



UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA
MBA - COMPLIANCE E GOVERNANÇA

Raquel Lucivaine de Souza 20190073748

Shirley Gomes de Oliveira Peixoto 20190060234

**COMPLIANCE E CONTROLE INTERNO: mecanismos propulsores para
estratégia organizacional.**

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

BRASÍLIA-DF

2021

Raquel Lucivaine de Souza 20190073748

Shirley Gomes de Oliveira Peixoto 20190060234

COMPLIANCE E CONTROLE INTERNO: mecanismos propulsores para estratégia organizacional.

Trabalho de conclusão de curso como requisito parcial à obtenção do título de Especialista em Compliance e Governança da Universidade de Brasília.

Orientador: Prof. Dr. Marilson Dantas

BRASÍLIA/DF

2021

Raquel Lucivaine de Souza 20190073748

Shirley Gomes de Oliveira Peixoto 20190060234

COMPLIANCE E CONTROLE INTERNO: mecanismos propulsores para estratégia organizacional.

Trabalho de conclusão de curso como requisito parcial à obtenção do título de Especialista em Compliance e Governança da Universidade de Brasília.

Aprovado em: ___/___/___.

BANCA EXAMINADORA

RESUMO

Com a evolução do contexto organizacional, as instituições empresariais buscam cada vez mais, técnicas para comprovarem que suas atividades são dotadas de lisura. Para que alcancem as exigências que o mercado impõe diuturnamente, estas empresas desenvolvem suas rotinas com base em ferramentas como programas de *Compliance* e Controle Interno, de modo a demonstrarem que são seguras tanto para investimento quanto para parcerias, como também para sua permanência e continuidade.

Sendo assim, este trabalho visa demonstrar sobre a importância da convergência entre Controle Interno e *Compliance*, como também demonstrar como elas se complementam na busca contínua por melhores resultados. Tais ferramentas demonstram suas capacidades de interação e contribuições mútuas para o êxito da estratégia organizacional.

Palavras-chave: *Compliance* - Controle Interno - Riscos

ABSTRACT

With the evolution of the organizational context, business institutions are increasingly looking for techniques to prove that their activities are endowed with fairness. In order to reach the demands that the market imposes on a daily basis, these companies develop their routines based on tools such as Compliance, Internal Control and Risk Management programs, in order to demonstrate that they are safe both for investment and for partnerships, as well as for their permanence and continuity.

Therefore, this work aims to demonstrate the importance of the convergence between Internal Control, Risk Management and Compliance. Such tools demonstrate their capacity for interaction and mutual contributions to the success of organizational processes.

Key Words: Compliance, Internal Controls, Risk Management

1. INTRODUÇÃO

Todo processo de gestão necessita encontrar um caminho o qual o conduzirá ao alcance dos seus objetivos. Sabe-se, porém, que esta não é uma tarefa fácil, pois existem muitos desafios. Por isso, faz-se necessário que as empresas pensem cada vez mais de forma estratégica e visionária, buscando sempre alinhar ao seu planejamento, ações de controles, administração e gerenciamento de riscos, como também, agir em conformidade com a lei e estar parametrizada com as exigências do setor que as regulamentam.

As organizações carecem de um norte para conduzir seus negócios, e no atual modelo de competitividade tão acirrada e grandes desafios, tal necessidade é ainda maior. Além disso, necessitam que suas ações estejam alinhadas com a lei e padrões éticos que cada segmento exige¹.

Sobre esta necessidade e a busca por uma forma de administrar cada vez mais eficiente e proba, surgem estudos que discorrem sobre ferramentas de gestão que fazem parte do vocabulário corporativo. Neste sentido, tenta-se por meio deste artigo contemplar sobre o papel do *Compliance* e do Controle Interno, uma vez que, estão interconectados e podem produzir quando associados, resultados positivos para a gestão, tanto financeiros, quanto operacionais.

Dentro deste contexto, o trabalho objetiva estudar se *Compliance* e o Controle Interno são mecanismos que propulsionam a estratégia organizacional.

A problemática de estudo será realizada por meio de estudo bibliográfico, como também análise de estudo de caso e pesquisas em revistas de grande circulação sobre matéria que versam sobre o tema.

Conseqüentemente, nos últimos anos, o termo *Compliance* vem sendo muito difundido no meio corporativo e considerado um modelo e um meio de busca ao combate à corrupção. A função deste, é trabalhar no estabelecimento de regras, nos treinamentos, nos procedimentos rotineiros e na conscientização das normas, enquanto que o Controle Interno possui o papel de identificar oportunidades de aperfeiçoamento, corroborando

¹ Informação obtida no endereço eletrônico José Carlos Fortes. Disponível em: <https://www.josecarlosfortes.com.br/>. Acesso em: 05 jan. 2021.

para uma gestão mais precisa e identificando indícios ou existência de irregularidades. (MARCOS ASSI, 2017)

Existe uma convergência entre o *Compliance* e o Controle Interno. Esta relação pode ser evidenciada, a partir dos seguintes pontos:

A existência de um sistema de controle interno institucionalizado com regras claras e padrões de procedimentos e controle necessários para mitigar riscos, com definição de competências e de responsabilidades, contribui para a efetividade das ações do Programa de Integridade.

Com a institucionalização destes controles e as diretrizes da organização, regras e procedimentos relacionados aos programas de *Compliance*, neste sentido podem ser agregados aos instrumentos específicos de cada um, porém de maneira vinculada. Trabalho este que poderia ser executado em conjunto (GLOCK)².

O *Compliance* e o Controle Interno, podem contribuir de forma particularizada sobre o cumprimento das exigências legais às quais as empresas estão inseridas, proporcionando maior visibilidade das ações das entidades. Tendo como objetivo principal, melhorar os controles das organizações afim de conseguirem de fato resultados mais confiáveis e substancial melhoria da gestão, por meio de informações confiáveis.

