



Universidade de Brasília (UnB)

Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de Políticas Públicas

(FACE)

Departamento de Ciências Contábeis e Atuariais

(CCA) Curso de Graduação em Ciências Contábeis

Lucas Fernandes da Silva Alves

**ANÁLISE COMPARATIVA DE PROGRAMAS DE *COMPLIANCE* ENTRE
EMPRESAS DO GRUPO GRI E NÃO GRI**

Brasília-DF

2022

Professora Doutora Márcia Abrahão Moura
Reitora da Universidade de Brasília

Professor Doutor Enrique Huelva Unternbäumen
Vice-Reitor da Universidade de Brasília

Professor Doutor Diêgo Madureira de Oliveira
Decano de Ensino de Graduação

Professor Doutor José Márcio de Carvalho
**Diretor da Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de
Políticas Públicas**

Professor Doutor Sérgio Ricardo Miranda Nazaré
Chefe do Departamento de Ciências Contábeis e Atuariais

Professora Doutora Fernanda Fernandes Rodrigues
Coordenador de Graduação do curso de Ciências Contábeis - Diurno

Professor Doutor José Lúcio Tozetti Fernandes
Coordenador de Graduação do curso de Ciências Contábeis - Noturno

Lucas Fernandes da Silva Alves

ANÁLISE COMPARATIVA DE PROGRAMAS DE *COMPLIANCE* ENTRE EMPRESAS
DO GRUPO GRI E NÃO GRI

Trabalho de Conclusão de Curso (monografia) apresentado ao Departamento de Ciências Contábeis e Atuariais da Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de Políticas Públicas como requisito parcial à obtenção do grau de Bacharel em Ciências Contábeis.

Área: Contabilidade Gerencial

Orientadora: Prof^ª. Dra. Beatriz Fátima
Morgan

Brasília-DF

2022

ALVES, Lucas Fernandes da Silva

ANÁLISE COMPARATIVA DE PROGRAMAS DE *COMPLIANCE* ENTRE
EMPRESAS DO GRUPO GRI E NÃO GRI / Lucas Fernandes da Silva Alves – Brasília,
2022.

53 PÁGS

Orientadora: Professora Doutora Beatriz Fátima Morgan

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação – Ciências Contábeis) – Universidade
de Brasília, Brasília, 2º semestre letivo de 2021

Palavras-chave: Programa de *compliance*. Integridade. Corrupção. Riscos. *Global
Reporting Initiative*.

LUCAS FERNANDES DA SILVA ALVES

ANÁLISE COMPARATIVA DE PROGRAMAS DE *COMPLIANCE* ENTRE EMPRESAS
DO GRUPO GRI E NÃO GRI

Trabalho de Conclusão de Curso (monografia)
apresentado ao Departamento de Ciências
Contábeis e Atuariais da Faculdade de
Economia, Administração, Contabilidade e
Gestão de Políticas Públicas como requisito
parcial à obtenção do grau de Bacharel em
Ciências Contábeis.

Aprovado em 25 de abril de 2022.

Prof.^ª Dra. Beatriz Fátima Morgan
Orientador

Prof. Dra. Clesia Camilo Pereira
Professor - Examinador

“They can’t scare me, if I scare them first. –

Stefani Germanotta

AGRADECIMENTOS

Agradeço, primeiramente, a Deus por ter me guiado por todo meu caminho, desde o jardim de infância até minha primeira graduação, me dando forças e sabedoria para tal.

Agradeço ao apoio que minha família me deu, em especial à minha mãe, Daniela e ao meu pai, Sérgio, por terem me criado e dado total suporte e incentivo aos meus estudos. Sem eles nada disso seria possível. À minha falecida vó, Gildete, que sempre acreditou em mim e no meu potencial; e também a minha vó, Eva, que sempre foi importante em minha criação.

Agradeço aos meus amigos, em especial aos que a Universidade me proporcionou, Giulia, Drika e Isabela, por terem me acompanhado nessa jornada e terem feito ela mais confortável. Aos meus outros amigos da vida, Aylla, Vera, Fabrício e Renato, que sempre estiveram ao meu lado e apoiando cada decisão que tive. Muito obrigado.

Por fim, agradeço à minha orientadora, Profa. Dra. Beatriz Fátima Morgan, pela paciência, conselhos e orientação na realização desse trabalho.

ANÁLISE COMPARATIVA DE PROGRAMAS DE *COMPLIANCE* ENTRE EMPRESAS DO GRUPO GRI E NÃO GRI

RESUMO

Por anos, empresas nacionais e estrangeiras enfrentaram escândalos e casos de corrupção dentro de suas organizações e, como ferramenta de combate, elas começaram a adotar interinamente programas de *compliance*, um sistema que engloba um conjunto de atividades que visam prevenir e detectar atos ilícitos. Com base em sua importância, o presente estudo teve como objetivo a análise comparativa entre os programas de empresas listadas na B3 que integram o Grupo GRI e aquelas que não integram o GRI. Foram analisadas 7 empresas de cada grupo e de setores diferentes: bens industriais, consumo cíclico, consumo não cíclico, financeiro, materiais básicos, petróleo e saúde. A partir das empresas selecionadas, uma consulta das palavras mais frequentes e os seus contextos em cada programa foi realizada, na qual teve o resultado de que o programa de *compliance* das empresas do setor de bens industriais teve 50% de semelhança; consumo cíclico tiveram 50%; consumo não cíclico, 30%; financeiro, 20%; materiais básicos, 50%; petróleo, 20%; saúde, 40%; e, por fim, incluindo todas empresas e separadas por grupo (GRI e Não GRI), foi constatado apenas 54% de semelhança entre eles. Não houve um padrão de palavras entre os Grupos GRI e Não GRI. Foco maior em questões de agentes públicos pelo Grupo GRI, e auditoria interna pelo Grupo Não GRI. Transparência no acesso aos programas de *compliance* pelas empresas do Grupo Não GRI, em geral, não foi suficiente em comparação ao Grupo GRI.

Palavras-chave: Programa de *compliance*. Integridade. Corrupção. Riscos. *Global Reporting Initiative*.

LISTA DE QUADROS

<i>Quadro 1.</i> Estrutura do programa de <i>compliance</i>	20
<i>Quadro 2.</i> Pilares do <i>compliance</i> com base na LEC, CGU e OAB.....	21
<i>Quadro 3.</i> Empresas do Grupo GRI analisadas.....	25
<i>Quadro 4.</i> Empresas do Grupo Não GRI analisadas.....	25

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Gráficos de todas as sete empresas do Grupo GRI e do Grupo Não GRI.	27
Figura 2. Gráficos das empresas do setor de Bens Industriais. Santos Brasil, do grupo GRI e Priner, Grupo Não GRI.	29
Figura 3. Gráficos das empresas do setor de Consumo Cíclico. Lojas Renner, do Grupo GRI e a CIA Hering, Grupo Não GRI.	32
Figura 4. Gráficos das empresas do setor de Consumo Não Cíclico. São Martinho, do Grupo GRI e a Raízen, (Grupo Não GRI).	35
Figura 5. Gráficos das empresas do setor Financeiro. Santander, do Grupo GRI e Bradesco, Grupo Não GRI.	37
Figura 6. Gráficos das empresas do setor de Materiais Básicos. Vale, do Grupo GRI e Dexco, do Grupo Não GRI.	40
Figura 7. Gráficos das empresas do setor de Petróleo. Petrobrás, do Grupo GRI e Lupatech, Grupo Não GRI.	43
Figura 8. Gráficos das empresas do setor de Saúde. Drogasil, do Grupo GRI e Ouro Fino, Grupo Não GRI.	45

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	11
1.1 Contextualização	11
1.2 Problema	14
1.3 Objetivo Geral	14
2. REVISÃO LITERÁRIA.....	15
2.1 Conceito de <i>compliance</i>	15
2.2 Programas de <i>compliance</i>	17
2.3 Estrutura do programa de <i>compliance</i>	19
2.4 Pilares do programa de <i>compliance</i>	20
3. METODOLOGIA	24
3.1 Perfil da pesquisa	24
3.2 Instrumento de coleta.....	24
4. INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS	27
4.1 Análise de todos os setores.....	27
4.2 Análise do setor de Bens Industriais.....	29
4.2 Análise do setor de Consumo Cíclico.....	32
4.4 Análise do setor de Consumo Não Cíclico.....	34
4.5 Análise do setor Financeiro	37
4.6 Análise do setor de Materiais Básicos	40
4.7 Análise do setor de Petróleo	42
4.8 Análise do setor de Saúde	45
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	48
REFERÊNCIAS	52

1. INTRODUÇÃO

1.1 Contextualização

Não é de hoje que vemos inúmeros casos de escândalos de corrupção nos noticiários internacionais e também do nosso país. Há muito se fala dela e é uma indignação não só dos brasileiros, mas mundialmente. Desta forma, houve uma cronologia de vários acontecimentos para que a proibição e a punição deste ato ilícito fossem colocadas em prática.

Com o avanço da globalização em meados da metade do século XX, foi observado um grande número de aberturas de empresas multinacionais que viam a necessidade de competir entre elas, motivando, assim, a realização de métodos não convencionais de fazer negócios, como o suborno a agentes públicos destes países, por exemplo (Carvalho et al., 2020). Esta prática se perpetuou no decorrer do último século e se expandiu de diversas outras formas, se popularizando ainda mais entre todas as nações do mundo, o que ocasionou na urgência de medidas para frear e criminalizar a corrupção.

O final do século XX ficou marcado pela busca de soluções entre os países com o objetivo de combater a corrupção daquela época. Os Estados Unidos, na década de 70, segundo Veríssimo (2017), vendo seu mercado perder a credibilidade após o caso de Watergate e pela descoberta do pagamento de milhões de dólares por empresas norte-americanas à funcionários públicos estrangeiros em forma de suborno pela SEC – *Security Exchange Commission*, promulgou em 1977 a FCPA – *Foreign Corrupt Practices Act*, o ato pioneiro sobre o assunto, no qual previa a punição da prática de corrupção pelas empresas em países estrangeiros. Essa norma influencia até os dias de hoje, não só seu país de origem, mas vários outros que também sofrem com o mesmo problema.

Ainda, após os acontecimentos de diversos escândalos contábeis de grandes corporações, como o caso da WorldCom e a Enron, foi aprovada pelo Congresso e logo após sancionada pelo presidente George W. Bush, em 2002, a Lei *Sarbanes-Oxley*. Esse dispositivo, segundo Silva (2016), foi um reflexo direto da falta de confiança dos investidores da época no mercado acionário do país, e prometeu restabelecê-la de volta por meio de deveres e responsabilidades a serem cumpridas pelos administradores de empresas com capital aberto que possuíam valores mobiliários em negociação nos Estados Unidos.

A implantação de medidas mais rígidas para a fiscalização dos procedimentos contábeis foi a solução encontrada pelos legisladores, que buscavam evitar que escândalos como os que ocorreram acontecessem novamente.

Outros países, como Alemanha, em 1990, França, entre 2011 e 2007, e Japão, em 2005, também passaram a condenar as empresas que pagavam a agentes públicos propinas. O Reino Unido, em especial, realizou uma alteração no *UK Bribe Act*, uma legislação britânica, em 2010, o tornando mais severo, após críticas, dentre elas da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), por ser omissa no combate a corrupção no país (Mendes & Carvalho, 2017).

