

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

CAROLINA SALOMÉ OLDAKOSKI

PROPOSIÇÃO DE UM PROGRAMA DE COMPLIANCE PARA PEQUENAS
EMPRESAS: UM ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DO SETOR DE POÇOS
ARTESIANOS EM CURITIBA/PR



CURITIBA

2023

CAROLINA SALOMÉ OLDAKOSKI

PROPOSIÇÃO DE UM PROGRAMA DE *COMPLIANCE* PARA PEQUENAS
EMPRESAS: UM ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DO SETOR DE POÇOS
ARTESIANOS EM CURITIBA/PR

Relatório Técnico-Científico apresentado ao curso de Especialização em Governança Corporativa e *Compliance*, Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Paraná, como requisito parcial à obtenção do título de Especialista em Governança Corporativa e *Compliance*.

Orientadora: Profa. Dra. Luciana Klein

CURITIBA

2023

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, aos meus pais, pelo amor, incentivo e apoio incondicionais sempre.

Ao meu parceiro da vida, Dirceu Vitor Pilato, pelo apoio, paciência e amor.

À minha orientadora, Luciana Klein, pelo conhecimento compartilhado desde nossa primeira reunião.

À Braspoços Poços Artesianos e seus funcionários pela prontidão em fornecer todas as informações necessárias e explicar todo o processo da empresa.

Aos amigos e colegas de pós-graduação, pelo conhecimento compartilhado e por deixarem as aulas de sábado muito melhores.

Aos amigos e familiares, por entender a ausência nesse período de trabalho e aprendizagem.

Aos Docentes do curso de Governança Corporativa e *Compliance* da UFPR, pelo conhecimento transmitido.

Agradeço também a todos que de uma alguma forma contribuíram para a realização deste estudo.

RESUMO

Diante de escândalos de corrupção envolvendo grandes empresas e governos, o *Compliance* tem sido um aliado na implantação da ética e legalidade nas organizações, e o que era algo específico para grandes corporações, vem ganhando espaço nas pequenas e médias empresas. O presente relatório técnico teve como objetivo analisar os elementos relacionados a interação do *compliance* na melhoria da gestão de pequenas e médias empresas, tendo como estudo de caso desenvolver uma proposta de implantação de um Programa de *Compliance* para uma empresa de pequeno porte atuante no setor de perfuração de poços artesianos na cidade de Curitiba. Neste sentido, o estudo caracterizou-se como uma pesquisa descritiva e qualitativa, na qual os dados foram coletados por meio de observações e entrevistas informais e, posteriormente, submetidos a uma análise de conteúdo. Os resultados apontam que a proposta de implantação do conjunto de práticas do *compliance* poderá fortalecer o modelo de gestão através do aperfeiçoamento dos controles internos e gerenciamento dos riscos, auxiliando na eficiência dos processos e redução dos custos e, como consequência, aumento do lucro.

Palavras-chave: *Compliance*. Empresas de pequeno porte. Poço artesianos. Gestão de Riscos.

ABSTRACT

Faced with corruption scandals involving large companies and governments, *Compliance* has been an ally in the implementation of ethics and legality in organizations, and what was something specific to large corporations, has been gaining space in small and medium-sized companies. The objective of this technical report was to analyze the elements related to the interaction of *Compliance* in improving the management of small and medium-sized companies, having as a case study to develop a proposal for the implementation of a *Compliance* Program for a small company operating in the sector of drilling artesian wells in the city of Curitiba. In this sense, the study was characterized as a descriptive and qualitative research, in which data were collected through observations and informal interviews and subsequently submitted to a content analysis. The results indicate that the proposed implementation of the set of *Compliance* practices could strengthen the management model through the improvement of internal controls and risk management, assisting in the efficiency of processes and cost reduction and, as a consequence, increased profit.

Keywords: *Compliance*. Small Business. Artesian Well. Risk Management.

SUMÁRIO

1.	INTRODUÇÃO	6
1.1	CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA	6
1.2	OBJETIVO GERAL DO ESTUDO.....	9
1.3	IMPORTÂNCIA PRÁTICA DO ESTUDO	9
1.4	ASPECTOS CONCEITUAIS.....	11
1.4.1	<i>Compliance</i> e sua implementação.....	11
1.4.2	Programa de <i>Compliance</i>	14
1.4.2.1	Estrutura Organizacional	15
1.4.2.2	Controles Internos	16
1.4.2.3	Análise de Risco	16
1.4.2.4	Comitê de <i>Compliance</i>	17
1.4.2.5	Planejamento.....	17
2	METODOLOGIA E DESCRIÇÃO DOS RESULTADOS	18
2.1	A EMPRESA.....	18
2.2	RESULTADOS	19
2.2.1	Estrutura Organizacional	19
2.2.2	Controles Internos Existentes.....	23
2.2.3	Análise de Riscos	23
2.2.4	Comitê de <i>Compliance</i>	25
2.2.5	Proposta de Estrutura para Implantação de um Programa de <i>Compliance</i> ..	26
2.2.5.1	Planejamento.....	27
3	CONSIDERAÇÕES FINAIS	32
	REFERÊNCIAS.....	33