Por este motivo, busca-se mostrar a importância do *Compliance* para as empresas, todavia, busca demonstrar ainda, o quanto a junção deste com Controles Internos robustos podem corroborar ainda mais com o êxito dos processos organizacionais.

O objetivo que norteia este estudo é avaliar se a existência de *Compliance* e Controle Interno podem propulsionar a estratégia das empresas, corroborando com os resultados.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Controle Interno e suas Abordagens

² Informação obtida no endereço eletrônico Jus Brasil. Disponível em: <https://www.joseglock.jusbrasilcom.br/artigos>. Acesso em: 05 jan. 2021.

O AICPA, *American Institute Of Certified Public Accountants* (Comitê de Procedimentos de Auditoria do Instituto Americano de Contadores Públicos Certificados), por meio de relatório especial da comissão de procedimentos de auditoria, definiu Controle Interno como sendo “o plano da organização e todos os métodos e medidas coordenadas, aplicados a uma empresa, a fim de proteger seus bens, conferir exatidão e a fidelidade de seus dados contábeis, promover a eficiência e estimular a obediência às diretrizes administrativas estabelecidas”³.

A estruturação e implementação de políticas de controles é fundamental na busca por minimizar a prática de ilícitos, como também para o desenvolvimento do *Compliance* e sua efetividade.

É necessário desenvolver um código de conduta, código de ética, realizar mapeamento dos riscos, porém, é essencial ainda que as organizações reflitam e desenvolvam de forma clara e contundente seus controles internos. Tais controles serão alicerces para a efetividade do *Compliance*.

Segundo Marcos Assi (2017), “apesar de já estar incorporado à linguagem corporativa, somente implantar um Programa de *Compliance* não é suficiente, as empresas necessitam de efetividade, por isso é importante lembrar e jamais se esquecer dos controles internos e da gestão de riscos. Diz ainda que, em decorrência de fatos ocorridos no mundo corporativo e financeiro, foi identificado por meio de trabalhos, pesquisas e leituras que algumas aplicações de *Compliance* juntamente com Controles Internos e mapeamento de riscos, traz mais efetividade ao programa”.

Segundo a *American Institute of Certified Public Accountants* (AICPA)⁴, os principais objetivos dos Controles Internos são:

- Proteger os ativos da empresa;
- Obter informações adequadas;
- Promover a eficiência operacional da organização;
- Estimular a obediência e o respeito às políticas da administração;

³ Informação obtida no endereço eletrônico Portal de Auditoria. Disponível em: <https://portaldeauditoria.com.br/>. Acesso em: 24 jan. 2021.

⁴ Tradução: Instituto Americano de Contadores Públicos Certificados.

O *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO)*⁵, conforme destacado por Simmons (1997), elaborou, em 1922, um estudo publicado intitulado de *Internal Control – Integrated Framework*, cujo relatório descreve controle interno como um processo efetuado pelo Conselho de Administração, gerentes e funcionários com intuito de garantir razoável segurança do cumprimento dos objetivos. De acordo com o estudo, todas as empresas, de pequeno, médio e grande porte, podem ter controles internos efetivos. Para o COSO, Controle Interno, consiste em cinco componentes, relacionados com integridade, competência e ambiente de controle. Os componentes são:

- a) ***Control Environment (Ambiente de Controle)***: O ambiente de controle fixa o tom de uma organização, enquanto influencia a consciência de controle de seu pessoal. É a base para todos outros componentes, determinando disciplina e estrutura.
- b) ***Control Activities (Atividades de Controle)***: Controles das atividades ou procedimentos de controles são as políticas e procedimentos que asseguram o cumprimento dos objetivos e identificam os riscos relacionados.
- c) ***Information and Communication (Informação e Comunicação)***: As informações devem ser identificadas e comunicadas de uma forma e prazo que permitam às pessoas cumprirem suas responsabilidades
- d) ***Monitoring (Monitoramento)***: Sistemas de Controles internos precisam ser monitorados, avaliar a qualidade do desempenho com o passar do tempo e modificar quando necessário.

2.2.1 Funções do Controle Interno

A função do Controle Interno nas organizações é focar em criar um ambiente com padronização de processos, para que sejam utilizados como norte e também como forma de visualizar o desenvolvimento dos processos em suas particularidades.

Segundo Chiavenato (2003 p.613) conforme citado por Carvalho (2011, p. 13):

“O controle exerce uma função restritiva e coercitiva no sentido de coibir ou restringir desvios indesejáveis, pode ser, também, um sistema automático de regulação no funcionamento de um sistema e, por fim, como função administrativa, através do planejamento, organização e a direção. A função

⁵ Tradução: Comitê das Organizações Patrocinadoras da Comissão Treadway.

administrativa pode ser considerada como a mais importante, uma vez que, é por meio dela que existe o monitoramento das tarefas executadas e a avaliação das atividades e resultados esperados, objetivando o alcance de êxito com relação ao planejamento e às estratégias organizacionais. ”

2.2.2 Tipos de Controle

Proceder e agir pensando em métodos de controle possibilita às organizações um norte para alcançar seus objetivos, uma vez que, o mapeamento dessas atividades configura numa possibilidade de melhorias em processos como um todo, já que essas ações partem da descrição e métodos para cada área e suas necessidades específicas.

A organização poderá desenvolver formatos de controle os quais atenderão de forma específica suas necessidades.

Segundo (SANTOS E TRINDADE 2010), apud Carvalho (2011, p.14), o sistema de Controle Interno pode ser:

- a) **Preventivo:** atua prevenindo a ocorrência de problemas, atuando como uma espécie de guia para a execução dos processos.
- b) **Detectivo:** percebe e detecta problemas de forma tempestiva, permitindo correções em tempo hábil.
- c) **Corretivo:** age de forma a detectar erros, desperdícios ou irregularidades, depois que já ocorreram, contribuindo com ações para correções.