No Brasil, o combate contra a corrupção neste âmbito deu seu maior passo no ano de 1997, por meio da Convenção sobre o Combate à Corrupção de Funcionários Públicos Estrangeiros em Transações Comerciais Internacionais, organizada pela OCDE, na qual foi promulgada pelo ordenamento jurídico brasileiro. A convenção, como o próprio nome diz, reivindicou que fosse criminalizado de forma imediata atos de corrupção de agentes públicos estrangeiros por cada país, sendo acatada anos depois pelo Decreto nº 3.678, de 30 de novembro de 2000.

Outras convenções, igualmente importantes para a nação e sobre o tema, vieram com a Convenção Interamericana Contra a Corrupção (1996) e Convenção da Nações Unidas Contra a Corrupção (2003), ambas promulgadas posteriormente pela legislação brasileira.

Durante os anos seguintes, outras medidas foram sendo estabelecidas e inseridas, dentre elas cabe destacar a Lei 12.846 de 1º de agosto de 2013, também conhecida como Lei Anticorrupção. Ela trouxe consigo a responsabilidade administrativa e civil das pessoas jurídicas que praticam atos lesivos contra a administração pública, independentemente de ser nacional ou estrangeira.

A lei foi um marco para o âmbito empresarial privado, uma vez que essa norma está diretamente ligada à incorporação de políticas de *compliance* no país, especialmente após o Decreto 8.420 de 18 de março de 2015 que a regulamentou. Nele é orientado que as empresas adotem um Programa de Integridade, no qual é descrito como um conjunto de medidas, envolvendo mecanismos, procedimentos internos, auditoria e o incentivo à denúncia de irregularidades, com o auxílio da aplicação de políticas, diretrizes e código de ética afim de detectar futuros atos ilícitos contra os agentes públicos.

Percebe-se que esse esforço no combate à corrupção acontece há muitos anos e o seu desenvolvimento fez com que tanto empresas privadas nacionais como do exterior adotassem na sua administração políticas de *compliance* para fortalecer interinamente seus mecanismos contra.

De acordo com Mendes & Carvalho (2017), essa implementação no Brasil, graças a Lei Anticorrupção, é importante, dado que as empresas estão cada vez mais preocupadas em preservar a sustentabilidade de seus negócios e também de seus ativos e, com o *compliance*, essa necessidade é facilitada, pois as normas jurídicas e os padrões éticos seriam respeitados e garantidos.

O IBDEE, ainda, orienta que os programas só teriam sucesso caso fossem estruturados de forma compatível com a lei e regulamentação aplicada ao setor, não só sobre o combate à corrupção e atos ilícitos contra a ordem econômica, mas também sobre a indicação dos conflitos de interesse e à corrupção privada.

1.2 Problema

Sabendo-se da importância dos programas de *compliance* no combate à subornos contra agentes públicos, bem como de demais irregularidades para um bom funcionamento das empresas em geral e tendo como base as empresas que englobam o *Global Reporting Initiative* – GRI e as que não fazem parte do Grupo, qual a relação e o padrão do programa de *compliance* entre elas?

1.3 Objetivo Geral

A fim de solucionar esse questionamento, o presente estudo tem como objetivo a análise e comparação dos programas de *compliance* entre empresas listadas na B3 que integram o GRI e aquelas que não, divididas por setores diferentes.

2. REVISÃO LITERÁRIA

2.1 Conceito de *compliance*

Com a necessidade de combater os diversos escândalos de corrupção em âmbito global, que desde a década de XX só aumentaram, surgiu um termo bastante utilizado pelas empresas mundo a fora, o *compliance*.

Carvalho et al. (2020), explica a origem da palavra, do verbo em inglês “*to comply*”, no qual significa agir conforme a lei, assim “estar em *compliance*”, é estar de acordo com as regras, condutas éticas e normas jurídicas vigentes da empresa. Os autores, ainda, indagam que o sentido da palavra não condiz com seu significado real, é muito mais amplo e deve ser entendido de forma sistêmica, de maneira que seja compreendida como um instrumento de mitigação de riscos, sustentabilidade corporativa e manutenção dos valores éticos a fim de preservar a continuidade do negócio e o interesse dos investidores.

O conceito é concluído, portanto, como um sistema, complexo e organizado, no qual possui procedimentos de controle de riscos e preservação de valores intangíveis, desde que sejam fieis a estrutura proposta pela sociedade, além dos elementos para com o compromisso com a liderança e estratégia empresarial, para que no final haja um ambiente seguro e confiável, juridicamente falando.

Na mesma essência, Mendes & Carvalho (2017), traduzem o verbo “*to comply*” como “cumprir”, isto é, o *compliance* é o cumprimento da lei, é um programa que estabelece meios e procedimentos que fazem com que a legislação seja cumprida e faça parte da cultura corporativa. Ele não elimina por total a ocorrência de atos ilícitos, mas busca minimizar as possibilidades de suas ocorrências criando ferramentas para a rápida identificação do problema pela empresa e qual

a melhor forma para lidar com ele. Não existe um modelo único para o *compliance* e o seu desenvolvimento adequado depende inteiramente de estudos e pesquisas da estrutura organizacional da empresa, de suas legislações, cultura e demais outras.

Para Assi (2018), *compliance* e conformidade são as mesmas coisas, ou melhor, é uma promoção pelas empresas de uma cultura que visa estimular entre seus membros a ética e a conformidade com a lei do exercício de seu objeto social. Segundo o mesmo autor, o *compliance* é sobre as pessoas, desde os gestores aos colaboradores, que possuem o dever de pautarem na responsabilidade corporativa suas ações, naturalizando o comportamento de fazer o que é certo, seja nos hábitos e vestimentas, ou mesmo em condutas que impactam na operação diretamente; ainda, consiste no planejamento e prevenção de riscos causados pelos desvios de conduta e descumprimento da lei por meio de métodos desenvolvidos para detectar e controlar.

O *compliance* faz parte dos pilares da governança corporativa, “juntamente com a confiança e transparência (*‘disclosure’*); equidade (*‘fairness’*); sintetizada na lealdade dos administradores para com os interesses da companhia; e a prestação de contas (*‘accountability’*), relacionada à exposição pública das contas aos interessados do negócio” (Assi, 2018, p.25).

Caminhando nesta mesma linha de raciocínio, Candeloro et al. (2012) traz a definição de *compliance* como um aglomerado de padrões, regras, procedimentos éticos e legais que, quando implantados, serão o alicerce orientador do comportamento da empresa no mercado atuante e das atitudes de seus funcionários; serve como um instrumento que visa controlar o risco legal e o risco de imagem, no qual as entidades estão sujeitas a ter.

Percebe-se, portanto, a importância da aplicação do *compliance*, uma vez que ele é essencial para a empresa estar em conformidade com a lei e com seu próprio código de conduta; e

essa aplicação é concretizada por meio de um programa ou política elaborada pela própria entidade que busca prevenir riscos e estar de acordo com a legislação vigente.

2.2 Programas de *compliance*

Também chamado de programa de integridade, esse mecanismo foi oficializado no Brasil por meio do Decreto nº 8.420 de 18 de março de 2015, no qual regulamenta a responsabilidade de pessoas jurídicas pela prática de atos ilícitos contra a administração pública, sendo ela nacional ou estrangeira. Nele é apresentado os requisitos para cumprir o programa, descrito como um conjunto de procedimentos internos de integridade, auditoria e incentivo à denúncia, além da aplicação de códigos e regras de conduta e ética, políticas e diretrizes visando detectar possíveis fraudes, desvios, irregularidades e atos ilícitos praticados pela empresa contra a administração pública.

Carvalho et al. (2020) na mesma linha de raciocínio, adota a expressão “programa de integridade”, baseado no decreto citado no parágrafo acima e utilizando o mesmo conceito explicado pelo regulamento; não obstante, é feito um aprofundamento, no qual relaciona o programa de *compliance* com um sistema contínuo de atividades, divididas em três fases, quais sejam, “*establishment*”, “*embedment*” e “*enforcement*”, ou seja, de acordo com os autores, o programa de *compliance* não “se compra”, mas sim precisa ser incorporado como um padrão comportamental e valorativo da empresa, de forma que seja refletido nas atividades de todos os membros da organização.

Quando falamos em *compliance*, portanto, estamos fazendo referência a um programa de integridade. Serpa (2016) define este como um programa em que não é só relacionado às leis, mas sobre a vontade em querer segui-las; a organização deve conseguir prevenir e detectar atos ilegais

por ele, além de promover entre seus membros uma cultura em que o cumprimento das legislações e da conduta ética seja encorajada.

Mas afinal, qual a importância e as vantagens do desenvolvimento e aplicação de um programa de *compliance* nas empresas?

Neves (2018) cita que a adoção do programa diminui a probabilidade da empresa e seus funcionários cometerem violações das leis; reduz as penalidades fazendo com que a empresa evite uma futura condenação; todos os membros da direção estarão comprovando sua atitude diligente, qual seja de prevenir que sua entidade e seus empregados cometam algum tipo de infração da legislação e dos princípios éticos; o programa impactará na redução da perda de receita relacionada a bens e serviços superfaturados; a reputação da empresa estará melhor avaliada, uma vez que atrairá mais investidores e propostas de negócios ao prezar pela honestidade; os investimentos financeiros serão facilitados pelas exigências bancárias por um *compliance*; e por fim, trará para a organização um diferencial competitivo.

O custo para elaborar um programa de *compliance* pode ser bem alto e, por isso, Verissimo (2017) também defende que haja uma adequação entre pequenas ou médias empresas e as de maiores porte, que necessitam de estruturas mais robustas e complexas, assim, essas pequenas ou médias empresas, podem, de maneira mais simples, desenvolver o *compliance*. A autora explica, ainda, que mesmo com medidas punitivas administrativas e civis sob a Lei Anticorrupção as empresas não parecem motivadas a adotarem os programas, uma vez que é baixa a probabilidade da aplicação da lei de fato.

Não são importantes o tipo societário e o porte da organização, o que é relevante, segundo Colares (2014), é que a alta administração seja a responsável pela tomada de decisões que são consideradas de alto risco e que estes sejam os primeiros a pensarem na ideia de aplicarem o

compliance, pois assim, os demais empregados da empresa serão conquistados e, portanto, o programa de *compliance* será enfim aderido e executado por todos eles.

2.3 Estrutura do programa de *compliance*

Segundo Coimbra & Manzi (2010), a particularidade de cada organização deve ser priorizada na elaboração do programa de *compliance*. Eles explicam que é necessária a exigência de uma estrutura mais individualizada, conforme o tamanho da organização, sua cultura e o seu setor de atuação, ou seja, aspectos como a dimensão regional ou global, o ambiente regulatório, o tamanho da estrutura organizacional e os instrumentos e ferramentas de *compliance* devem fazer parte dos critérios analisados na hora de montar o programa.

A estrutura de *compliance* deve observar, de acordo com Franco (2020), ações guiadas pelos princípios e valores da organização, principalmente pela ética, e não somente as leis. Toda empresa deve elaborar um programa único, com objetivo preventivo e por vezes corretivo. A cultura da organização deve ser observada, pois será nela refletida a realidade da entidade. A autora alerta para excesso de procedimentos e regras, pois podem, pelo contrário, ocasionar no efeito inverso que se almeja. Ela afirma que não importa a estrutura de *compliance* utilizada, mas sim sua efetividade, que é definida pela atuação dentro da empresa e como relacionamento entre os principais parceiros e o *compliance* ocorre.

