilibrar os interesses de todos os envolvidos. Embora reconheçam a inexistência de um modelo único de bom governo das sociedades, eles identificam elementos comuns subjacentes a um bom governo das sociedades.<sup>14</sup>

Os princípios estão estruturados em seis capítulos, cada um contendo o princípio principal e os subprincípios correspondentes. Esses capítulos abordam: (I) Assegurar a base para um enquadramento efetivo do governo das sociedades; (II) Os direitos e o tratamento paritário dos acionistas e as funções principais da propriedade; (III) Investidores institucionais, mercados de ações e outros intermediários; (IV) O papel dos *stakeholders*; (V) Divulgação de informação e transparência; e (VI) As responsabilidades do conselho.

Com a criação do IBGC em 1995, foi publicado em 1999 o Código de Melhores Práticas de Governança Corporativa, que traz consigo quatro princípios de governança, são eles:

---

<sup>14</sup> OCDE (2016). Princípios de governo das sociedades do G20 e da OCDE. Paris: Éditions OCDE. Disponível em: <<http://www.oecd.org/publications/principios-de-governo-das-sociedades-do-g20-ocde-9789264259195-pt.htm>>.



(i) transparência; (ii) equidade; (iii) prestação de contas (*accountability*); (iv) responsabilidade corporativa.

O primeiro princípio é a transparência (*disclosure*), que consiste na disponibilização para as partes interessadas (*stakeholders*), das informações que sejam de seu interesse e não apenas aquelas impostas por disposições de leis ou regulamentos. Não devendo se restringir ao desempenho econômico-financeiro, contemplando também os demais fatores (inclusive intangíveis) que norteiam a ação gerencial e que conduzem à preservação e a otimização do valor da organização.

O segundo princípio é a equidade (*fairness*), sendo reconhecido através do tratamento justo de todos os sócios e demais partes interessadas (*stakeholders*), levando em consideração seus direitos, deveres, necessidades, interesses e expectativas. Representa este princípio o senso de justiça e de equidade que deve prevalecer em favor dos acionistas minoritários contra transgressões de acionistas controladores e seus gestores.

O terceiro princípio é o da prestação de contas (*accountability*) que se caracteriza pelo dever de os agentes de governança prestarem contas de sua atuação de modo claro, conciso, compreensível e tempestivo, assumindo integralmente as consequências de seus atos e omissões.

O quarto e último princípio é a responsabilidade corporativa (*compliance*), onde os agentes de governança devem trabalhar pela viabilidade econômica e financeira da empresa, considerando seus diversos capitais a curto, médio e longo prazo. Focando-se na sustentabilidade das organizações (longevidade), preocupando-se com a ordem social e ambiental em seus negócios e operações.

Esses princípios, fazem parte das melhores práticas envolvendo a governança corporativa. Eles permitem que a empresa fortaleça seus laços com o público interno, o que pode impactar positivamente na reputação da organização, além do funcionamento da organização como um todo.

### **3. COMPLIANCE COMO FUNDAMENTO DA GOVERNANÇA CORPORATIVA**

Uma governança corporativa bem-sucedida está intimamente ligada ao programa de *compliance* eficaz, uma vez que ambos compartilham um compromisso comum com a transparência, integridade e responsabilidade.

O *compliance* se relaciona com uma série de mecanismos de controle com a função de

garantir que os processos da organização estejam sendo realizados de acordo com os requisitos jurídicos e sem deixar de lado os valores éticos imbuídos na missão e nos valores da empresa. Ele envolve um exitoso relacionamento com *stakeholders*, dentre eles, investidores, clientes e fornecedores, isto é, com toda a cadeia de relações da companhia, o que deixa clara sua relação com o que entendemos por governança corporativa.

A Governança Corporativa constitui o grupo de estratégias utilizadas por uma companhia para demonstrar o seu valor e comprometimento para com os acionistas e clientes. Seu escopo é a garantia da gestão responsável e ética da empresa, seguindo as obrigações estabelecidas pelas agências reguladoras de forma alinhada com o *compliance*.

Sendo assim, o *compliance* é um elemento fundamental para o funcionamento adequado da governança corporativa. Ele estabelece os padrões e procedimentos que garantem que a empresa opere dentro dos limites legais e éticos. Isso inclui a conformidade com leis e regulamentos relevantes para o setor em que a empresa atua, bem como o cumprimento de normas internas e externas que regem suas operações.