Conforme Chiavenatto (2003, p. 654) existem três tipos de controles:

“Os estratégicos, os táticos e os operacionais. Sendo o controle uma das formas de medir e corrigir o desempenho, assegurando que os objetivos e os planos que foram estabelecidos serão alcançados e que os controles estratégicos, táticos e operacionais servirão para oferecer segurança ao sistema que foi implementado. A organização também deverá se preocupar com o ambiente no qual o controle será inserido”.

2.2.3. Contribuição dos Controles Internos para Gestão

São várias as contribuições dos Controles Internos para uma organização. Dentro deste contexto, cabe destacar, sobretudo, sobre o quanto que se implementados com

robustez, os controles podem inibir fraudes. Sobre esse assunto, segundo Moreira (2009, p. 179), apud Mazzola (2014, p.19) quanto mais se conhecer sobre fraudes, melhor será o planejamento e a metodologia desenvolvida para combatê-la. Ainda, conforme Silva (2007, p.3) apud Mazzola (2014, p. 19), a melhor prevenção contra fraudes é a implantação de ferramentas que proporcionem a mitigação da sua realização por pessoa que, direta ou indiretamente deseje realiza-la.

De acordo com a empresa Deloitte Touche Tohmatsu (2003) apud Maia e Silva (2005, p.56) uma forte estrutura de Controle Interno pode ajudar uma empresa a:

- a) Tomar melhores decisões operacionais e obter informações pontuais;
- b) Conquistar ou reconquistar a confiança de investidores;
- c) Evitar a evasão de recursos;
- d) Cumprir leis e regulamentos aplicáveis, e
- e) Obter vantagem competitiva por meio de operações dinâmicas.

Inversamente a essa realidade, as organizações que não dispõem de uma adequada estrutura de Controle Interno conforme Deloitte Touche Tohmatsu (2003), estão sujeitas a:

- a) Maior exposição à fraude;
- b) Penalidades impostas por órgãos reguladores;
- c) Publicidade desfavorável
- d) Impacto negativo sobre preço de ações, e;
- e) Queixas ou outras ações judiciais impetradas por acionistas.

2.3 Compliance

2.3.1. Conceitos

A FEDERACAO BRASILEIRA DOS BANCOS - FEBRABAN (2009) apud Gonçalves, (2019, pag. 25) diz que “*Compliance* e o dever de cumprir, de estar em conformidade e fazer cumprir regulamentos internos e externos, impostos às atividades da instituição”. Logo, o *Compliance* pode ser considerado como instrumento de gestão das empresas.

Conforme dicionário Michaelis, a palavra *Compliance* origina-se da língua inglesa e significa: complacência, submissão, condescendência, consentimento, aquiescência.

Historicamente, pode-se dizer que, mesmo sendo ainda uma terminologia nova no Brasil, e talvez por isso seja um pouco difícil para compreender, visto que, anteriormente, a palavra *Compliance* estava restrita aos ambientes corporativos de setores altamente regulados, como as indústrias financeira e de saúde, ou ainda empresas multinacionais expostas às legislações internacionais anticorrupção, como a lei americana *Foreign Corrupt Practices Act (FCPA)* e a lei do Reino Unido, *UK Bribery Act*. No Brasil, o termo era conhecido basicamente por profissionais ligados a questões regulatórias e advogados com formação bastante específica. (PINHO; CARVALHO, 2018)

2.3.2 Surgimento e História do Compliance

Compliance vem do verbo *to comply*, que quer dizer estar em conformidade. A terminologia surgiu no início do século XX, juntamente com a criação do Banco Central dos Estados Unidos (FED) que tem como objetivo criar um ambiente financeiro mais flexível, seguro e estável.⁶

Em 1970, ainda nos Estados Unidos, foi criada a Lei Anticorrupção Transnacional - a *Foreign Corrupt Practices Act (FCPA)*, a qual endureceu as penas para as organizações americanas envolvidas em atos de corrupção no exterior.

Acontecimentos como estes levaram às companhias a adotarem práticas de Compliance, para que suas imagens fossem melhoradas e conseqüentemente melhor recepção no mercado americano e internacional.

No Brasil, o segmento começa a ganhar destaque em 1992, com a abertura do mercado nacional para empresas estrangeiras, tendo que se adequar aos padrões éticos de combate à corrupção, exigência em decorrência da crescente competitividade entre empresas transnacionais. Porém, foi em 2014 que o tema ganhou maior destaque neste país, isto se deu ao fato de terem surgido vários esquemas de corrupção que envolviam empresas privadas e públicas, bem como agentes públicos. Nesta época surgiu a Operação Lava Jato, a qual abordou questões como lavagem de dinheiro e desvios de verbas públicas.

⁶ Informação obtida no endereço eletrônico Conselho Federal de Administração. Disponível em: <https://cfa.org.br/>. Acesso em: 24 jan. 2021.

FCPA = Lei de Práticas de Corrupção no Exterior

UK Bribery Act = Lei de Suborno do Reino Unido

Tendo ainda destaque também, em detrimento da aprovação da Lei 12.846 de 1º de agosto de 2013, batizada como Lei Anticorrupção Brasileira, a qual dispõe sobre a responsabilização objetiva, no âmbito civil e administrativo, de empresas que praticam atos lesivos contra a Administração Pública.

2.3.3 Objetivos do *Compliance*

De acordo com Manzin (2008), apud Santos (2019 p. 6), a missão do *Compliance* consiste em: assegurar em conjunto com outras áreas, a adequação, fortalecimento e funcionamento do sistema de controles internos da instituição, procurando mitigar riscos de acordo com a complexidade do negócio. Atua também na orientação e conscientização sobre a prevenção de atividades e condutas que possam ocasionar riscos à imagem da instituição.