Já Verissimo (2017), orienta que o programa deve ser desenvolvido pela própria empresa, levando em conta o seu tamanho, sua operação e a área de atuação. É explicado que cada empresa tem sua particularidade e não deve ser cobrada a mesma estrutura de uma de pequeno porte da mesma forma que é cobrada de uma maior, não deixando, ainda, de analisar os riscos que cada uma enfrenta.

Engelhart (2012) explica que o programa de compliance deve ser estruturado em três colunas, subdivididas por três subtipos cada, conforme Quadro 1:

Quadro 1. Estrutura do programa de *compliance*.

Coluna	Primeira	Segunda	Terceira
	Formulação	Implementação	Consolidação e Aperfeiçoamento
Subtipo	Identificação, definição e estrutura.	Informação, incentivo e organização.	Reação, sanção e aperfeiçoamento.
O que a compõe?	É realizada a análise e a valoração dos riscos; definição de mecanismos de prevenção; comunicação e detecção; e a estrutura de <i>compliance</i> .	É feita a comunicação e detalhamento dos elementos de <i>compliance</i> ; promove a observância do <i>compliance</i> ; e cria processos de <i>compliance</i> por meio de medidas organizacionais.	Estabelece um processo para apurar violações ao programa; estabelece critérios para sanção das violações ao <i>compliance</i> ; e por fim, avalia continuamente e aperfeiçoa o programa da empresa.

Fonte: Engelhart (2012).

2.4 Pilares do programa de *compliance*

O programa de *compliance* é composto por diversos elementos que interagem com outros elementos de negócios da organização, ou seja, é um sistema complexo, mas também organizado, que depende de pessoas, processos, sistemas eletrônicos, ideias, ações e documentos. Esses elementos, por sua vez, são denominados de “pilares” do programa de *compliance* (Sibille & Serpa, 2016).

Assi (2018) explica que os pilares de *compliance* estabelecem uma divisão benéfica das prioridades e das responsabilidades e os define em três linhas baseados na lógica “prevenir, detectar e responder”; o primeiro, “*top down*”, vem de cima, pois é a alta administração que deve agir determinando quais os próximos passos a serem seguidos; o segundo, pilar da detecção, é onde os processos são avaliados com mais proximidade ao negócio, por meio de auditorias regulares, análises e revisões; o terceiro e último pilar é sobre responder às não conformidades, com as condutas e políticas de punição sendo avaliadas.

Uma vez que todos os pilares são ajustados, a organização pode ser considerada “em *compliance*”, isto significa dizer que possíveis violações à legislação e à política interna da organização serão identificados e mitigados com mais facilidade. Desta forma, os sócios e investidores serão beneficiados ao perceberem que seus investimentos estarão mais seguros ao estarem sendo administrados por uma empresa que buscar seguir procedimentos para evitar possíveis riscos (Silva & Covac, 2015).

No Quadro 2, é possível distinguir e perceber a semelhança dos pilares de três órgãos diferentes, são eles: *Legal Ethics Compliance* (LEC) com 9 pilares, a Controladoria Geral da União (CGU), 5 pilares, e a Ordem de Advogados do Brasil (OAB) com 8.

Quadro 2. Pilares do *compliance* com base na LEC, CGU e OAB.

LEC	CGU	OAB
1º Pilar: Suporte da Alta Administração: os executivos de cargos mais altos devem dar aval explícito e apoio incondicional ao programa de <i>compliance</i> . A organização também deve nomear um profissional que ficará responsável pela área de <i>compliance</i> .	1º Pilar: Comprometimento e Apoio da Alta Direção: é um pilar indispensável e permanente para o desenvolvimento da cultura ética da empresa, bem como do respeito às leis e para a efetiva aplicação do Programa nela.	1º Pilar: Suporte e Comprometimento da Alta Direção: é um elemento importante, no qual os gestores da alta direção se comprometem com a ética e a integridade, desde sua condução nas atividades institucionais como também em sua conduta pessoal.
2º Pilar: Avaliação de Riscos: é a base de sucesso do programa, uma vez que toda a política, o código de	2º Pilar: Instância Responsável pelo Programa de Integridade: a instância deve ter autonomia,	2º Pilar: Avaliação de Riscos e Diligência Prévia: consiste no levantamento prévio de informações

conduta e demais esforços devem ser elaborados após a análise e identificação de riscos relevantes.	independência, imparcialidade e recursos para funcionar.	sobre a própria organização permitindo conhecer a sua estrutura e adaptá-la ao programa de integridade.
3º Pilar: Código de Conduta e Políticas: é a documentação do programa de <i>compliance</i> com suas respectivas políticas e código de conduta; servirá como uma “bússola” para guiar os funcionários.	3º Pilar: Análise de Perfil e Riscos: a organização deve ter conhecimento de sua estrutura, processos, área de atuação e parceiros de negócio. Deve avaliar riscos conforme Lei nº 12.846/2012.	3º Pilar: Elaboração do Código de Conduta: é o alicerce principal e serve de fonte de consulta para os gestores e funcionários a fim de direcionar comportamentos e decisões.
4º Pilar: Controles Internos: são os procedimentos que visam minimizar os riscos operacionais e de <i>compliance</i> , além de assegurar que livros e registros contábeis e financeiros estejam de acordo com diversos instrumentos, como o FCPA e a Lei <i>Sarbanes-Oxley</i> .	4º Pilar: Estruturação das Regras e Instrumentos: é a elaboração e atualização dos códigos de conduta e ética, políticas e procedimentos de prevenção e irregularidades, além da definição de medidas disciplinares para casos de violação e medidas de remediação.	4º Pilar: Elaboração de Políticas Institucionais e Controles Internos: as políticas formalizam a postura da empresa em relação às suas atividades e os controles internos detalham essas políticas, minimizando riscos operacionais e de não conformidade.
5º Pilar: Treinamento e Comunicação: após seguir os pilares anteriores, é importante comunicar tudo ao restante da Companhia, fazendo com que todos entendam os objetivos e o papel do programa de <i>compliance</i> . 6º Pilar: Canais de Denúncias: os canais são uma forma de fornecer aos empregados e demais parceiros comerciais uma forma de denunciar possíveis violações das políticas e do código de conduta da empresa.	5º Pilar: Estratégias de Monitoramento Contínuo: define procedimentos para verificar a aplicabilidade do Programa e também de mecanismos para solucionar deficiências encontradas em alguma área.	5º Pilar: Treinamento e Divulgação do Programa de Integridade: colaboradores devem receber informações e treinamentos acerca do conteúdo do código de ética, sendo este o objetivo do pilar. 6º Pilar: Canal de Denúncias: após aplicado, o Programa de Integridade deve ser capaz de prevenir violações, mas aquelas que não foi possível devem ser levadas ao conhecimento da empresa por meio de um canal de denúncia acessível e eficiente.
7º Pilar: Investigações Internas: a organização deve disponibilizar processos internos que sejam capazes de atender e investigar as denúncias de atos ilícitos ou antiéticos.		7º Pilar: Medidas Disciplinares em Casos de Violação do Código de Conduta Ética: é a penalidade ao infrator e deve estar definida e explícita no próprio código de ética.
8º Pilar: Due Diligence: é a avaliação prévia à contratação, de forma que entenda a estrutura societária e situação financeira do terceiro, além do histórico de práticas comerciais antiéticas ele possa ter.		8º Pilar: Investigações Internas: ligadas ao controle interno, a organização deve adotar mecanismos específicos para a investigação e prevenção de fraudes e práticas ilícitas, sobretudo com interações com o setor público ou parcerias.
9º Pilar: Auditoria e Monitoramento: é a avaliação constante do programa e a aplicação de auditorias regulares, a fim de identificar se todos os pilares estão funcionando de forma planejada.		

Fonte: LEC, CGU e OAB.

Percebe-se que a Controladoria Geral da União – CGU foi a que menos compartilhou pilares, com apenas 5, enquanto as demais tiveram entre 7 e 8. A principal diferença neste caso, foi que ambas, LEC e OAB, incentivaram a implementação de um canal de denúncias em um de seus pilares, bem como o treinamento e divulgação do programa de *compliance* aos membros da organização, enquanto a CGU não deu destaque a estes dois itens em sua cartilha.

A LEC, em seu 8º pilar, implica que a empresa deve realizar uma avaliação prévia à contratação do histórico do terceiro buscando entender sua estrutura societária e a situação financeira, o órgão denomina essa responsabilidade como “*due diligence*”, já a CGU e a OAB não trouxeram este termo aos seus pilares. Ademais estas diferenças, os três órgãos analisados foram semelhantes e recomendaram os mesmos pilares, mas com outras palavras.

3. METODOLOGIA

3.1 Perfil da pesquisa

A técnica de pesquisa escolhida é a exploratória, na qual Marconi & Lakatos (2021) a define como investigações que possuem como principal objetivo a criação de um problema ou a formulação de questões, desde que haja três finalidades: desenvolver hipóteses; familiarizar o pesquisador com o fato, ambiente ou fenômeno facilitando a realização de uma pesquisa futura; e a modificação e a clarificação de conceitos.

O intuito da pesquisa exploratória é se aprofundar no conhecimento do assunto que está sendo tratado, ou seja, o pesquisador ficará apto a formular hipóteses sobre o conteúdo, fazendo com que seu nível de compreensão acerca dele aumente, assim, as pesquisas exploratórias fazem parte da primeira etapa de uma pesquisa mais abrangente (Lozada & Nunes, 2019).

3.2 Instrumento de coleta

São analisadas empresas listadas na B3 e que integram o GRI – *Global Reporting Initiative*, um órgão internacional em que as auxilia em relação a questões pertinentes a mudanças climáticas, direitos humanos, corrupção e a sustentabilidade em geral. Dessas empresas, é feita uma classificação as separando por setores: bens industriais; consumo cíclico; consumo não cíclico; financeiro; materiais básicos; petróleo; e saúde. O setor de comunicações foi retirado da análise, uma vez que não foi encontrado nenhum programa de *compliance* disponível na internet para as empresas que não fazem parte do GRI.

A partir do Microsoft Excel, com as entidades devidamente separadas, é realizado um “sorteio” por amostragem com fórmula própria do programa, no qual a análise é feita daquela

empresa que aparece primeiro na ordem crescente do seu respectivo setor. A primeira da lista, então, é a organização na qual é efetivada a busca do seu programa de *compliance*, uma vez não sendo encontrada ou não havendo sua disponibilidade na internet, a busca será da segunda sorteada na lista e assim sucessivamente.

As empresas sorteadas do Grupo GRI se encontram no Quadro 3 e as demais do Grupo Não GRI no Quadro 4:

Quadro 3. Empresas do Grupo GRI analisadas.

Setor	Empresa
Bens Industriais	Santos Brasil
Consumo Cíclico	Lojas Renner
Consumo Não Cíclico	São Martinho
Financeiro	Santander
Materiais Básicos	Vale
Petróleo	Petrobrás
Saúde	Drogasil

Fonte: elaboração própria

Quadro 4. Empresas do Grupo Não GRI analisadas.

Setor	Empresa
Bens Industriais	Priner
Consumo Cíclico	Cia Hering
Consumo Não Cíclico	Raízen
Financeiro	Bradesco
Materiais Básicos	Dexco
Petróleo	Lupatech
Saúde	Ouro Fino

Fonte: elaboração própria

Após essa separação por setor e por grupo, através do *software* NVivo, é realizada uma consulta com as palavras mais frequentes dos programas de *compliance*, divididos pela frequência do programa individual de cada empresa e outro com a junção de todos do Grupo GRI; e um com todas que não o integram.