No contexto atual, onde a transparência e a responsabilidade são cada vez mais valorizadas, ao demonstrar compromisso com a conformidade, a empresa cria um ambiente de negócios mais seguro e confiável, mitigando riscos legais, financeiros e reputacionais.

Abordaremos a seguir a relação entre os requisitos mínimos para a comprovação de um programa de *compliance* efetivo (conforme artigo 57, o novo Decreto nº 11.129/2022) e a governança corporativa.

### **3.1. SUPORTE DA ALTA ADMINISTRAÇÃO**

A governança corporativa é um componente fundamental para o sucesso de qualquer organização, pois estabelece os princípios e práticas que orientam a administração e o conselho de diretores. O primeiro e mais importante passo para a eficiência de um programa de integridade é o comprometimento da alta administração, isto é, do “*tone from the top*” desde a sua implantação até sua manutenção e monitoramento contínuo. A credibilidade do programa de *compliance* está intrinsecamente vinculada ao exemplo prático de seus gestores, tendo em vista que, de nada vale, a capacitação e treinamento quando a alta administração não demonstra interesse no tema e suas atitudes não coincidem com o conteúdo das normas da organização, seus valores e os treinamentos ministrados.

A cartilha “Programa de Integridade: Diretrizes para Empresas Privadas” da Controladoria-Geral da União (CGU), preceitua que o “Comprometimento da Alta

Administração” pode ser entendido como “o apoio permanente e o compromisso da alta direção com a criação de uma cultura de ética e integridade na empresa”.<sup>15</sup>

Havendo indícios da falta de efetividade do programa ou da ocorrência de irregularidades, a Alta Direção deve garantir meios para que sejam realizados os aprimoramentos necessários à efetividade do programa e à adoção de medidas corretivas.

### **3.2. AVALIAÇÃO DE RISCOS**

Um efetivo programa de *compliance* deve ser guiado por uma contínua identificação, análise e avaliação dos riscos aos quais os órgãos e entidades públicas estejam vulneráveis de forma a conhecer as áreas e os processos mais sensíveis com o fim de criar controles ou adaptar os já existentes, assim como previsto o artigo 57, inciso V, do Decreto nº 11.129/2022.

O levantamento e a análise de riscos ajudam a organizar e identificar as vulnerabilidades do Programa de *Compliance* e as áreas mais suscetíveis à corrupção, fraudes em licitações e outros crimes ou atos ilícitos, o que ensejará a oportunidade de atuar de maneira mais direcionada e especializada, para prevenir de forma mais eficiente e eficaz a possibilidade de ocorrência dos eventos.

Portanto, antes de serem levantados os riscos, é essencial que se conheça os objetivos de sua empresa e do programa de *compliance*, uma vez que o código de conduta, as políticas e os esforços de monitoramento deverão ser construídos com base nos riscos que forem identificados como relevantes durante a fase de análise.

A condução de uma análise de riscos envolve uma fase de planejamento, entrevistas, documentação e catalogação de dados, análise de dados e estabelecimento de medidas de remediação necessárias. A correta execução dessa análise fornece as bases para um programa de *compliance* robusto, garantindo uma governança corporativa mais transparente e confiável.

### **3.3. CÓDIGO DE CONDUTA E POLÍTICAS DE COMPLIANCE**

O código de conduta é um dos pilares da governança corporativa, servindo como uma ferramenta chave para comunicar valores, princípios e expectativas de comportamento dentro da empresa. É também a principal ferramenta de comunicação da empresa com seus funcionários e com a sociedade, por meio da qual ela pode explicitar seus valores e os comportamentos esperados ou proibidos. Esse documento deve ser destinado e aplicado a todos aqueles que atuam na entidade, e deve ser destinado e aplicado a todos aqueles que atuam na organização, e deve esclarecer as razões e

---

<sup>15</sup> <https://www.cgu.gov.br/Publicacoes/etica-e-integridade/arquivos/programa-de-integridade-diretrizes-para-empresas-privadas.pdf>

objetivos de sua adoção, ademais de conter linguagem acessível, independentemente do nível de escolaridade do público-alvo. Deve ainda, idealmente, contemplar disposições aplicáveis a terceiros que atuam na cadeia produtiva ou de fornecimento da empresa.