2.3.4. Programa de Compliance: Principais Elementos

De acordo com Garin (2020) os programas de integridade estão alicerçados em alguns pilares, os quais vão desde a atuação da alta direção até a importância da auditoria e monitoramento.

<p>Engajamento e comprometimento de alta administração</p>	<p>Não é possível imaginar que um programa de integridade possa ser bem-sucedido sem o engajamento da alta administração. Se os responsáveis pelos rumos da organização não se comprometerem com o <i>Compliance</i>, dificilmente esse programa funcionará. Este engajamento resulta em incentivo e inspiração a todos os envolvidos.</p>
<p>Avaliação de riscos</p>	<p>É um ponto extremamente importante para o programa de integridade. A organização precisa conhecer e gerenciar os riscos, os quais está exposta. Desta forma ficará assegurada uma atuação preventiva, contribuindo a evitar grandes exposições ao risco.</p>
<p>Código de conduta e políticas de Compliance</p>	<p>O programa de integridade necessita que a organização exteriorize a sua cultura, missão, visão e valores para que todos saibam seu padrão de comportamento. A adoção de um código de conduta deve estar alinhada com a missão, visão e valores da entidade. A estruturação do código de</p>

	ética indica para o mercado que aquela organização possui comprometimento em agir de maneira íntegra.
Controles internos	Toda e qualquer entidade deve desenvolver mecanismos e estratégias de controle para acompanhar as atividades da instituição, monitorando riscos e expondo os fluxos e processos com clareza. Portanto bons mecanismos de controle são fundamentais para o sucesso do <i>Compliance</i> .
Treinamento e comunicação	O programa de integridade se inicia com o mapeamento de risco e implantação de Código e Ética, mas se não for transmitido e replicado a toda organização, possivelmente irá fracassar.
Canais de denúncias	É fundamental a existência de um canal de registro de qualquer violação do código de conduta e que seja acessível para todos os <i>stakeholders</i> , (interno ou externo). Este instrumento quando seguro encorajar as pessoas a denunciarem desvios, mas deve ser cautelosamente gerenciado a fim de não causar desagregação da organização.
Investigações internas	Uma vez registrado uma denúncia, é necessário que sejam realizadas investigações prévias, evitando perda de tempo, dinheiro com acusações infundadas.
Procedimentos de Due diligence	Mapear riscos e adotar um bom nível de transparência são pilares importantes. Contudo, é importante que de forma periódica seja feita uma análise da organização e principalmente dos fornecedores e demais terceiros.
Auditoria e monitoramento	A implantação da cultura do <i>compliance</i> é um trabalho contínuo. Desse modo, não se pode descuidar de uma contínua avaliação por meio de controles internos, monitoramento e auditoria externa.

Fonte: Ederson Garin Porto (2020) .

2.3.5. Comitê de *Compliance*

Para Marcos Assi (2017), o comitê de *Compliance* é geralmente implementado envolvendo todos os departamentos e seus responsáveis, como também os envolvidos nos

controles externos. Objetivando maior amplitude nas tomadas de decisões. Ainda segundo o mesmo autor as atribuições do comitê e seus membros podem ser:

- Assessorar a diretoria executiva da organização;
- Avaliar a efetividade e conformidade do sistema de controles internos da organização;
- Certificar a conformidade dos procedimentos com as normas regulamentos e leis aplicáveis;
- Acompanhar a implementação das metodologias e ferramentas de gestão corporativas quanto ao risco operacional em conformidade com as regras aplicáveis;
- Propor e acompanhar o levantamento e estudos para avaliação da integridade e confiabilidade dos sistemas operacionais e informações;
- Propor à diretoria executiva a implementação e alteração de normas já existentes para aprimoramento das estruturas, políticas da organização e riscos das atividades desenvolvidas;
- Apresentar ao conselho de administração os relatórios semestrais de conformidades dos controles internos da organização;
- Analisar os relatórios emitidos pelos órgãos reguladores e auditorias, sendo internas e externas no que se refere às fragilidades dos controles internos;
- Posicionar com regularidade o conselho de administração sobre as atividades do comitê, fazendo recomendações que julgas apropriadas;

2.3.6. Contribuição do *Compliance* com a Estratégia Organizacional

2.3.6.1 Contribui com Mitigação de Riscos e Fortalecimento ao Combate a Fraudes

Estudos recentes demonstram que o *Compliance* se caracteriza como uma estratégia organizacional disponível para mitigar riscos e prevenir as empresas contra fraudes e corrupção (Costa 2012), apud Gama (2019, p.12). Segundo ainda Damania (2004) que estudos verificados no âmbito de práticas sobre irregularidades, demonstram que, quanto menor o nível de *Compliance*, maior o risco referente aos atos ilícitos.

Por atuar com pilares como prevenção e detecção, esta ferramenta visa orientar e contribuir com as instituições e empresas no que se refere à estratégia organizacional, uma vez que, ela busca meios de não apenas gerenciar riscos, mas também, preveni-los, busca ainda, contribuir ativamente com processos de controle, firmando-se em meios de constantes avaliações.

Ao desenvolver suas diretrizes e planejamento estratégico, as empresas buscam alcançar seus objetivos, como também alavancar seus resultados financeiros e operacionais.

2.3.6.2. Mediador de Conflitos no Ambiente Trabalho

Por gestão adequada de conflitos no ambiente corporativo, se entende a prática de cognição, de condução e de resolução de situações conflituosas surgidas nas relações interpessoais.