Palavras mais genéricas e não tão importantes, como o nome da empresa, “*compliance*”, “integridade”, “conformidade”, “política”, “companhia”, “programa”, “página” e demais preposições e verbos foram retirados para a análise ser mais fidedigna. Para cada gráfico, foi optado pelo julgamento das 10 palavras mais citadas, sendo que o singular e plural delas foram considerados como um só.

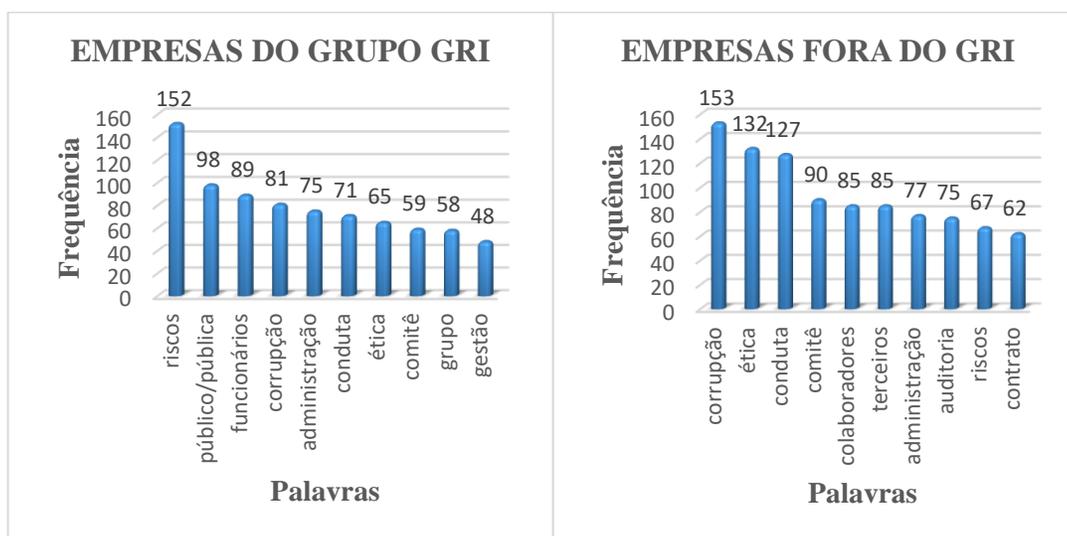
4. INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS

Esta seção faz uma análise dos gráficos, sendo a primeira figura englobando as empresas divididas por grupo, o lado esquerdo para aquelas que integram o GRI e o direito para aquelas que não integram ele. As demais figuras são analisadas por setor e individualmente. É, portanto, realizada uma comparação entre as palavras que aparecem nos programas de *compliance* de cada empresa e de que forma essas mesmas palavras são interpretadas em cada programa.

4.1 Análise de todos os setores

Nesta análise, a comparação é entre todos os programas das sete empresas do Grupo GRI (Santos Brasil, Lojas Renner, São Martinho, Santander, Vale, Petrobrás e Drogasil) e as sete do Grupo não GRI (Priner, Cia Hering, Raízen, Bradesco, Dexco, Lupatech e Ouro Fino).

Figura 1. Gráficos de todas as sete empresas do Grupo GRI e do Grupo Não GRI.



Fonte: elaboração própria

Palavras como “riscos”, “corrupção”, “ética”, “conduta”, “administração” e “comitê” foram as mais citadas simultaneamente entre os programas do Grupo GRI e aqueles que não fazem parte dele. Percebe-se, portanto, uma preocupação igualitária entre as empresas no que tange ao *compliance* delas, como a mitigação de riscos, o combate à corrupção, o respeito dos colaboradores e terceiros ao Código de Conduta/Ética, o apoio da Alta Administração e dos comitês.

Algumas, ainda, diferem de cada grupo; “público/pública” apareceu mais vezes nas empresas do GRI e isso demonstrou uma importância maior aos assuntos de interesse público, como o governo e afins. Funcionários (89 vezes) apareceu em terceiro no primeiro grupo e ficou de fora das 10 mais citadas do segundo, o que pode ser explicado pela predominância da palavra “colaboradores” (85 vezes), que engloba, além de outros, os funcionários dessas organizações.

Enquanto as empresas (GRI) utilizaram “grupo” mais vezes; as de fora utilizaram “terceiros”, percebe-se, então uma visão mais unificada da organização como um todo na primeira; e a segunda, uma preocupação maior com a relação com as pessoas físicas ou jurídicas que não possuem contato direto com elas.

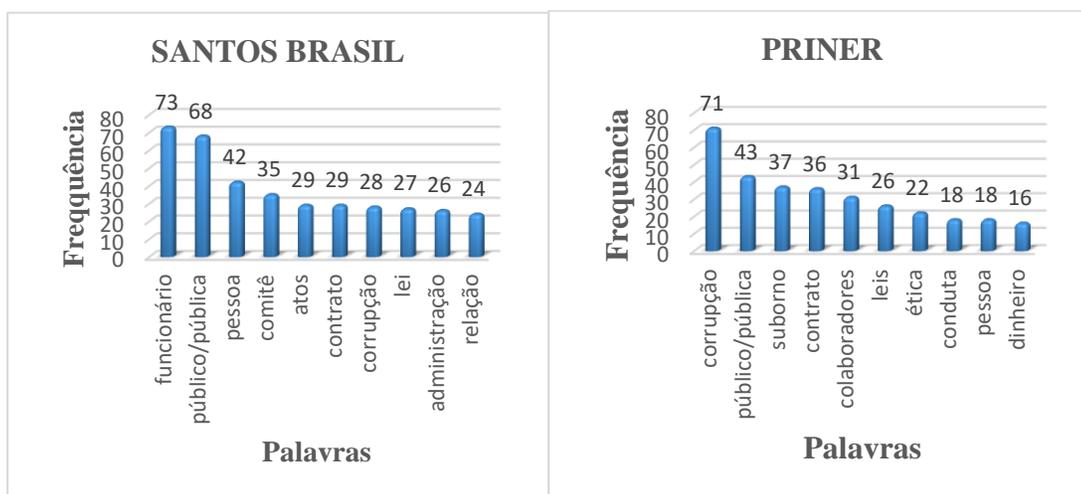
Além disso, infere-se que as empresas do primeiro grupo (GRI), focaram mais em falar sobre os riscos e em como mitigá-los, uma vez que a palavra teve a maior frequência dentre todas as outras, enquanto que o segundo grupo, apesar da palavra aparecer nas 10 mais citadas, ficou em penúltimo em sua colocação.

“Corrupção”, embora sendo uma questão presente em ambos os grupos, também foi observada uma diferença entre eles em sua colocação: no Grupo GRI, sua frequência ficou em 4º lugar, já no Grupo Não GRI, ficou em primeiro e com uma quantidade de frequência muito grande se comparado um com o outro.

4.2 Análise do setor de Bens Industriais

Nesta seção, são analisadas as empresas do setor de Bens Industriais, divididas pela Santos Brasil (Grupo GRI) e a Priner (Grupo Não GRI).

Figura 2. Gráficos das empresas do setor de Bens Industriais. Santos Brasil, do grupo GRI e Priner, Grupo Não GRI.



Fonte: elaboração própria

Dentre as duas empresas, que fazem parte do ramo de Bens Industriais, cinco palavras apareceram em ambas nas dez mais citadas de cada uma. “Público/pública”, em segundo lugar tanto na Santos Brasil (GRI), como na Priner (Não GRI), não teve o sentido alterado entre um programa e outro, sendo citada diversas vezes para falar sobre as práticas ilícitas contra o governo, ou seja, qualquer sistema de domínio público.

“Corrupção” na Santos Brasil, em suas citações, estava mais focada no compromisso desta companhia em seguir políticas e leis específicas visando combater esta prática contra agentes públicos, além de promover a celebração de um compromisso anticorrupção com os terceiros contratados; na Priner, apesar de citar a prática ilícita contra agentes públicos no programa, poucas

vezes a palavra “corrupção” foi o termo utilizado nestes tópicos; a palavra em questão estava mais ligada ao cumprimento das legislações, principalmente a Lei 12.846/13 – Lei Anticorrupção, e ainda, em algumas partes a palavra estava acompanhada do processo de “*due diligence*”, ao contrário da outra companhia analisada que em nenhum momento citou o termo.

Outra palavra que aparece com frequência nas duas empresas analisadas é “pessoa”, na Santos Brasil, por exemplo, com 42 ocorrências e como a 3ª mais citada, geralmente ela apareceu como forma de responsabilizar a pessoa jurídica pelos seus atos ilícitos, além da forma correta de realizar ou aceitar doações e patrocínios, tanto pela pessoa jurídica, quanto a física, se referindo a seus funcionários. Do outro lado, a Priner também a utilizou (18 vezes) com esse mesmo sentido, mas de uma forma mais genérica, não só citando a pessoa jurídica, mas as pessoas em um modo geral, desde a pública ou a física, implicando que seus colaboradores não devem se beneficiarem ilicitamente ao aceitaram propostas de qualquer uma.

Muito se volta à corrupção, e por esta causa, a Santos Brasil utilizou “contrato”, fazendo 29 aparições em seu programa, para firmar um compromisso anticorrupção, além de apresentar definições do que é liberado ou proibido ao celebrar uma licitação ou contrato com terceiros; esta mesma utilização da palavra é empregada pela Priner (36 vezes), que a utiliza de forma predominante para se referir às proibições ao se firmar um contrato na companhia, como o ato de frustrar ou fraudá-lo.

A Lei nº 12.846/2013 é de extrema importância para o país no que se diz respeito ao combate a corrupção das pessoas jurídicas contra agentes públicos, em sua maioria, e é por este motivo que em ambas empresas “lei” apareceu com tanta frequência, mostrando que, de fato, esta legislação foi um marco para o desenvolvimento do *compliance*, e tanto na Santos Brasil (27

vezes), como na Priner (26 vezes), ela está sendo respeitada e empregada pelos setores que cuidam da conformidade das organizações.

A palavra mais citada na Santos Brasil foi “funcionário”, com 73 ocorrências, mostrando, desta forma, a importância dos empregados para a empresa e como o programa de *compliance* deve ser interpretado e posto em prática por eles. “Comitê” (35 vezes), em 4º, está ligado ao setor de *compliance*, no qual denúncias, reclamações e demais solicitações devem ser feitos diretamente a ele.

Em relação, principalmente, às ações proibidas, “atos” (29 vezes) teve destaque, uma vez que é geralmente citado como uma forma negativa pela companhia, sendo muitas das ocasiões ligados à palavra “administração” (26 vezes), se referindo à pública, no qual a prática de atos lesivos a este sistema é extremamente abominada pela S.A. “Relação” (24 vezes), em último, foi citada na maior parte do programa como aquela comercial, pessoal ou com os investidores.