Considerando que o código representa apenas um resumo de diretrizes que devem orientar as atividades da empresa, é essencial complementá-lo com políticas e procedimentos específicos, os quais disciplinem detalhadamente as diversas esferas de ação da empresa.

Devem ser criadas regras, políticas e procedimentos para prevenir e detectar a ocorrência de irregularidades, levando em consideração os riscos identificados, devendo ser coordenados entre as diversas áreas da empresa, dentre elas, a de recursos humanos, jurídico, *compliance*, financeiro, e deve ser de fácil compreensão e aplicação na rotina de trabalho da empresa.

As políticas devem especificar seus objetivos, procedimentos, público-alvo, periodicidade, área responsável e formas de monitoramento, por exemplo. Alguns tipos de controles internos podem ser utilizados para mitigação de inúmeros riscos e, portanto, são comuns a diversas políticas as quais devem ser customizadas em conformidade com riscos que afetam a organização. Exemplos dessas políticas incluem, política anticorrupção, política de relacionamento com o setor público, política relativa ao oferecimento e recebimento de brindes, presentes e hospitalidades, política de contratação de terceiros, entre outras.

A adoção de políticas e procedimentos contribui para facilitar a realização do controle interno na prevenção e identificação de irregularidades, mitigando diversos riscos por meio de checagem do seu cumprimento.

### **3.4. CONTROLES INTERNOS**

Uma boa governança corporativa requer uma estrutura sólida de controles internos para assegurar integridade e conformidade em todas as operações da empresa. Os programas de *compliance* também serão avaliados de acordo com controles internos que assegurem a pronta elaboração e a confiabilidade de relatórios e demonstrações financeiras da pessoa jurídica, ponto que está presente no artigo 57, inciso VII, do Decreto nº 11.129/2022.

Assim sendo, os controles internos são mecanismos, geralmente formalizados por escrito nas políticas e procedimentos da empresa, que, além de minimizar riscos operacionais e de *compliance*, asseguram que os livros e registros contábeis e financeiros reflitam completa e precisamente os negócios e operações da empresa, conforme requerido por diversos instrumentos, como o FCPA e a Lei Sarabannes-Oxley. Entre outras coisas, os controles internos estabelecem as regras para revisão e aprovação de atividades (especialmente aquelas ligadas a compromissos contratuais e despesas),

existência das atividades (para se evitar pagamentos por serviços não-prestados, por exemplo), documentação suporte, processamento e registro das transações.

Os controles internos têm o papel de identificar oportunidades de aperfeiçoamento, colaborando para uma gestão mais precisa e identificando indícios ou a existência de irregularidades na organização, incluindo registros contábeis.

Dentre as orientações emitidas pela OCDE, no “Guia de Boas Práticas sobre Controles Internos, Ética e *Compliance*”, prevê-se como boa prática a adoção de um sistema de procedimentos financeiros e contábeis, incluindo um sistema de controles internos, razoavelmente projetado para assegurar a manutenção de livros, registros e contas justos e precisos, para assegurar que eles não possam ser usados para fins de suborno estrangeiro ou ocultar tais subornos.”

### **3.5. TREINAMENTO E COMUNICAÇÃO**

A comunicação eficaz e o treinamento contínuo são elementos críticos para o sucesso da governança corporativa, especialmente na promoção de uma cultura de *compliance*. A disseminação clara e acessível de informações sobre políticas e códigos de conduta garante que todos os colaboradores compreendam as expectativas da empresa em relação ao comportamento ético e à conformidade.

Um sistema de comunicação eficiente deve alcançar todas as pessoas que tenham relação e interação com a empresa, seja interno ou externo, de modo a ampliar a divulgação sobre o *compliance*. Nesse sentido, a empresa poderá obter canais de comunicação, gratuitos e de fácil acesso, e a compreensão do conteúdo, feita com escrita clara e precisa, sem qualquer mensagem que possa gerar duplo sentido.

No contexto da integração do Programa de *Compliance* e dos Códigos de Ética e/ou de Conduta no ambiente empresarial, a capacitação de todos os colaboradores se revela fundamental, pois a simples elaboração de normas e procedimentos internos não é suficiente sem que haja compreensão por parte das pessoas sobre sua relevância e aplicabilidade.