Um meio o qual o *Compliance* torna-se mediador de conflito para as empresas é que quando da criação de um Código de Ética, este deve estar alinhado à estratégia da empresa de forma a contribuir com a identidade da organização. Para (CALDAS; ANDRADE 2020) este código servirá para orientar a conduta de seus colaboradores e explicitar a política da empresa diante dos diferentes públicos com que interage. Com isso seu objetivo visa criar um ambiente de pertencimento, e ao mesmo tempo conferir responsabilidade no que diz respeito às condutas existentes no local de trabalho. Sobre esse tema, (PIRONTI; CASTRO) apud, (CALDAS; ANDRADE 2020, p.49), ensinam:

“Para que um programa de integridade possua engajamento consequentemente sucesso em suas atividades, faz –se necessário que os gestores reflitam exemplos de conduta ética em sua atuação profissional de acordo com os valores da entidade e com as normas que as permeiam.

Foi realizado um estudo por Evelini de Figueiredo Fonseca e Felipe Rodrigues, sobre uma abordagem pioneira do *Compliance* Antidiscriminatório como ferramenta garantidora do respeito à diversidade nas empresas, apud (CALDAS; ANDRADE 2020, p.50)

“A necessidade de utilização do *Compliance* Antidiscriminatório como ferramenta apta a garantir o

respeito à diversidade nas empresas. Assevere-se que também que a possibilidade de ocorrência de racismo e sexismo nos ambientes organizacionais impactam na reputação das empresas, sendo necessário acoplar ao Compliance preocupações com binômio, discriminação-diversidade, o que implica na necessidade de implantação de práticas antidiscriminatórias e também da promoção ao respeito em ambientes organizacionais. ”

2.3.6.3. Estratégia e Compliance

Segundo um artigo realizado Lafs Contabilidade em 22 de abril de 2019, diz que Compliance é muito mais que estratégia, mas é também um padrão de comportamento organizacional, onde a cultura da empresa pode ser atingida de forma positiva por meio de processos estratégicos e de conformidade.

Conforme este mesmo artigo, colocar em prática suas ações, possibilita alinhamento junto às legislações, como também, relações mais éticas e transparentes, seja sob o ponto de vista interno da empresa, como junto ao mercado. Sobre este artigo, ele cita ainda que o Compliance oferece alguns benefícios que estão alinhados à estratégia organizacional, como:

1. Eficiência Operacional: A partir do momento que uma empresa estabelece padrões de comportamento e ações voltadas para o atendimento da legislação em vigor, normas técnicas e demais padrões para o funcionamento adequado do negócio, a eficiência operacional acaba sendo uma consequência em razão de uma tomada de decisão assertiva.

2. Aumento da Produtividade: Quando uma empresa trabalha em conformidade com processos, regulações e legislação, acaba por propiciar um ambiente mais seguro e confiável aos seus colaboradores e isto resulta em uma empresa com resultados bem mais produtivos que aquelas que não investem nesses processos.

3. Vantagem Competitiva: O mercado está cada vez mais competitivo, sendo assim, há a necessidade de empresários e gestores estarem alinhados e focados em processos que produzam qualidade e diferencial. O *Compliance* oferece este diferencial, pois busca por meios de suas ações oferecer às organizações transparência e clareza.

4.Segurança Jurídica: Um dos aspectos que destacam no *Compliance* é a segurança jurídica, uma vez que um dos objetivos centrais da estratégia é pautar o negócio dentro de regras que possibilitem sua continuação.

5. Redução de Custo: Redução de custo é resposta natural às empresas que adotam as ações já citadas, segurança jurídica, eficiência operacional, aumento de produtividade, ações que o *Compliance* corrobora significativamente e que gera por meio de suas atividades possibilidades de redução de custos nas operações. Ainda pode -se dizer que, as finanças das empresas são beneficiadas de forma positiva, pois esta ferramenta pode oferecer uma gestão de custos mais efetiva.

6. Reputação no Mercado: A forma com que uma organização se posiciona com relação ao mercado é um fator extremamente importante. Assim, instituições e empresas que pautam suas ações no respeito aos clientes, fornecedores e concorrentes, se destacam daquelas que não o fazem.

Informações extraídas do site: <http://lafscontabilidade.com.br>

2.3.6.3. A Contribuição do Compliance para a Imagem das Empresas

Segundo Ana Prudêncio, conforme reportagem publicada, pela revista VOCÊ SA em 05 de dezembro de 2020, como estamos vivendo em tempos de constantes escândalos sobre empresas envolvidas em atos de corrupção, aquelas que dispõem de um programa de integridade largam na frente. É como se, por ter um programa destes elas possuam um “selo de ética”.

A reportagem diz ainda que organizações que investem em *Compliance* transmitem a *stakeholders*, funcionários e potenciais parceiros de negócios uma imagem reputacional mais segura, em razão de que esta ferramenta oferece: credibilidade, confiança e diferencial.

A exemplo do que ocorre há alguns anos com as empresas americanas e britânicas que estão sujeitas à lei antissuborno, o *Foreign Corrupt Practices Act* (FCPA) – as instituições brasileiras, para alavancarem seus negócios dentro e fora do país, devem seguir rigorosamente as previsões da legislação atual. Caso contrário correm o risco de terem suas imagens e reputações deterioradas, bem como serem esquecidas.

Com o advento no Brasil da Lei nº 12.846/2013 e do Decreto Regulamentar nº 8.420/2015, que passaram a prever a responsabilização das empresas de forma objetiva pela prática de ilícitos à Administração Pública, governos, multinacionais tem passado a exigir o selo de ética do *compliance* para firmar parcerias com estas empresas. Esse diferencial também adquire relevância diante da necessidade de comprovação da aplicação de mecanismos de controles internos exigidas por algumas estatais, no âmbito de concessão de créditos, como por exemplo o BNDES (Banco Nacional de Desenvolvimento Social).