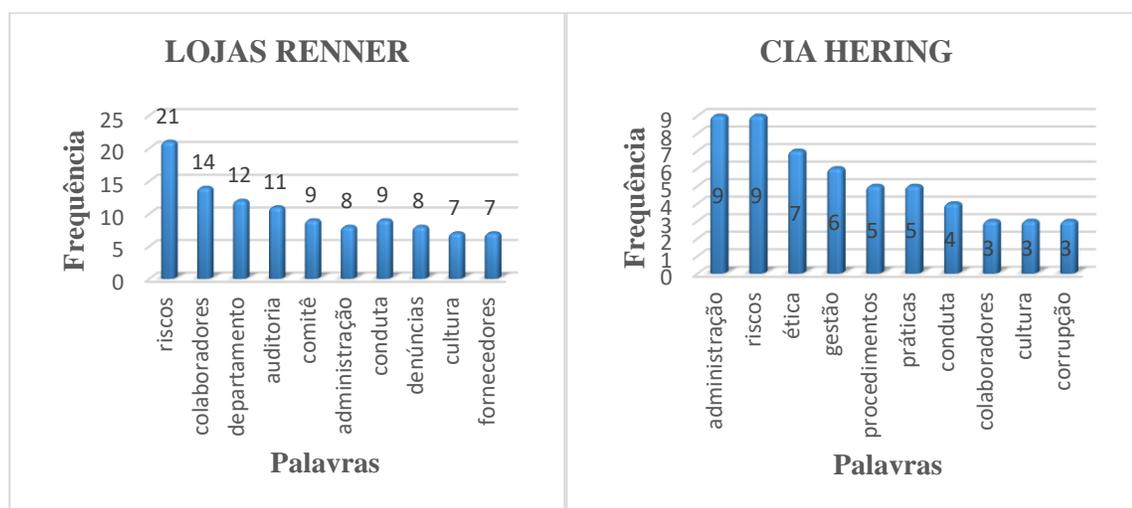
Já a Priner demonstrou estar mais preocupada com a prática de “suborno” na companhia, com 71 citações e em 3º lugar nas aparições. “Colaboradores” (31 vezes), em 5º, se referindo aos empregados e demais membros da empresa também se destacou, deixando clara a forma como estes devem agir no ambiente de trabalho.

Ao comentar sobre os comitês e códigos, a palavra “ética” (22 vezes), em 7º, apareceu logo após a maior parte das frases que incluíram as anteriores, bem como “conduta” (18 vezes), logo em seguida, que possui o mesmo contexto no programa. Por fim, “dinheiro” (16 vezes), em 10º lugar, utilizado para se referir às lavagens, doações e autorizações do pagamento ou recebimento de verba.

4.2 Análise do setor de Consumo Cíclico

Nesta seção, são analisadas as empresas do setor de Consumo Cíclico, Lojas Renner (Grupo GRI) e Cia Hering (Grupo Não GRI).

Figura 3. Gráficos das empresas do setor de Consumo Cíclico. Lojas Renner, do Grupo GRI e a CIA Hering, Grupo Não GRI.



Fonte: elaboração própria

Cinco palavras apareceram em ambos os programas das empresas do ramo de Consumo Cíclico. “Riscos”, a mais citada nas Lojas Renner (GRI) e também na Cia Hering (Não GRI), teve o mesmo sentido nas citações em seus programas, ao demonstrar que as companhias se mostraram preocupadas em mitigá-los, avaliá-los e monitorá-los periodicamente por meio de uma gestão focada e centralizada com o auxílio do Comitê de Auditoria.

As Lojas Renner, em 2º lugar, utilizaram “colaboradores” (14 vezes) para enfatizar a importância do cumprimento e execução do programa de *compliance* por eles, além de estabelecer um treinamento e comunicação constante destes para promover o *compliance* corporativo. Na Cia

Hering, a palavra também foi uma das dez mais utilizadas, e em todas elas teve o mesmo sentido que a empresa anterior, com a exceção de não ter sido tão utilizada quanto ela.

Como observado por um dos pilares do *compliance*, “administração” foi utilizada nas duas empresas analisadas se referindo à alta administração que é tão importante para um programa eficiente. Em todas as citações, tanto na Renner, como na Hering, foi estabelecido as responsabilidades, como oferecer apoio, ter comprometimento e proporcionar recursos para a disseminação do programa de *compliance*. “Conduta”, com uma utilização mais genérica em ambas, foi citada afim de incentivar a boa conduta entre a equipe e o reforço para a aderência destes ao seu Código.

Fechando a análise deste ramo, “cultura”, em 9º lugar na Renner e também na Hering, em suas citações, se diz respeito à intenção das organizações em fortalecer a cultura de *compliance*; a Renner diz que a área de *Compliance* Corporativo deve promovê-la por meio de uma conscientização e educação de colaboradores e parceiros; enquanto a Hering dirigiu esse papel à Alta Administração.

As Lojas Renner citaram “departamento” 12 vezes, e em todas elas com a intenção de detalhar as áreas que acompanham o *compliance* da empresa, seja por meio da jurídica ou de auditoria. “Auditoria” apareceu em 4º lugar com 11 aparições e, novamente, englobando os departamentos e comitês da organização e como eles se relacionam com o programa. “Comitês” teve destaque, com 9 utilizações da palavra para explicar a quem deve-se reportar informações que possam gerar riscos de *compliance*, bem como de suas responsabilidades para com os colaboradores, de monitorar as demonstrações financeiras e o controle interno e revisar o programa regularmente.

“Denúncias” (8 vezes) aparece explicando as diretrizes de como agir em caso de constatação de algum ato irregular, por meio de um canal de denúncias próprio, de forma confidencial e anônima. As Lojas Renner apresentaram uma preocupação maior quanto aos fornecedores, citando a palavra 7 vezes; nelas, a empresa afirma que o “*due diligence*” destes devem ser revisados regularmente, além de frisar que, dentre outros colaboradores, os fornecedores devem conhecer e aplicar as diretrizes da política de conformidade da organização.

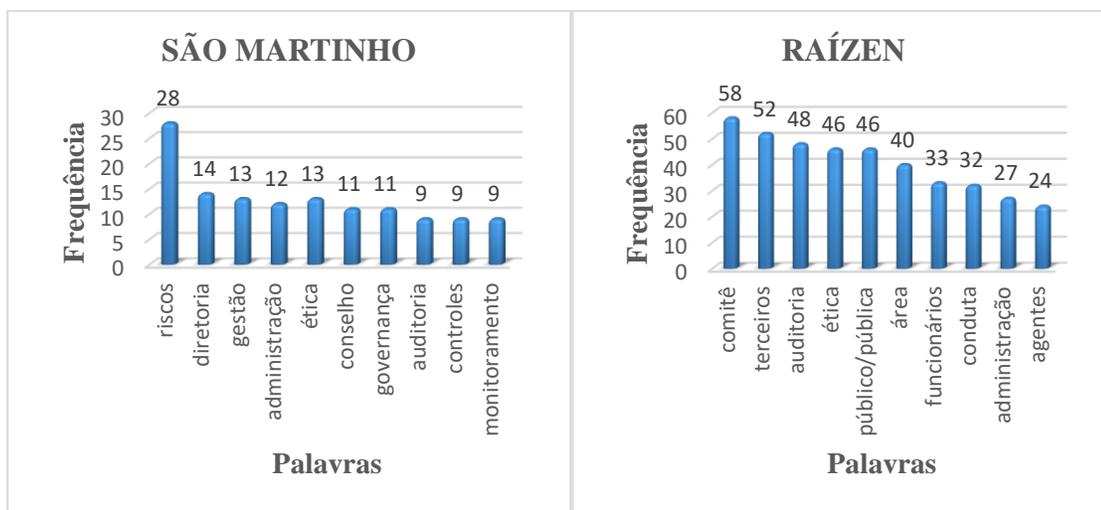
Quanto à Cia Hering, “ética” aparece em 3º nas palavras mais citadas em seu programa e em suas citações ela está relacionada ao seu canal, próprio para o assunto e ao comitê, além de vir acompanhada das condutas e práticas, que podem ser antiéticas e devem ser detectadas por mecanismos de prevenção. “Gestão” (6 vezes) é utilizada para referenciar, como a própria palavra diz, a gestão de riscos e das políticas da companhia.

A Hering enfatiza muito os “procedimentos” (5 vezes) que emprega para conduzir o seu programa de *compliance* afim de evitar corrupção e lavagem de dinheiro dentro dela. “Práticas”, também citada 5 vezes, foi aproveitada na mesma linha, e sempre acompanhada de sugestões para evitar atos ilegais ou antiéticos. “Corrupção”, em 10º lugar, é lembrada no programa como uma premissa de que sempre deve ser combatida, por meio de uma gestão e procedimentos eficientes.

4.4 Análise do setor de Consumo Não Cíclico

Nesta seção, são analisadas as empresas do setor de Consumo Não Cíclico, São Martinho (Grupo GRI) e a Raízen (Grupo Não GRI).

Figura 4. Gráficos das empresas do setor de Consumo Não Cíclico. São Martinho, do Grupo GRI e a Raízen, (Grupo Não GRI).



Fonte: elaboração própria

As duas organizações tiveram poucas palavras que foram citadas igualmente em seus programas, apenas 3. “Administração” que aparece em 3º na São Martinho (GRI) e em 9º na Raízen (Não GRI) teve a mesma utilidade em ambos os programas ao descrever os seus Conselhos, com exceção que a primeira enfatizou sua Alta Administração e a segunda focou mais na Administração Pública.

Compliance e “auditoria” sempre andam lado a lado e, portanto, a palavra se destacou nos dois documentos: para explicar a função de cada área; enquanto na São Martinho é empregada como Auditoria Interna, na Raízen eles a nomeiam como Auditoria de Integridade. Por fim, “ética” aparece acompanhando as áreas que tratam deste tema, como os Comitês, Canais e Programas; além das duas do Consumo Não Cíclico incentivarem uma cultura de ética em seus espaços.

Em seu plano de conformidade, a São Martinho utilizou a palavra “riscos” 28 vezes, sendo, portanto, a mais citada entre todas elas. A empresa demonstrou estar preocupada em combatê-los, inclusive com a contratação de uma consultoria especializada apenas para ajudar na construção de

uma matriz de riscos de *compliance* e por meio de uma gestão de riscos que respeita, por exemplo, a ISO 31000, o COSO, IBGC e demais outras técnicas. “Diretoria”, em 2º, aparece com o intuito de explicar o papel de cada uma, sendo separadas pela Jurídica, de Conformidade e de Relações Institucionais, além da forma como estas se relacionam com a política da organização.

No mesmo sentido que a palavra “diretoria”, “gestão” (13 vezes) foi utilizada para explicar como esta funciona nas áreas de Riscos e Pessoas, da mesma forma que relaciona com o cumprimento da São Martinho a legislação e governança corporativa. “Conselho” (11 vezes), se refere ao órgão da administração e fiscal e quais suas responsabilidades perante à empresa e seu plano de conformidade. A “governança” corporativa tem um destaque importante ao ser empregada 11 vezes; em todas elas são sintetizadas as ações que a organização age em pró de sua melhoria.

Os “controles” internos, com 9 aparições no plano, são utilizados para explicar sua responsabilidade ao mapear riscos, implantar ações e monitorar sua efetividade, suas ferramentas permitem identificar e tratar as não conformidades. “Monitoramento” (9 vezes) se diz respeito ao processo de atualização periódica das ações previstas no plano de conformidade e, em seu escopo, é inclusa as medidas de tratamento de riscos e também o fortalecimento do programa.