O sistema de treinamento deve ser adequado para cada estrutura empresarial, podendo ser um modelo simples por meio de respostas a questionamentos e pontuação, como sistemas mais sofisticados com a disponibilização de aplicações de tecnologia da informação em que haja a interação do empregado com situações do dia a dia.

Além disso, é essencial que a empresa estabeleça uma periodicidade para a realização desses treinamentos, garantindo que o conteúdo seja repassado aos novos colaboradores, e para a reciclagem dos funcionários antigos. É importante destacar que a periodicidade do treinamento de *compliance* é um

dos requisitos de avaliação de sua efetividade, conforme determinação do artigo 57, inciso IV, do Decreto nº 11.129/2022. Por esse motivo também é essencial que a empresa mantenha os registros dos treinamentos realizados com informações sobre os temas abordados e lista de presença, para que seja possível sua comprovação no esforço na implementação do Programa de Integridade.

Ademais, caso o conteúdo dos treinamentos seja considerado indispensável para o desempenho de determinada função, a empresa poderá tornar sua realização mandatória.

### **3.6. CANAL DE DENÚNCIAS**

Ainda que as empresas treinem e comuniquem seus colaboradores sobre a importância do *compliance*, devem ser adotados canais de denúncias para que eles possam alertar sobre violações ao Código de Conduta, às políticas, normas e procedimentos internos. Eles desempenham papel vital na governança corporativa ao oferecerem uma via segura para que sejam relatadas violações ao Código de Conduta e demais irregularidades.

Ademais, os canais de denúncias entre a empresa e seus funcionários, bem como entre a empresa e terceiros, são uma importante ferramenta para o monitoramento contínuo de um programa de *compliance* eficiente conforme prevê o artigo 57, inciso X, do Decreto nº 11.129/2022.

Não existe regra definida sobre o modelo a ser adotado para recebimento de denúncias, cabendo à empresa avaliar, também considerando sua estrutura, qual o melhor modelo a ser adotado para o recebimento de denúncias, se via telefone, e-mail corporativo específico, outros canais de denúncias online, não sendo tais canais excludentes, mas sim complementares. A condição é que o modelo de fato possibilite que as pessoas realizem as denúncias.

Importante ressaltar que a empresa deve se preocupar em preservar a integridade moral do denunciante, sobretudo preservando sua identidade perante os demais empregados. Garantindo o cumprimento das regras de anonimato, confidencialidade, e proibição da retaliação, a fim de garantir a confiança dos colaboradores para a utilização do canal. Para isso, a empresa deve demonstrar seriedade nas tratativas das denúncias recebidas, garantindo que sua apuração seja realizada de maneira independente e, caso seja necessário, aplicar as medidas de remediação cabíveis.

### **3.7. INVESTIGAÇÕES INTERNAS**

A fim de atender o exposto no artigo 57, inciso XII, do Decreto nº 11.129/2022, que dispõe serem necessários “procedimentos que assegurem a pronta interrupção de irregularidades ou infrações detectadas e a tempestiva remediação dos danos gerados”, as empresas devem estabelecer procedimentos internos que viabilizem investigações para atender prontamente às denúncias de

condutas ilícitas ou antiéticas. As investigações internas são um componente essencial da governança corporativa, garantindo que as empresas respondam de forma eficaz a denúncias de condutas antiéticas ou ilícitas.

Esses procedimentos devem garantir a verificação dos fatos, a identificação das responsabilidades e, se necessário, a definição das sanções apropriadas, como medidas disciplinares, bem como ações corretivas mais adequadas e consistentes a serem aplicadas, independentemente do nível hierárquico do agente, gerente ou funcionário que as causou.

No mesmo sentido, a respeito das investigações internas, segundo o documento da Controladoria-Geral da União Programa de Integridade: diretrizes para empresas privadas<sup>16</sup>:

a detecção de indícios da ocorrência de atos lesivos à administração pública, nacional ou estrangeira, deve levar a empresa a iniciar uma investigação interna, que servirá como base para que sejam tomadas as providências cabíveis. Normas internas devem tratar de aspectos procedimentais a serem adotados nas investigações como: prazos, responsáveis pela apuração das denúncias, identificação da instância ou da autoridade para a qual os resultados das investigações deverão ser reportados.