Segundo Anne Prudêncio, perdas em virtude de fraudes e irregularidades internas, são muito frequentes e que este cenário pode ser revestido com o estabelecimento de um programa de *Compliance* efetivo.

2.3.6.4. Os Benefícios do Compliance para a Segurança da Informação

A informação é um elemento necessário para o processo de comunicação, tanto para as relações interpessoais, quanto para os processos organizacionais. Lancaster (1989) apud (Xavier; Costa p.6) apresenta a seguinte informação: “É extremamente difícil definir informação e até mesmo obter consenso sobre como deveria ser definida, o fato é que, informação significa coisas diferentes, para pessoas diferentes”.

Sobre esta questão, há que se lembrar sobre a importância da segurança da informação, sabendo-se que ela, é fundamental para que dados importantes da organização se mantenham protegidos. Para Rocha e Silva (2012), apud (Xavier; Costa, p.7), “a segurança da informação é vista como um suporte para um bom funcionamento destas informações”.

São inúmeros os riscos os quais as empresas estão expostas, riscos tecnológicos, financeiros, dentre outros. Nesse sentido o gerenciamento de processos deve acontecer de forma ordenada a fim de se obter as avaliações com base em probabilidades ou impactos e transformá-los em soluções que promovam a seguridade do sistema e da estrutura corporativa, é nesse sentido que o *Compliance* atua, investigando estes riscos e promovendo formas de controle e conformidade para os processos de segurança da informação, evitando assim, riscos de perdas de dados que podem proporcionar perdas irreversíveis às organizações.

3. ANÁLISE DOS DADOS: DISCUSSÃO DOS RESULTADOS DA PESQUISA

“A essência de um estudo de caso é tentar esclarecer uma decisão ou um conjunto de decisões, o motivo pelo qual foram tomadas, como foram implementadas e com quais resultados” (Schramm, 1971).

Estudo de Caso

Empresa: B2M Atacarejos do Brasil

Área analisada: Comercial

Departamento: Contratos de Fornecimento

1. Objetivo: Monitoramento e Controle sobre os contratos de fornecimento.

2. Documentos de Referência

2.1 Contratos celebrados entre a empresa e fornecedores.

2.2 Nota fiscal de compra.

2.3 Documento de devoluções de avarias.

3. Procedimento

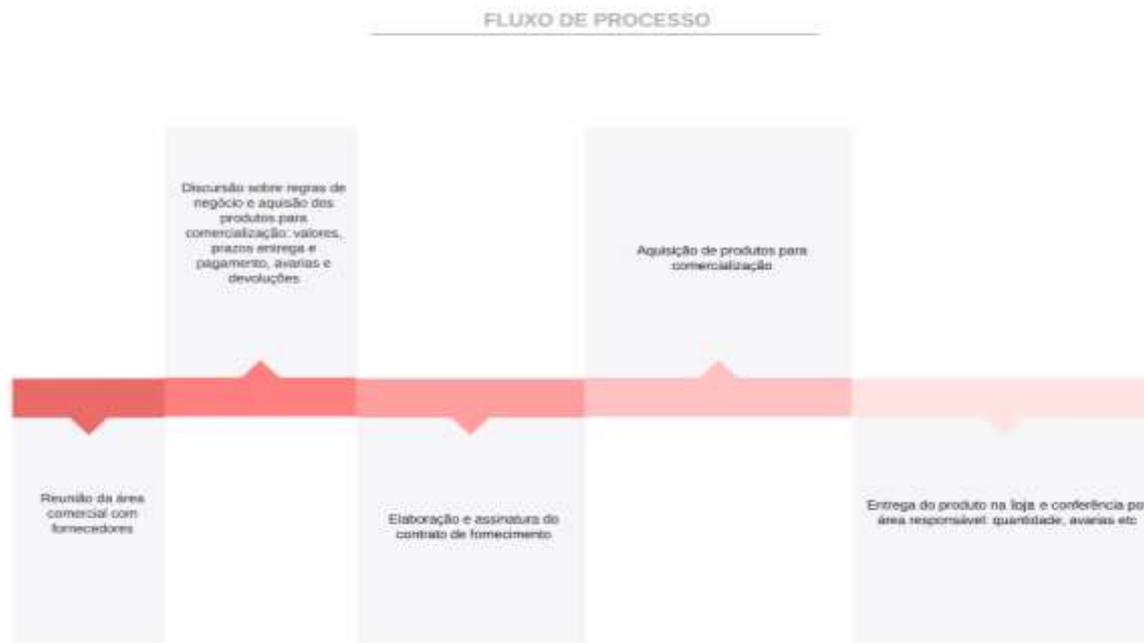
Análise dos contratos e de notas fiscais de entrada e de devolução.

3.1 Definições

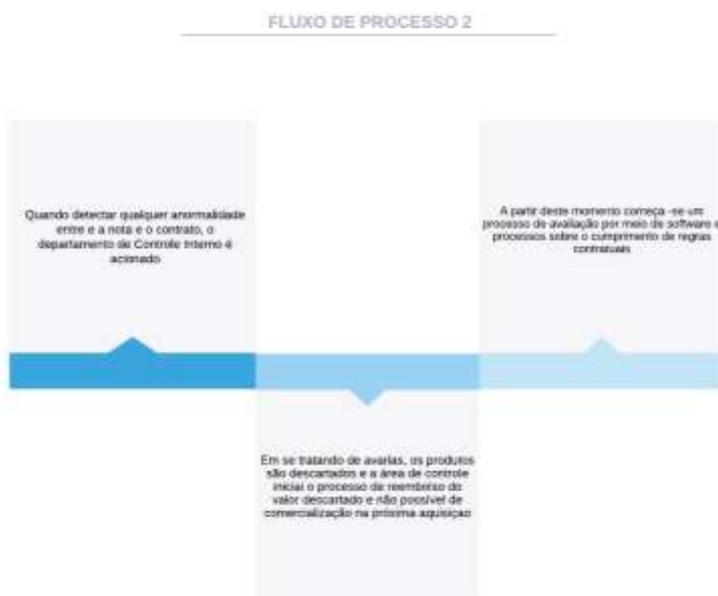
Acompanhamento e monitoramento: Controle Interno e Auditoria