Na política de integridade da Raízen, “comitê” foi citada 58 vezes, sendo a 1ª da lista. Esta quantidade é explicada pelo tópico de Governança e Monitoramento, no qual é dividido pelos Comitês de Auditoria e Integridade, de Ética, de Liderança e de *Compliance*. “Terceiros” (52 vezes) aparecem em segundo e a palavra é empregada para descrever o papel deles e como se relacionam com o *compliance*. Em seu programa, a Raízen se demonstrou preocupada com os atos que envolvem agentes ou órgãos públicos, como o suborno, por exemplo; assim, “público (a)” fez 46 aparições.

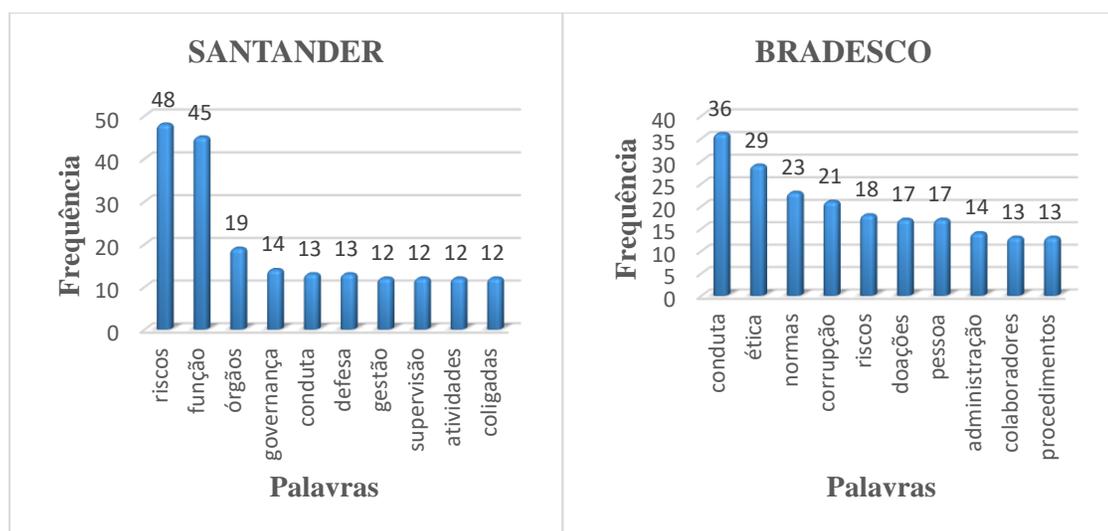
O *compliance* da Raízen possui uma área específica para tratar de seus assuntos, fazendo com que a palavra “área” fosse bastante citada (40 vezes); na maior parte das vezes para descrever a sua função na companhia. Se fala muito de “conduta”, principalmente pelo Código próprio que a empresa possui, desta forma, a palavra teve um lugar de destaque com 32 citações.

Assim como terceiros, “funcionários”, em 7º lugar, foi predominante em sua política de integridade para, além de outros, informar sobre suas responsabilidades relacionadas ao documento. “Agentes” (10 vezes) aparece para explicar a relação da organização com estes, podendo ser tanto público como privado.

4.5 Análise do setor Financeiro

Nesta seção, são analisadas as empresas do setor Financeiro, Santander (Grupo GRI) e Bradesco (Grupo Não GRI).

Figura 5. Gráficos das empresas do setor Financeiro. Santander, do Grupo GRI e Bradesco, Grupo Não GRI.



Fonte: elaboração própria

As duas organizações do ramo financeiro apresentaram apenas duas palavras que apareceram com frequência em seus programas. “Riscos”, com 48 citações no Banco Santander (GRI), é empregada ao explicar quais os feitos da instituição para evitá-los, seja por meio de uma gestão ou pelas linhas de defesa; do outro lado, o Banco Bradesco (Não GRI), com 18, utilizou a palavra mais ao citar os Departamentos e Áreas que cuidam do controle dos riscos de *compliance*; além de frisar que deve ser realizada uma análise periódica deles, bem como de seu monitoramento.

“Conduta” foi a palavra mais citada no Bradesco, tanto pelo Comitê que trata do assunto, quanto pelo seu código, ainda, a financeira impôs em seu programa tópicos exclusivos para falar sobre a atribuições deles; em relação ao Santander, a palavra foi empregada 13 vezes e em grande parte para falar sobre as definições de um marco corporativo de *Compliance* e Conduta do Grupo e a promoção de aderência aos princípios de boa conduta.

O Santander teve a palavra “função” citada 45 vezes, o motivo é para elucidar o *compliance* da empresa e como ele funciona dentro dela. “Órgãos” também encabeçou a lista e foi utilizado para descrever as áreas supervisoras, de governança, de auditoria, reguladores e de níveis mais altos. “Governança”, em 4º lugar, é um dos elementos-chave do Programa de *Compliance* e ela deve promover, além de outros, respostas, de forma ágil e também eficiente.

O documento da empresa do GRI afirma que os papéis e responsabilidades do que é compartilhado nele devem seguir três linhas de defesa, desta forma “defesa” foi utilizada 13 vezes para guiar os colaboradores. Em relação à “gestão” do banco, que apareceu em 12 ocasiões, é observado uma preocupação com os riscos e a administração do negócio, bem como seu controle.

Toda organização precisa de uma “supervisão” (12 vezes), especialmente quando se trata da conformidade de um banco do tamanho do Santander; e em seu programa eles enfatizam

bastante a forma como supervisionam os sistemas de controles internos e demais outras demandas de risco. “Atividades” e “coligadas”, também aparecem com 12 citações: a primeira é empregada para descrever todas as atividades da empresa e seus relacionamentos com o programa, a segunda, “coligadas”, são outras empresas que fazem parte do grupo e que também devem seguir o protocolo de *compliance*.

Em relação ao Bradesco, a palavra “ética” apareceu 29 vezes e foi a segunda mais citada em seu programa; a justificativa está no fortalecimento da cultura ética da organização, além de incentivar a equipe a respeitar o seu Código de Conduta Ética; na mesma linha, “normas” (23 aparições), é utilizada como tópico ao Código, além de ser reforçado que devem ser respeitadas e caso haja uma violação ela deverá ser denunciada.

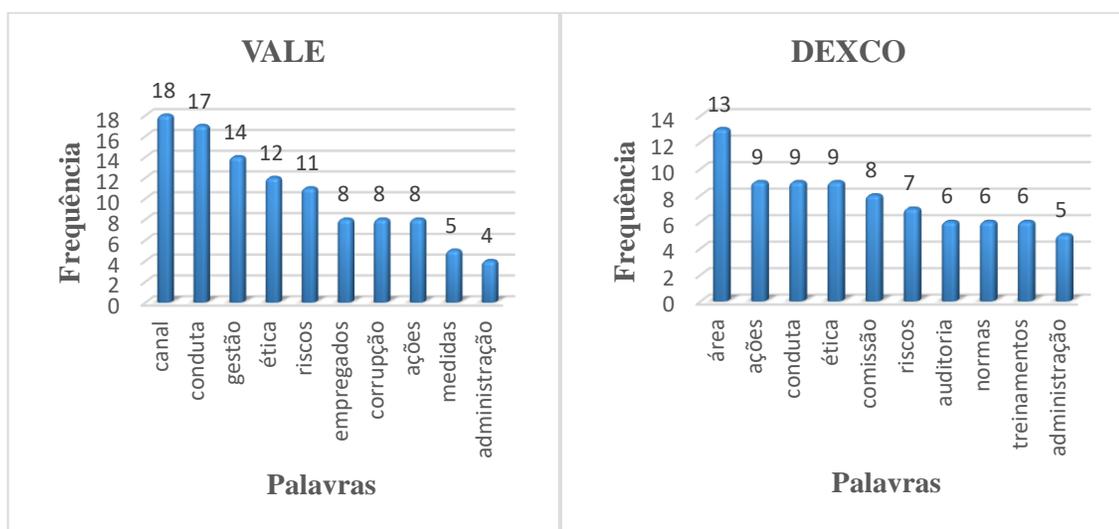
Objeto de grande relevância da pesquisa, “corrupção” marcou presença em quarto lugar na empresa fora do GRI; a palavra foi utilizada para mostrar meios de combate e como evitá-la. “Doações” (17 vezes) foi empregada no programa em todas as vezes para identificar o tipo de doação e de que forma ela deve ser realizada, seguindo diretrizes específicas do Bradesco, além de ser condenada a realização de doação para candidatos ou partidos políticos, conforme Lei 9.504/1997 e Lei 9.096/1995.

“Pessoas” (17 vezes) refere-se àquelas de cunho físico, jurídica ou exposta politicamente – PEP e como se relacionam com a política; do outro lado “administração” (14 vezes) é utilizada para citar os Conselhos e também a Alta Administração; tão importante para a conformidade de toda entidade. “Colaboradores” e “procedimentos” aparecem ambos 13 vezes; o primeiro para destacar para quem o documento é destinado e o segundo, como o próprio nome diz, os procedimentos para que a companhia esteja de acordo com o *compliance*.

4.6 Análise do setor de Materiais Básicos

Nesta seção, são analisadas as empresas do setor de Materiais Básicos, Vale (Grupo GRI) e Dexco (Grupo Não GRI).

Figura 6. Gráficos das empresas do setor de Materiais Básicos. Vale, do Grupo GRI e Dexco, do Grupo Não GRI.



Fonte: elaboração própria

Nesta figura estão as empresas do setor de materiais básicos, e na análise de ambos os programas foi constatado 5 palavras que aparecem nos dois documentos, são elas: conduta, ética, riscos, ações e administração.

“Conduta”, em segundo na Vale, foi utilizada para referenciar seu Código, além de reforçarem que seu programa adota uma “postura preventiva através da promoção da conduta ética entre todos que trabalham na Vale (GRI) ou agem em seu nome”; já a Dexco (Não GRI), utiliza nesse mesmo sentido, mas com uma aplicação diferente, sendo esta a 3^a mais citada, e dividida em

tópicos para cada área ou responsável, no qual devem cumprir o Código de Conduta e fazer treinamentos.

“Ética” (12 vezes), foi utilizada na mineradora de forma ligada à conduta, ainda, a empresa reforça que possui compromisso com a ética e que integra uma abordagem conjunta com o *compliance*. Na Dexco, “ética” (9 vezes) é utilizada para tratar de sua Comissão e Grupo Técnico criados específicos para esse assunto, além de implicar que existe uma cultura de ética e que ela é fortalecida por mecanismos e procedimentos de *compliance*.

Contando com uma Política de Gestão própria, “riscos”, com 11 aparições, obteve destaque no programa da Vale: nele é explicado que esta política é baseada no conceito de linhas de defesa; a Dexco, também segue a mesma linha com uma Gestão própria em comum acordo com o Comitê de Auditoria, além de designar quais e quem são os responsáveis pela mitigação; dessa forma, “riscos”, nesta última, teve 7 aparições.

“Ações”, com 8 aparições na Vale e 9 na Dexco, se refere às ações para colocar o *compliance* em prática; com um destaque à primeira que utilizou em seu programa os feitos do Canal de Denúncias e as ações corretivas advindas dele. “Administração”, em 10º em ambas empresas, na Vale é utilizada para destacar o seu conselho e sua administração de riscos; na Dexco, é também utilizada para falar de seu Conselho, mas também da presença da Alta Administração.