Uma investigação eficaz protege os interesses da Companhia e dos seus acionistas por meio da prevenção e detecção de má conduta, de uma razoável garantia de que as atividades da Companhia estejam de acordo com as leis e regulamentações aplicáveis e, também, identificando áreas de melhoria para as operações internas. E, também, demonstra o compromisso da Companhia com fazer o correto e punir aqueles que não compartilham dos mesmos valores éticos que ela.

### 3.8. DUE DILIGENCE

O inciso XIII e seus subitens, presentes no artigo 57, do Decreto nº 11.129/2022, preveem o pilar de due diligence do programa de *compliance*, onde o legislador se preocupa com a realização de uma avaliação prévia à contratação (também conhecida como “background check”) de terceiros (fornecedores, prestadores de serviço, agentes intermediários, consultores, representantes comerciais e associados) que podem vir a “manchar a reputação” e a imagem da empresa por eventuais atos de corrupção/suborno e até em casos de fraude à licitação, bem como na contratação de pessoas politicamente expostas que possam representar um “sinal de alerta”.

Este processo é importante para ajudar as empresas a descobrir fraudes cometidas pelos fornecedores, funcionários ou clientes, expor fraquezas operacionais, contribuir na avaliação de riscos e oportunidades e no grau de conformidade e promover maior familiaridade a determinadas organizações

---

<sup>16</sup> CARVALHO, André C.; BERTOCCELLI, Rodrigo de P.; ALVIM, Tiago C.; AL, et. Manual de Compliance. Rio de Janeiro: Grupo GEN, 2021. p. 240.

com os esforços realizados para garantir o *compliance*. Seu objetivo é identificar possíveis distorções relevantes oriundas de práticas empresariais, não acordadas, ilegais ou antiéticas, bem como tender as boas práticas corporativas, de governança, por exemplo, como elas são capazes de minimizar os riscos através de terceiros inerentes aquele negócio.

De forma sucinta: basicamente, a *due diligence* presta-se a avaliar os riscos envolvidos e orientar a organização e seu corpo diretivo na tomada de decisões com o objetivo de trazer maior previsibilidade e segurança jurídica para o negócio. Para isto, é necessário entender as causas e consequências dos riscos.

### 3.9. AUDITORIA E MONITORAMENTO

A auditoria e o monitoramento são elementos vitais para garantir a eficácia da governança corporativa e a conformidade contínua com as normas internas e externas.

A robustez de um programa de *compliance* se mede pela sua efetividade e para saber se o programa de *compliance* está caminhando na direção correta, é necessário implementar um processo de avaliação constante, chamado monitoramento, bem como auditorias regulares, que visam identificar se os diversos pilares do Programa de *Compliance* estão funcionando conforme planejado, se os efeitos esperados da conscientização dos funcionários estão se materializando na Companhia e se os riscos identificados previamente estão sendo controlados como previsto (e, também, se novos riscos surgiram no decorrer das operações).

O monitoramento contínuo do programa de *compliance*, exposto no artigo 57, inciso XV, do Decreto nº 11.129/2022, permite que a empresa responda tempestivamente a quaisquer riscos novos que tenham surgido, aos procedimentos afetos à revisão periódica dos processos, bem como ao acompanhamento dos planos de ação para a correção de desvios, participação em reuniões de funcionários das áreas de governança e a revisão dos resultados das análises de riscos.

Pelo monitoramento constante, acabam sendo detectadas falhas e lacunas no programa de *compliance* e a partir de então se deve investigar a origem do problema constatado e o que pode ser feito interna ou externamente para sanar tal feito. Uma vez finalizada a análise da ocorrência e adotadas as providências cabíveis, faz-se necessária a revisão dos controles internos e, eventualmente, a implementação de novos procedimentos mais rígidos para assegurar que determinada falha não se repita.

A CGU entende que o monitoramento pode ser feito mediante a coleta e análise de informações de diversas fontes como: relatórios regulares sobre as rotinas do programa de *compliance* ou sobre investigações relacionadas; tendências verificadas nas reclamações dos clientes da empresa,



informações obtidas do canal de denúncias e relatórios de agências governamentais reguladoras ou fiscalizadoras.