Elaboração de dados coletados com os procedimentos Controle: Controladoria

Fluxograma 1



Fluxograma 2



<p>1 IDENTIFICAÇÃO DO PROBLEMA</p>	<p>Em entrevista com a área de Controladoria, o <i>Controller</i> responsável informou que sempre existiu um processo de controle sobre os contratos, uma vez que, essa é a essência prioritária da empresa: comercializar produtos em grande escala. No entanto, ele ratifica que este controle era tímido e pouco célere, tendo sido intensificado e ampliado além de ser acompanhado de forma contínua e mais precisa. Este procedimento reduziu as perdas da empresa no quesito quebra de contrato.</p>
	<p>Ressalta ainda que, uma falha detectada foi no quesito avaria (quebra). Toda aquisição gera na maioria das vezes ao serem transportadas, perdas/avaria de alguns produtos, neste sentido, percebeu que era necessária uma interlocução entre a área de prevenção que fica nas lojas, com a Controladoria. A partir desta interação e implantação do processo e automatização, foi gerado meios de análise da conformidade das regras do contrato e conseqüentemente o recebimento inerente à ocorrência de avarias em tempo real e com isso possibilitando tratativas que evitam prejuízos.</p>
	<p>Ainda segundo o <i>Controller</i>, há um real interesse da Alta Administração da organização em investir em processos de controles e conformidades os quais possibilitem a mitigação dos riscos, a ocorrência de perdas e fraudes dentro da organização, como também, melhor desenvoltura nos resultados financeiros e operacionais.</p>

<p>2</p> <p>CONSEQUÊNCIAS</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Risco de prejuízos em alta escala, face compra por atacado ser em alto volume financeiro e em quantitativo; ● Existência insuficiência de controles operacional e financeiro, trazendo consequências como prejuízos para todas as áreas envolvidas; ● Impacto negativo na operação financeira do grupo, pois houve pagamento do que não foi realizado como recebimento para comercialização.
<p>3</p> <p>ANÁLISE</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● A organização percebeu a necessidade de implementar processos de controle interno sobre vários departamentos, em função de ter percebido falhas e a ocorrência de prejuízos financeiros e operacionais substanciais, os quais ofereceram grandes transtornos aos acionistas. ● Também houve grandes transtornos entre os principais e maiores fornecedores com a área, em decorrência de não existir por parte da organização um controle bem estabelecido do que deveria ser reembolsado, não ocorrendo este reembolso e em contrapartida gerou -se desgastes no que se refere aos quesitos de relacionamentos comerciais.

Gráfico de amostragem dos documentos analisados.



O gráfico demonstra a quantidade de notas analisadas sobre devoluções de produtos em avarias no período de novembro/2020 a janeiro/2021.

ANEXO I

REPORTAGEM: UMA NOVA ALIADA PARA O COMPLIANCE.

Reportagem obtida na Revista Exame. Ed. 1201 de 22 de Janeiro de 2020

“A flexibilidade moral dos profissionais piorou, piorou nos últimos dois anos”. Esta é a conclusão de um estudo feito com 4.784 trabalhadores, pela ICTS Protiviti Consultoria. Além de apontar um elevado risco de fraudes e atos ilegais, a análise indica a necessidade de programas de *Compliance* para promover um ambiente de trabalho sustentável.

A reportagem diz ainda que, segundo Cyro Diehl – cofundador da empresa *Be Compliance*

“Em um mundo globalizado e com forte uso de mídias sociais, qualquer deslize, mesmo que de um funcionário desavisado pode acarretar alto custo para empresa, seja no patrimônio ou na reputação”.

Segundo Patrícia Punder, líder de *Compliance* da Consultoria ICTS Protiviti, um programa de *Compliance* efetivo é questão de sobrevivência. “A sociedade rejeita empresas que não atuam com ética e estão no centro de crises reputacionais”. E explica ainda: “Quando controles preventivos e detectivos são implementados, a possibilidade de vulnerabilidade ocorrerem é reduzida.

ANEXO II

Em outra reportagem exibida pelo Correio Brasiliense, diz assim: *Compliance*, um diferencial para as empresas na retomada.

Paulo Sérgio França Cavalcanti diz: “é justo dizer que neste contexto, em detrimento dos problemas ocorridos pela pandemia, o programa de *Compliance* tem se tornado um forte aliado para empresas, públicas e privadas, não só por ser uma ferramenta capaz de combater ilícitos, mas também por ser um poderoso instrumento de resgate de princípios e valores fundamentais ao bom funcionamento da sociedade”

Ressalta ainda que “ essa contribuição se dá em face de *compliance* ser uma eficiente ferramenta de gestão, que possibilita as companhias identificar e tratar possíveis riscos, tornando-as mais familiarizadas com cenários atípicos como o que vivemos hoje. E também por ser uma ferramenta adaptável e transversal”

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao desenvolver este trabalho e ao longo de sua construção, ficou notório o quanto é fundamental que organizações pensem os processos de forma a buscarem maior segurança e eficiência para a gestão. Sobre isso, notou-se o quanto o *Compliance* e o Controle Interno se interagem e impulsionam a estratégia organizacional, por contribuir para que processos sejam mais bem gerenciados e respostas geradas de forma mais célere.

Destaque ainda a fatores os quais são imprescindíveis ao êxito das organizações, que é o quanto processos e atividades do *Compliance* e Controle Interno propulsionam a

estratégia organizacional, por corroborar substancialmente com a eficiência, cultura e imagem das instituições.