1. INTRODUÇÃO

Devido ao elevado número de escândalos de corrupção envolvendo governos e grandes corporações, nos últimos anos houve um aumento na procura por práticas transparentes e éticas nas empresas. Em meio a este cenário, o *compliance* tem ganhado visibilidade nas organizações, tendo um papel importante na condução ética das atividades empresariais, justamente porque uma política de *compliance* envolve uma série de padrões e regras para o cumprimento da legislação, seja ela trabalhista, fiscal ou outras (RIBEIRO; DINIZ, 2015).

O termo *compliance* provém do verbo em inglês *to comply*, que significa cumprir, porém ele não é apenas o cumprimento das normas, Lamboy (2018, p. 06) define *compliance* como “o dever de cumprir e estar em conformidade com diretrizes estabelecidas na legislação, normas e procedimentos determinados, interna e externamente, (...), de forma a mitigar riscos relacionados a reputação e a aspectos regulatórios”.

Apesar do *compliance* ainda ser um assunto predominantemente voltado às grandes organizações, ele não se restringe apenas a elas, pois segundo Ribeiro e Diniz (2015), o *compliance* se aplica a todos os tipos de empresas, não sendo mais uma exclusividade das grandes, simplesmente porque se tornou uma exigência do mercado empresas legais e éticas.

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA

Apesar de já estar consolidado nos Estados Unidos desde meados do século XX, o *compliance* só foi introduzido no Brasil com a abertura do mercado feita na década de 90, por conta da necessidade das empresas de se adaptarem as práticas do comércio internacional, já que estas eram regidas por uma série de normas e regras (MARTINEZ, 2016). No entanto, apenas em 2013 foi sancionada a Lei n. 12.846/13 (chamada de Lei Anticorrupção Empresarial), a qual foi percussora do avanço do *compliance* no país, que “dispõe sobre a responsabilização administrativa e civil de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública, nacional ou estrangeira, e dá outras providências” (BRASIL, 2013).

Porém, o verdadeiro conceito de *compliance* ainda não foi totalmente disseminado no país, sendo que as empresas brasileiras ainda não o enxergam como

solução provável para seus problemas de gestão. Neste contexto, a cultura do *compliance* como forma de melhoria da gestão dificilmente é utilizada de maneira preventiva, mas sim por conta de algum evento interno ou externo iminente, como por exemplo a necessidade de captação de recursos ou em caso de aplicação de alguma penalidade (SILVA; *et al*, 2020).

Engana-se quem entende o *compliance* como um instrumento apenas para o cumprimento de regras formais e informais, sendo o seu alcance bem mais amplo, pois ele “é um conjunto de regras, padrões, procedimentos éticos e legais, que, uma vez definido e implantado, será a linha mestra que orientará o comportamento da instituição no mercado em que atua, bem como a atitude dos seus funcionários” (CANDELOORO; RIZZO; PINHO, 2012, p. 30).

No âmbito empresarial, o *compliance* objetiva a criação de uma cultura de valores e melhoria da imagem da empresa perante a sociedade. Segundo a FNQ (2018), o *compliance* corporativo “é um conjunto de procedimentos e regras implementados nas organizações que visam garantir a conformidade das atividades do negócio com a legislação vigente, com as normas internas e com modelos éticos exigidos pelo mercado”. Sendo que, nas grandes companhias, as ferramentas do *compliance* são usadas para prevenir problemas, nas micro e pequenas empresas – onde o faturamento é menor, assim como o lucro – o custo de implantação e as dificuldades técnicas constituem obstáculos para a adoção do programa (SILVA; *et al*, 2020).

De acordo com o SEBRAE (2018), as micro e pequenas empresas correspondem a 99% dos estabelecimentos no Brasil, mas apesar de terem grande importância para o desenvolvimento social e econômico do país, essas empresas têm encontrado dificuldade na continuidade de suas atividades. Alguns fatores têm contribuído para o fracasso, como a falta de gestão eficaz, inexistência de planejamento antecipado, a concorrência e a ausência de um gerenciamento de riscos, entre outros.

A falta do uso de métodos administrativos eficazes no gerenciamento dos negócios tem prejudicado o crescimento das micro e pequenas empresas, pois o gerenciamento nessas instituições, em muitos casos, é feito de forma intuitiva; poucas são as entidades que têm uma forma de análise de dados visando o planejamento e apoio à tomada de decisão (LIMA; IMONIANA, 2008).