A palavra mais citada na Vale foi “canal”, com 18 aparições; o motivo está no foco no Canal de Denúncias, ferramenta de extrema importância para o *compliance* da empresa, uma vez que garante correção de fatores e a aplicação de medidas disciplinares. “Gestão” (14 vezes) se refere à Gestão de Riscos e à Gestão de Consequências, sendo este último um dos pilares de *compliance* da empresa do grupo GRI.

Em relação à comunicação e treinamento, outro pilar importante, a Vale diz que assume a responsabilidade de engajar e também capacitar seus “empregados” e, desta forma, a palavra teve 8 aparições no documento. A mineradora dispõe de uma política anticorrupção e informa que possui tolerância zero para corrupção, fazendo com que, também com 8 citações, “corrupção” tenha papel de destaque. “Medidas” (5 vezes), são as medidas punitivas, administrativas ou disciplinares para quem realizar atos ilícitos dentro da organização.

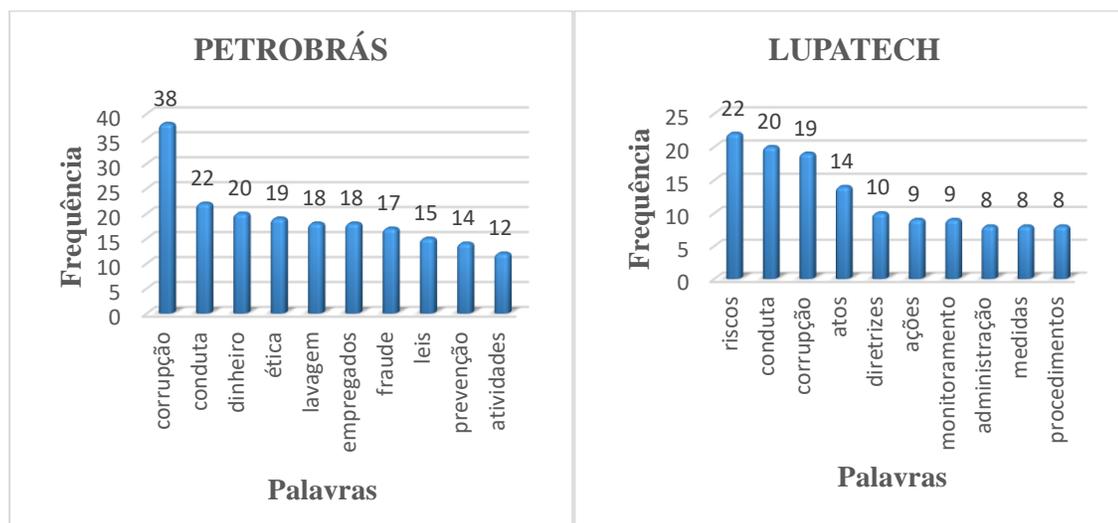
A Dexco teve “áreas” como a palavra mais citada em seu programa, e essa frequência é justificada pela Área de *Compliance* da empresa, que segundo eles, é vinculada à Gerência de Governança Corporativa na qual apoia as áreas de negócio da Companhia, ainda, que todo o documento deve ser aplicado a todas as áreas da empresa de materiais básicos; “comissão” (8 vezes) se refere a comissão responsável pela ética.

Já “auditoria”, outro tópico que anda lado a lado com a pesquisa, aparece em 7º lugar, constatando a importância do Comitê de Auditoria que deve acompanhar e também avaliar o Programa de Integridade; “normas” (6 vezes) refere-se às internas e demais outras, sempre frisando que todos os colaboradores devem respeitá-las; “treinamentos”, em 9º, dispõe da importância em treinar a Diretoria, empregados e terceiros de interesse no que se trata do *compliance* da empresa, quando convocados.

4.7 Análise do setor de Petróleo

Nesta seção, são analisadas as empresas do setor de Petróleo, Petrobrás (Grupo GRI) e Lupatech (Grupo Não GRI).

Figura 7. Gráficos das empresas do setor de Petróleo. Petrobrás, do Grupo GRI e Lupatech, Grupo Não GRI.



Fonte: elaboração própria

As duas empresas analisadas do ramo de Petróleo apresentaram apenas duas palavras citadas em ambos programas. A primeira, “corrupção”, grande foco da pesquisa, foi a mais citada na Petrobrás (GRI) e a terceira na Lupatech (Não GRI); apesar do sentido ser o mesmo que é o de prevenir e combater a corrupção, a primeira deu mais destaque com a inclusão de leis e compromissos internacionais anticorrupções, enquanto a segunda fez uma breve introdução.

A segunda palavra foi “conduta”, em 2º lugar na Petrobrás e também na Lupatech. A utilização não fugiu nas diferenças para cada programa, que em cada empresa apresenta um Código de Conduta ou Guia de Conduta que atendem os requisitos de cada organização, o que difere, neste caso, seria a nomenclatura e como é dividido a hierarquia e as áreas responsáveis por eles.

“Dinheiro” (20 vezes) e “lavagem” (18 vezes) foram duas palavras muito citadas no programa de *compliance* da Petrobrás, e a resposta está no escândalo que houve de lavagem de dinheiro na empresa, conhecida como “Lava Jato”; este acontecimento parece ter fortalecido o controle e monitoramento desta atividade. A grande do petróleo afirma em seu PPPC que possuem

um sistema de gestão da ética, com uma comissão e um código próprio, fazendo, portanto, a palavra ter um certo destaque.

“Empregados”, com 18 citações, é a quem, além de outros, o documento é direcionado a fim de orientá-los e incentivá-los a cumprir suas informações. A empresa do grupo GRI possui um regime disciplinar que prevê penalidades para atos de fraude, o que fez a palavra aparecer em seu programa em 7º lugar.

“Prevenção”, um pouco após, é a palavra que designa o objetivo de *compliance* na empresa: prevenir desvios de conduta, fraude, corrupção, lavagem de dinheiro e não conformidades. Em 10º, está “atividades”, com um sentido mais amplo, abrangendo todo tipo de atividade da empresa, desde educativa, até aquelas que possam ser conflitantes com os interesses da Petrobrás.

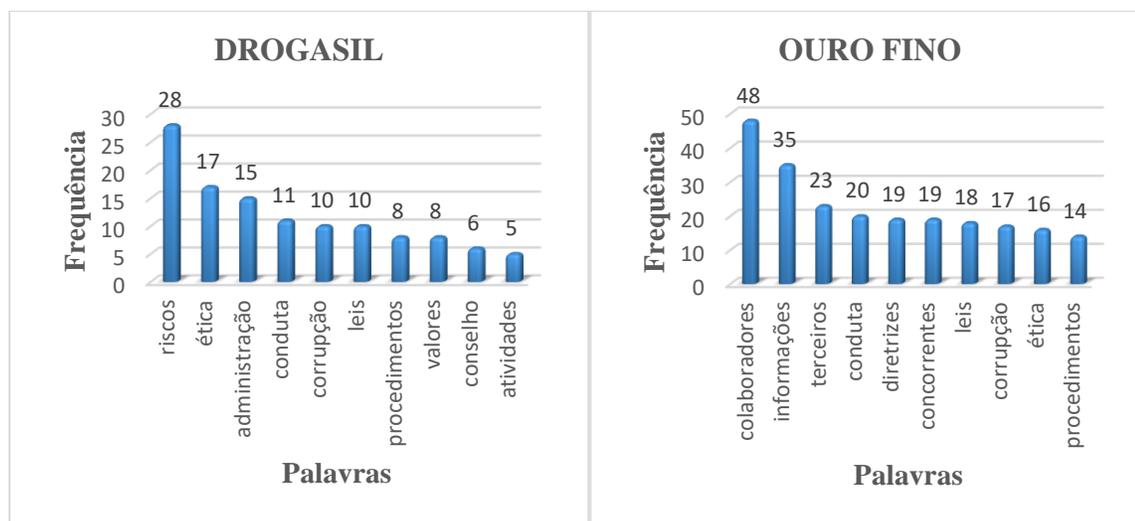
Quanto à Lupatech, “riscos” foi a palavra mais citada, a justificativa está no enfoque preventivo e detectivo da empresa com o intuito de diminuir os riscos, tanto de corrupção, como também de desvios ou quebra de integridade. “Diretrizes” (10 vezes) se refere ao conjunto de orientações que visam prevenir, detectar e remediar atos lesivos dentro do Grupo; esses mesmos “atos” aparecem 14 vezes reforçando que não é aceito nenhum tipo de ato ilícito. “Ações” (9 vezes) está relacionada às ações da empresa para que sejam mitigados os riscos, como adoção de medidas de controle e monitoramento, criação de políticas, treinamentos, etc.

“Monitoramento” e “administração”, ambas palavras de extrema importância para o *compliance*, uma vez que fazem parte de seus pilares, apareceram no programa da Lupatech, sendo a primeira como uma ferramenta de gestão de riscos e a segunda para dispor da Alta Administração e suas responsabilidades. “Medidas” e “Procedimentos” (8 vezes) são utilizadas para tratar de um conjunto de ações que buscam prevenir e detectar atos lesivos.

4.8 Análise do setor de Saúde

Nesta seção, são analisadas as empresas do setor de Saúde, Drogasil (Grupo GRI) e Ouro Fino (Grupo Não GRI).

Figura 8. Gráficos das empresas do setor de Saúde. Drogasil, do Grupo GRI e Ouro Fino, Grupo Não GRI.



Fonte: elaboração própria

No documento das duas empresas analisadas do setor de saúde, cinco palavras aparecem simultaneamente nas dez mais citadas. “Ética”, em segundo na Drogasil (GRI) e em penúltimo na Ouro Fino Não GRI), é utilizada com o mesmo sentido nos dois programas, com exceção de que na primeira é mais utilizada para falar de seu código, além de ser citada como um de seus valores, enquanto que na segunda a palavra é utilizada em relação ao comitê para tratar do assunto. Cabe citar que “conduta”, também citada em ambos programas, anda lado a lado com ética e foi utilizada para tratar de seus códigos e afins.

“Corrupção” fez sua aparição em 5º lugar na Drogasil e em 8º na Ouro Fino; ambas organizações se mostraram preocupadas em combatê-la e deixaram claro que era um dos focos de

seu programa; além de seguirem corretamente a Lei Anticorrupção e demais outras, por consequente, “leis” (10 e 18 vezes, respectivamente) fez parte dos documentos e são utilizadas como referência para dispor das orientações de cada uma da Saúde. Por fim, “procedimentos”, empregada para tratar das medidas que as empresas orientam para que colaboradores e terceiros ponham o programa em prática.

A Drogasil, em seu programa de integridade, citou “riscos” 28 vezes, sendo assim, foi a palavra mais utilizada; a explicação está na Gestão de Riscos implantada que inclui três etapas: identificação, criação de política interna e análise periódica de riscos. “Administração”, em 3º, aparece principalmente pelo comprometimento e apoio da alta administração, mas também pelo seu conselho e administração pública.

A atuação da empresa de GRI é pautada, além de outros, em “valores”, e é por esse motivo que a palavra teve 8 aparições em seu programa, ainda, é explicada quais são estes: eficiência, ética, inovação, relações de confiança e visão de longo prazo. “Conselho”, logo em seguida, é utilizada para falar das responsabilidades do Conselho de Administração, como a aprovação do programa, por exemplo. “Atividades” (5 vezes) são quaisquer de interesse da rede, sempre buscando a excelência e a mitigação de riscos delas.