O objetivo deste trabalho foi tentar por meio de pesquisa bibliográfica e aplicação de um estudo de caso em uma empresa, o quanto é importante segmentar no planejamento estratégico organizacional tais ferramentas.

Ressalta que, ao finalizar o trabalho, alcançou-se o objetivo esperado que era verificar e avaliar a importância destas ferramentas para organizações e mais do que isso, que o quanto elas são convergentes e se aliadas, podem contribuir substancialmente ao êxito dos processos organizacionais.

Ao realizar o estudo de caso, foi possível notar que, embora a empresa disponibilizasse de um controle interno já estabelecido, não foi o suficiente para mitigar o risco de perda em uma determinada área. Houve a necessidade de investir em tecnologia e fortalecimento do processo, por meio de reuniões, treinamentos e mudanças. Todavia, a robustez empregada no processo, alinhada ao treinamento e tecnologia corroboraram com a mitigação do risco, como também evitou mais perdas e/ou prejuízos.

Foi possível ao longo das leituras e também das entrevistas o quanto que a estratégia organizacional pode ser comprometida, quando não há nas instituições técnicas de gestão que contribuam e favoreçam um ambiente seguro e com transparência. Percebe-se que instituições que não investem em processos que corroborem com a visão, missão e os valores das empresas, ficam sujeitas a ocorrências de fraudes, prejuízos e também a terem sua imagem exposta negativamente.

Notou-se que, por suas particularidades, o *Compliance* e Controle Interno podem sim propulsionar a estratégia organizacional, uma vez que, estas ferramentas possuem características as quais não apenas exercem um papel de controle, mas, sobretudo, compõem técnicas que corroboram com o planejamento estratégico, uma vez que possuem meios de mitigarem riscos, nortearem processos, estabelecem meios de indicadores de desempenho e oferecem a possibilidade de avaliação contínua e correções.

7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.

ASSI, Marcos. **Gestão de Riscos com Controles Internos**. Editora Saint Paul, 2012.

ASSI, Marcos. **Governança, Riscos e Compliance**. Editora Saint Paul, 2017.

BRASIL, EXAME. Uma nova aliada para o Compliance 2020. Edição 1201. 2020.

BRAZILIENSE, Correo. Disponível em: <<https://www.correo24horas.com.br/noticia/nid/compliance-um-diferencial-para-as-empresas-na-retomada>>. Brasília, 2020.

CARVALHO, André Castro, BARTOCCELLI, Rodrigo de Pinho. **Manual de Compliance**, Editora Forense, 2018.

<https://revistadireito.emnunvens.com.br/revistadireito/article/view/134/103>.

GANNA, Mariana Ribas da. **Ética nas empresas: Cultura de integridade e estratégias de compliance – o caso de estudo EDP**. Mestrado em Gestão e Estratégia Industrial – Lisbon Scholl of Economics & Management – Universidade de Lisboa.

GONÇALVES, Vinícius Lemos. **A importância do Compliance alinhado a gestão do controle interno**. Graduação em Ciências Contábeis. Universidade Federal do Mato Grosso, 2019.

MADURO, Aurélio. **A importância da ética e do compliance no futuro do Brasil**. Metrôpoles, 06 fev. 2020. Disponível em: <<https://www.metropoles.com/ponto-de-vista/a-importancia-da-etica-e-do-compliance-no-futuro-do-brasil?amp>>. Acesso em: 15 fev. 2021.

MAZZOLA, Caio Marcelo Suplicy. **Aplicabilidade das Práticas de Compliance e Controle Interno no combate às fraudes corporativas no Brasil - Programa de Pós-Graduação**. Universidade Prebisteriana Mackenzie. São Paulo, 2014.

MENDONÇA, Sérvulo. **A importância do compliance para a transparência das empresas**. Migalhas, 21 mai. 2018. Disponível em: <<https://migalhas.uol.com.br/depeso/280462/a-importancia-do-compliance-para-a-transparencia-nas-empresas>>. Acesso em: 18 fev. 2021.

MONTEIRO, Renato Pereira. **Análise do sistema de controle interno no Brasil: objetivos, importância e barreiras para sua implantação**. Doutorado em Contabilidade. Universidade de Aveiro e Universidade do Minho. Portugal, 2015.

PORTO, Ederson Garin, **Compliance e Governança Corporativa**. Lawboratory Press, 2020.

SANTOS, Renato Almeida dos. **Compliance como ferramenta de mitigação e prevenção de fraude organizacional**. Mestrado em Administração – Universidade Católica de São Paulo, 2010.

TRISCIUZZI, Carlos Renato Fontes. **A auditoria interna como ferramenta de melhoria dos controles internos de uma organização. Estudo de caso em uma empresa do segmento industrial do Rio de Janeiro**. Dissertação do Programa de Pós-Graduação. Rio de Janeiro, 2009.

XAVIER, Deiverson Felipe Souza. **Compliance uma ferramenta estratégica para segurança das informações nas organizações.** VI SINGEP – Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade: São Paulo, 2017.

MADURO, Aurélio. **A importância da ética e do compliance no futuro do Brasil.** Metrôpoles, 06 fev. 2020. Disponível em: <<https://www.metropoles.com/ponto-de-vista/a-importancia-da-etica-e-do-compliance-no-futuro-do-brasil?amp>>. Acesso em: 15 fev. 2021.

MENDONÇA, Sérvulo. **A importância do compliance para a transparência das empresas.** Migalhas, 21 mai. 2018. Disponível em: <<https://migalhas.uol.com.br/depeso/280462/a-importancia-do-compliance-para-a-transparencia-nas-empresas>>. Acesso em: 18 fev. 2021.