Par Silva et al (2020), o *compliance* é uma importante ferramenta de gestão, que contribui para o mapeamento dos processos organizacionais, com o intuito de identificar fragilidades que possam virar atos de corrupção. Além disso, a implementação do programa é fundamental para o desenvolvimento responsável das empresas. O *compliance* é uma preocupação fundamental tanto para grandes corporações quanto para pequenas empresas, no entanto, a abordagem e os desafios podem variar significativamente entre esses dois tipos de organização.

Nas grandes companhias, o *compliance* frequentemente assume uma dimensão complexa devido à escala e à diversidade de operações. Essas entidades, geralmente enfrentam regulamentações mais extensas e estão sujeitas a maior fiscalização por parte das autoridades regulatórias, do público e dos investidores. Além disso, a hierarquia organizacional e a separação de funções podem criar desafios na implementação consistente de políticas de *compliance* em toda a empresa (ASSI, 2013; VECCHIO e PEREIRA, 2020).

Nas pequenas e médias empresas o *compliance* também é crucial, mas as limitações de recursos podem criar desafios diferentes em relação à implementação eficaz. Essas empresas podem não ter equipes dedicadas ao *compliance* e, muitas vezes, dependem do proprietário ou de poucas pessoas para lidar com questões legais. Elas não possuem acesso a recursos financeiros, humanos e tecnológicos para implementar Programas de *Compliance* sofisticados e, devido às estruturas organizacionais menores, o envolvimento direto dos líderes é frequentemente necessário para estabelecer uma cultura de *compliance* e garantir a adesão às normas, isso pode exigir abordagens mais criativas e adaptáveis. Mas, em contrapartida, a simplicidade regulatória pode facilitar a implantação do programa, sendo o *compliance* mais direcionado ao controle de riscos e melhoria da gestão (ASSI, 2019; CREPALDI, 2010).

Em última análise, seja em grandes corporações ou em pequenas empresas, o *compliance* é essencial para garantir a conformidade legal, a sustentabilidade dos negócios e a manutenção da confiança dos clientes e do público em geral. O *compliance* deve ser visto como um investimento, e não um custo, visto que as normas e procedimentos que fazem parte das políticas do programa e podem prevenir erros e ajudar na identificação de possíveis fraudes. A abordagem pode variar, mas o compromisso com a integridade e a responsabilidade é uma constante em ambos os contextos (CLAYTON, 2013).

Desta forma, este relatório técnico-científico visa responder a seguinte questão de pesquisa: Quais etapas seriam necessárias para que uma empresa de pequeno porte implemente um Programa de *Compliance*?

1.2 OBJETIVO GERAL DO ESTUDO

Propor um Programa de *Compliance* para uma empresa de pequeno porte no ramo da perfuração e manutenção de poços artesianos.

1.3 IMPORTÂNCIA PRÁTICA DO ESTUDO

São inúmeros os objetivos desejados com a implementação de uma Política de *Compliance*, entre as principais estão: o cumprimento da legislação nacional e internacional, além das regulamentações de mercado e normas internas da empresa; evitar ações judiciais; assegurar a transparência na condução dos negócios; garantir o sigilo das informações prestadas à instituição por seus clientes; evitar conflitos de interesse entre os diversos atores da instituição; evitar recebimentos pessoais indevidos através da geração de condições de mercado artificiais, ou da manipulação e uso da informação privilegiada; prevenção à lavagem de dinheiro; e, por fim, disseminar os valores do *compliance* na cultura organizacional, por meio de treinamento e educação (CANDELORO; RIZZO; PINHO, 2012, p. 37-38).

Conceitualmente, a função principal do *compliance* é de assegurar o funcionamento e fortalecimento dos controles internos da organização, buscando mitigar os riscos. Porém, como explica Assi (2013), seu objetivo é um novo modelo de trabalho, onde a habilidade de realizar tarefas da forma correta é crucial, bem como estimular a aderência de todos os membros da organização às leis, políticas e procedimentos estabelecidos.

Portanto, é um programa de cumprimento de regras e padrões baseado na execução ética e transparente das atividades. Nesse sentido, é necessário que gestores e diretores vejam o *compliance* como um investimento e não um custo, pois os procedimentos que fazem parte da política do programa podem prevenir erros e contribuir com a identificação de possíveis fraudes (CLAYTON, 2013).