A Ouro Fino, em seu programa, teve a palavra “colaboradores” (48 vezes) como a mais citada, e o motivo, bem como o de “terceiros” (23 vezes) foi para quem o documento é divulgado e deve ser respeitado. “Informações”, com 35 aparições, refere-se às confidenciais e privilegiadas, além daquelas divulgadas pela empresa que devem ser transparentes e lisas.

Em um de seus tópicos, a empresa trata dos “concorrentes”, desta forma a palavra aparece com 19 citações, nele a Ouro Fino diz que preza pelo respeito à imagem deles e dispõe de regras e orientações no contato com estes. O programa tem como objetivo de estabelecer diretrizes para

evitar qualquer tipo de ato ilícito dentro da organização, assim sendo, “diretrizes” apareceu em 19 das vezes.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa teve como objetivo analisar e comparar o programa de *compliance* de empresas integrantes da B3, de setores diferentes, separadas pelas que fazem parte do Grupo GRI e aquelas de fora dele. Para esse feito, foram analisadas a frequência e utilização das palavras de empresas de sete setores: bens industriais, consumo cíclico, consumo não cíclico, financeiro, materiais básicos, petróleo e saúde.

Em uma análise mais abrangente, ou seja, envolvendo todas empresas analisadas, concluiu-se que, entre as que englobam o Grupo GRI e as do Grupo Não GRI, tiveram em seus programas de *compliance*, 60%, em números absolutos, de semelhança entre as palavras utilizadas e suas pautas; em uma análise mais realista e proporcional, uma vez que alguns programas incluíram mais palavras que outros, o número chega a 54% de semelhança entre os dois grupos.

Sobre um padrão de assuntos pautados, percebeu-se que, entre os mais citados, tanto os programas do Grupo GRI e os que não fazem parte dele, falaram sobre os “riscos” igualmente, aparecendo em 5 de 7 programas cada. Em relação à “ética”, o Grupo GRI se importou menos em apresentá-la (4 de 7) que o Grupo Não GRI (6 de 7); o mesmo acontece a respeito da “corrupção”, sendo pauta em 4 de 7 (GRI) e em 5 de 7 (Não GRI) programas.

Não houve um padrão entre os Grupos GRI e Não GRI, já que a diferença entre eles, apesar de ser menor que a afinidade, foi de 46%, demonstrando que não existiu ou foi colocado em prática uma forma de estruturar e dividir os assuntos pautados pelos grupos; além disso, o volume entre o Grupo Não GRI, do documento de *compliance*, foi muito maior que o das empresas pertencentes ao *Global Reporting Initiative* analisadas.

Percebeu-se, ainda, que o Grupo GRI, diferentemente do outro analisado, pareceu se importar mais com questões de características públicas, como o governo, agentes e a sua

administração, demonstrando, portanto, uma influência do órgão sobre as empresas em que ele auxilia. Do outro lado, o Grupo Não GRI, trouxe em seus programas uma abordagem maior em relação à auditoria, principalmente a interna, o que não foi observado no outro grupo analisado, uma vez que a palavra nem sequer apareceu entre as 10 mais citadas de todas as empresas.

A transparência dos grupos também foi questionada, e na análise foi constatado que, em geral, as empresas participantes do B3 e que não integravam o GRI não ofereceram de forma acessível os seus programas de *compliance* nos endereços eletrônicos das próprias organizações, o que ocasionou em uma grande rotatividade na escolha delas pelo sorteio de amostragem do Excel. Em contrapartida, pertencer ao GRI pareceu facilitar a disponibilidade dos programas pela maioria das empresas.

Cinco palavras tiveram destaque em ambos os programas de *compliance* das empresas de bens industriais, Santos Brasil (GRI) e Priner (fora do GRI); desta forma, em relação a este setor percebeu-se que, quanto à frequência e a colocação de palavras de seus programas, ele teve 50% de semelhança entre as duas empresas analisadas. A parte que as diferencia pode ser explicada pela prevalência maior de citações sobre conduta e ética da segunda empresa, enquanto a primeira se dispôs a falar mais de suas repartições, como a administração e seu comitê.

Quanto às empresas do setor de Consumo Cíclico, Lojas Renner (GRI) e Cia Hering (Não GRI), também foi obtido a mesma porcentagem de semelhança entre as duas: 50% das palavras analisadas entre os programas apareceram simultaneamente em cada uma. A outra metade, que as diferenciam, se refere a uma utilização maior, também, de repartições, por parte da Lojas Renner, como seus departamentos, comitês, auditoria e canal de denúncia, que não foi visto com tanta frequência pela Cia Hering, que se utilizou mais de suas ferramentas de combate à corrupção, por meio de gestões, práticas e procedimentos específicos.

Já nas empresas do setor de Consumo Não Cíclico, São Martinho (GRI) e Raízen (Não GRI), o resultado obtido foi bem diferente do esperado: apenas 30% de semelhança entre a frequência de palavra de seus programas e de suas colocações; cabe ressaltar que o volume de palavras entre as suas políticas teve uma discrepância relevante, uma vez que o documento da Raízen foi muito maior e mais explicativo que o da São Martinho.

Ainda, em relação a disparidade de 70% entre o setor, percebeu-se que a integrante do GRI preferiu focar mais nos riscos e em como a sua Diretoria, os conselhos, controles e sua gestão podem mitigá-los, além de monitorá-los; do outro lado, a segunda (Não GRI), se utilizou mais do público a quem o documento foi direcionado, destacando seus funcionários, terceiros e os agentes públicos.

Não obstante, o setor Financeiro, representado pelos bancos Santander (GRI) e Bradesco (Não GRI), teve um resultado mais diferente ainda: 20% das palavras, ou seja, 20% do assunto pautado em seus programas tiveram algum tipo de afinidade entre eles. A divergência, neste caso, foi bem mais aleatória entre as palavras, com a primeira empresa se dedicando a explicar a função do seu programa, além de descrever as responsabilidades de seus órgãos e coligadas; e a segunda, se preocupando em citar mais a ética, normas, procedimentos e doações para pessoas físicas ou jurídicas.

Em relação ao resultado do setor de Materiais Básicos, com a Vale (GRI) e a Dexco (Não GRI) fazendo parte dele, pode-se perceber que tiveram entre si 50% de semelhança, ou seja, metade do documento de ambas as empresas apresentarem a mesma pauta ou assunto. Os outros 50% se referem à preocupação da Vale quanto às medidas de gestão para combater atos ilícitos, como a corrupção; já a Dexco preferiu focar nas suas áreas, como as suas comissões e a auditoria.

A Petrobrás (GRI) e a Lupatech (Não GRI), inclusas no setor de Petróleo, seguiu a mesma linha que o setor Financeiro, desta forma, o programa de *compliance* das duas empresas analisadas teve 80% de diferença na aplicação de suas palavras. Assim como o setor Financeiro, este também teve uma diferença relevante entre as duas empresas.

Com o impacto da lavagem de dinheiro que houve recentemente na Petrobrás, o seu programa de *compliance* se importou em demonstrar mais a sua preocupação a fim de prevenir atos do tipo, se utilizando bastante de palavras como “dinheiro”, “fraude”, “empregados” e “prevenção”; na contramão, a Lupatech se importou mais com as medidas, procedimentos e monitoramento a fim de mitigar seus riscos.

Por fim, o setor de Saúde, sendo representado pela Drogasil (GRI) e pela Ouro Fino (Não GRI), da mesma forma que a maior parte dos outros setores, teve como resultado a porcentagem de 50% de semelhança entre seus programas. A Drogasil, com seu documento menos volumoso que o da oposta, se dispôs a falar mais sobre os valores de sua organização, da administração e seu conselho, e dos riscos que possuem uma gestão específica para mitigá-los; a Ouro Fino por sua vez, preferiu dar mais destaque a quem o programa estava sendo direcionado, como os colaboradores, terceiros e até seus concorrentes.

Como forma de sugestão para pesquisas posteriores, seria interessante a análise dos programas de *compliance* desses mesmos setores e grupos, mas comparando com os pilares de *compliance* da CGU, LEC e OAB, a fim de obter um julgamento mais preciso da forma que eles estão sendo apresentados e se estão sendo respeitados por seus dirigentes.

REFERÊNCIAS

- Assi, M. (2018). *Compliance: como implementar*. (1. ed) Trevisan.
- Candeloro, A. P. P., De Rizzo, M. B. M. & Pinho, V. (2012). *Compliance 360º: riscos, estratégias, conflitos, e vaidades no mundo corporativo*. (1. ed.). Trevisan.
- Carvalho, A. C., Alvim, T. C., Bertocelli, R., & Venturini, O. (2020). *Manual de Compliance*. (2. ed.). Forense.
- CGU (2015). *Programa de Integridade. Diretrizes para Empresas Privadas*. Disponível em: <<https://www.gov.br/cgu/pt-br/centrais-de-conteudo/publicacoes/integridade/arquivos/programa-de-integridade-diretrizes-para-empresas-privadas.pdf>> Acesso em 27 de julho de 2021.
- Coimbra, M. A. & Manzi, V. A. (2010). *Manual de Compliance: Preservando a boa governança e a integridade das organizações*. (1. ed). Atlas.
- Colares, W. (2014). *Ética e Compliance nas empresas de outsourcing*. Monografia (Pós graduação Lato Sensu em Direito – LLM). Insper Instituto de Ensino e Pesquisa, p. 21-192, 2014.
- Decreto Lei nº 8.420, de 18 de março de 2015 da Presidência da República. Disponível em http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2015-2018/2015/decreto/d8420.htm
- Engelhart, M. (2012). *Corporate criminal liability and compliance in Germany*. In: *CORPORATE criminal liability and compliance programs*. (1.ed). Napole: Jovene.
- Franco, I. (2020). *Guia prático de compliance / organização Isabel Franco*. (1 ed.). Forense.
- Lozada, G. & Nunes, K., S. (2019). *Metodologia Científica*. (1. ed) Sagah Educação S.A.
- Marconi, M., A. & Lakatos, E., M. (2021). *Técnicas de Pesquisa*. (9. ed). Atlas.
- Mendes, F. S., & Carvalho, V. M. (2017). *Compliance: concorrência e combate à corrupção*. (1. ed). Trevisan.
- Neves, E. C. (2018). *Compliance empresarial: o tom da liderança: estrutura e benefícios do programa*. (1 ed.). Trevisan.
- OAB DF. *Cartilha – Programa de Integridade em Organizações do Terceiro Setor*. Disponível em: <<https://oabdf.org.br/impresos/cartilhas/cartilha-programa-de-integridade-em-organizacoes-do-terceiro-setor/>> Acesso em 27 de julho de 2021.
- Serpa, A. C (2016). *Compliance descomplicado: um guia simples e direto sobre programas de compliance*. (1. ed). CreateSpace Independent Publishing Platform.
- Sibille, D. & Serpa, A. *Os pilares do programa de compliance. Legal Ethics Compliance*. Disponível em: <<http://www.lecnews.com>>. Acesso em 27 de julho de 2021.
- Silva, D., C. & Covac, J., R. (2015). *Compliance como boa prática de gestão de ensino superior privado*. (1. ed). Saraiva.
- Silva, E., C. (2016). *Governança Corporativa nas Empresas: guia prático de orientação para acionistas, investidores, conselheiros de administração e fiscal, auditores, executivos, gestores, analistas de mercado e pesquisadores*. (4. ed). Atlas.
- Veríssimo, C. (2017). *Compliance: incentivo à adoção de medidas anticorrupção*. (1. ed.) Saraiva.