Outra medida a ser tomada pela empresa poderia ser a realização de entrevistas com os funcionários, ou também a disponibilização de uma pesquisa em formato de formulário, a fim de saber se eles estão cientes sobre os valores e políticas da empresa, se seguem os procedimentos estipulados e se os treinamentos têm trazido resultados práticos.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O objetivo principal deste trabalho foi estudar o *compliance* como fundamento da governança corporativa evidenciando a relevância que os programas de *compliance* podem proporcionar à atividade empresarial e o valor agregado que representam para as empresas. Esta análise foi conduzida mediante a avaliação das exigências legislativas e de mercado, as quais indicaram que os programas de *compliance* desempenham um papel indispensável na promoção da ética, transparência e responsabilidade no contexto organizacional. Através da implementação de um programa de *compliance* efetivo, as empresas podem fortalecer sua cultura interna, prevenir potenciais sanções legais e multas, além de construir uma reputação sólida e confiável perante seus stakeholders.

Ao longo deste trabalho foi desenvolvido estudo sobre a governança corporativa, abrangendo suas principais características e seus aspectos históricos desde sua origem, que remonta ao período pós-Primeira Guerra Mundial, na década de 1930, quando os Estados Unidos intensificaram sua produção industrial para atender às demandas dos países aliados no pós-guerra. Nesse contexto, a governança corporativa emergiu como uma abordagem crucial para promover transparência, responsabilidade e sustentabilidade nos negócios, com o objetivo de garantir a confiança dos investidores e proteger os interesses de todas as partes interessadas, incluindo investidores, empregados, fornecedores e órgãos reguladores.

Foram examinadas também as legislações internacionais que contribuíram para o fortalecimento e importância da governança corporativa nas organizações, até a inserção do termo no contexto brasileiro, que somente passou a ser utilizado no final da década de 1990, com o Instituto Brasileiro de Conselheiros de Administração (IBCA) em 1995, primeira organização responsável por tratar do tema no país, posteriormente renomeado como Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) em 1998.

A governança corporativa cresceu em meio a escândalos de fraudes corporativas e crises mundiais. Baseada em seus princípios fundamentais de transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa, tornou-se um dos temas mais pertinentes da atualidade. Empresas em todo

o mundo têm adotado práticas de governança corporativa como uma estratégia para mitigar riscos e aumentar o valor de seus negócios.

No contexto brasileiro, observa-se uma tendência similar de crescente relevância desse tema. Empresas estão cada vez mais aderindo às melhores práticas de governança corporativa como meio de promover uma gestão mais transparente de seus empreendimentos.

Após, foi analisada a origem e o desenvolvimento do conceito de *compliance*, considerando as contribuições das legislações internacionais como o FCPA e UK Bribery Act, para a discussão do tema a nível mundial, devido à sua forte repressão à corrupção e sua aplicabilidade extraterritorial.

Posteriormente, foi abordado o desenvolvimento do instituto de compliance no Brasil, com foco na Lei Anticorrupção, que tem impulsionado a adoção de sistemas de compliance nos últimos anos pelas empresas no país. Esta legislação trata sobre a responsabilização administrativa e civil de pessoas jurídicas por atos de corrupção, e prevê, em seu artigo 7º, inciso VIII, que a existência de um programa de *compliance* efetivo, pode influenciar na determinação das sanções, podendo resultar em uma redução das penalidades impostas.

Vislumbrou-se ainda, o artigo 57 do novo Decreto nº 11.129/2022, que regulamenta a Lei 12.846/2013, estabelecendo critérios para a aferição da eficácia e da efetividade de um Programa de Integridade, com potencial para reduzir as penalidades aplicadas às pessoas jurídicas. Também foi abordada a relação entre os requisitos mínimos para a comprovação da eficácia de um programa de *compliance* e a governança corporativa.

Sendo assim, o *compliance* é um elemento fundamental para o funcionamento adequado da governança corporativa. Ele estabelece os padrões e procedimentos que garantem que a empresa opere dentro dos limites legais e éticos. Isso inclui a conformidade com leis e regulamentos relevantes para o setor em que a empresa atua, bem como o cumprimento de normas internas e externas que regem suas operações.

Por fim, podemos concluir que o *compliance*, para além de uma mera recomendação legal, tem se mostrando como um diferencial competitivo no mercado brasileiro. Este elemento não apenas preserva a integridade e longevidade das empresas, mitigando potenciais violações e reduzindo penalidades, mas também as protege de repercussões negativas na mídia, fortalecendo sua imagem e aumentando sua capacidade de gerar lucro.

## REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Bianca Bertoloto de. Compliance: O novo diferencial competitivo. Monografia (Especialização em Direito Empresarial) – Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São

Paulo, 2019.

BLOK, Marcella. *Compliance e governança corporativa*. 4. ed. [S.l.]: Freitas Bastos, 2023. E-book. Disponível em: <https://plataforma.bvirtual.com.br>. Acesso em: 09 maio 2024

BRASIL. Decreto nº 11.129, de 11 de julho de 2022. Regulamenta a Lei nº 12.846, de 1 de agosto de 2013. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2019-2022/2022/Decreto/D11129.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2019-2022/2022/Decreto/D11129.htm) Acesso em: 24 abr. 2024.

BRASIL. Lei nº 12.683, de 9 de julho de 2012. Altera a Lei de Lavagem de Capitais. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2011-2014/2013/lei/112846.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2013/lei/112846.htm) Acesso em: 24 abr. 2019.

CARVALHAL, Vivian Pedra. *Compliance como instrumento de governança corporativa para reduzir os riscos às sociedades limitadas decorrentes dos atos praticados pelos administradores*. Monografia (LL.M. em Direito Societário) – Insper Instituto de Ensino e Pesquisa, São Paulo, 2018.

CARVALHO, André C.; BERTOCCELLI, Rodrigo de P.; ALVIM, Tiago C.; AL, et. *Manual de Compliance*. Rio de Janeiro: Grupo GEN, 2021. E-book. ISBN 9786559640898. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786559640898/>. Acesso em: 14 abr. 2024.

CORDERO, Blanco. Apud BLOK, Marcella. *Compliance e governança corporativa*. 4. ed. [S.l.]: Freitas Bastos, 2023. E-book. Disponível em: <https://plataforma.bvirtual.com.br>. Acesso em: 09 maio 2024

IBGC - Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. *Código das melhores práticas de governança corporativa*. 6.ed. São Paulo: IBGC, 2023. Disponível em: <https://conhecimento.ibgc.org.br/Paginas/Publicacao.aspx?PubId=24640> Acesso em: 14 abr. 2024.

OLIVEIRA, Caroline Mendes de. *A responsabilidade dos administradores das sociedades anônimas no âmbito dos programas de compliance*. (Monografia para obtenção do grau de bacharel em Direito) – Faculdade Nacional de Direito, Universidade Federal do Rio de Janeiro – Centro de Ciências Jurídicas e Econômicas, Rio de Janeiro, 2019.

ROSSETTI, José P.; ANDRADE, Adriana. *Governança Corporativa: Fundamentos, Desenvolvimento e Tendências*, 7ª edição. Rio de Janeiro: Grupo GEN, 2014. E-book. ISBN 9788522493067. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522493067/>. Acesso em: 14 abr. 2024.

SILVA, Edson C. *Governança corporativa nas empresas*. São Paulo: Atlas, 2010.

VERÍSSIMO, Carla. *Compliance: incentivo à adoção de medidas anticorrupção*. São Paulo: Editora Saraiva, 2017. E-book. ISBN 9788547224011. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788547224011/>. Acesso em: 14 abr. 2024.



Universidade Presbiteriana  
**Mackenzie**



---

## TERMO DE AUTENTICIDADE DO TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

Eu, ELIZA BOCCI

discente regularmente matriculado(a) na disciplina TCC II, da 10ª etapa do curso de Direito, matrícula nº 41930045, período noturno, turma 10ºS, tendo realizado o TCC com o título: COMPLIANCE COMO FUNDAMENTO DA GOVERNANÇA CORPORATIVA

sob a orientação do(a) Professor(a) GIOVANI SAAVEDRA

declaro para os devidos fins que tenho pleno conhecimento das regras metodológicas para confecção do Trabalho de Conclusão de Curso (TCC), informando que o realizei sem plágio de obras literárias ou a utilização de qualquer meio irregular.

Declaro ainda que, estou ciente que caso sejam detectadas irregularidades referentes às citações das fontes e/ou desrespeito às normas técnicas próprias relativas aos direitos autorais de obras utilizadas na confecção do trabalho, serão aplicáveis as sanções legais de natureza civil, penal e administrativa, além da reprovação automática, impedindo a conclusão do curso.

São Paulo, 10 de maio de 2024.

Assinatura do discente