Dada a complexidade das relações e dos processos, é fundamental que as empresas tenham modelos e padrões de conduta e práticas que possam preservar a

integridade e a ética nos negócios. Essa é a principal função do *compliance* corporativo, ele vai contribuir não apenas para o mapeamento de riscos do negócio, mas também para elaboração de códigos de conduta e implementação de sistemas qualificados de monitoramento e controle do cumprimento dos padrões estabelecidos (FNQ, 2018).

Por se tratar de uma questão estratégica, o *compliance* se aplica a todos os tipos de empresa, uma vez que a tendência do mercado é exigir, cada vez mais, condutas legais e éticas, para que se desenvolva um novo comportamento por parte das organizações, que devem obter lucratividade de maneira sustentável, focando no desenvolvimento econômico e socioambiental no gerenciamento dos seus negócios (RIBEIRO; DINIZ, 2015).

Com sua implementação, o *compliance* permite a agregação da segurança, o controle interno e externo dentro da organização, obtendo assim maior clareza nas tomadas de decisões e no aumento do valor do intangível (COIMBRA; MANZI, 2010). Conforme apontou a Associação Brasileira de Bancos Internacionais – ABBI (2009), “um Programa de *Compliance* eficaz pode não ser o suficiente para tornar uma empresa à prova de crises, mas certamente aprimorará o sistema de controles internos e permitirá uma gestão de riscos mais eficiente”.

Além disso, quando uma empresa se dispõe a adotar medidas de integridade, acaba por ampliar seu conhecimento tanto do negócio quanto do mercado que atua, o que é um grande diferencial em relação à concorrência. Esse conhecimento promove inovação, otimiza o uso de recursos financeiros, amplia os resultados da empresa e contribui para a permanência de colaboradores com os mesmos valores de integridade aplicados na organização. Além do que, “as medidas de integridade, quando implementadas corretamente, geram uma proteção para a empresa, evitando a ocorrência de fraudes e de irregularidades por parte de funcionários e de parceiros” (SEBRAE; CGU, 2015, p. 19).

Enfim, uma vez que a política de *compliance* seja implantada e esteja funcionando de forma efetiva, a empresa está propensa a ganhar maior confiança por parte dos investidores e a consolidar sua credibilidade no mercado. Consequentemente, ela tende a atingir níveis mais elevados de cooperação, tanto interna quanto externa, resultando em um incremento no lucro, mas sempre de maneira sustentável. Essa evolução ocorre enquanto se mantém um enfoque na

sustentabilidade, trazendo benefícios não somente para a organização, mas também para seus colaboradores e a sociedade como um todo.

1.4 ASPECTOS CONCEITUAIS

1.4.1 ***Compliance*** e sua implementação

O *compliance* é uma ferramenta relacionada a processos, sistemas, regras, princípios e métodos utilizados na gestão dos negócios, a fim de melhorar a relação com os investidores. Assim dizendo, ele é a formação de um ambiente e cultura que visam o cumprimento de leis e normas relacionadas a princípios e valores (ASSI, 2013). Segundo Clayton (2013), alguns aspectos fazem parte de um Programa de *Compliance* como: gestão de riscos operacionais; realização de auditorias periódicas; análise e prevenção de fraudes, para que a empresa aumente sua credibilidade junto a clientes, fornecedores e investidores.

Os pilares do *compliance* são os principais elementos que sustentam e orientam um programa de conformidade eficaz dentro de uma organização. Estes fornecem a estrutura e direção necessárias para garantir que a empresa opere de acordo com as leis, regulamentos e padrões éticos aplicáveis. Alguns itens podem ser listados como essenciais ao programa: ação direta e apoio incondicional da alta gestão da empresa; seleção de um responsável pelo programa (*compliance officer*); a adequação das atividades realizadas pela entidade; criação de regras e procedimentos; padrões de comunicação interna; treinamento; criação de canais de denúncia, método de premiação e medidas disciplinares; monitoramento e indicadores de desempenho e, por fim, estender as regras à fornecedores e prestadores de serviços (CADE, 2016).

Com relação ao comprometimento da alta administração, a CGU descreveu as diretrizes do Manual de Implementação do Programa de Integridade, para orientar os gestores públicos, e apontou algumas medidas necessárias, como a disponibilização do programa de integridade ao público interno e externo, reforçando a importância e necessidade da colaboração de todos, onde a gestão estratégica deve expressar apoio de forma eficaz, com a devida ênfase aos recursos humanos e materiais suficientes para o desenvolvimento eficiente e implementação e, por último,

ênfatiou a importância da alta gestão adotar uma postura ética exemplar (CGU, 2018).

No que se refere aos elementos básicos para a instituição do *compliance*, é muito importante que se faça a nomeação de um responsável pelo programa, denominado *compliance officer* ou agente de integridade, qualificado como aquele assegurar a efetividade do *Compliance* no âmbito interno e externo da organização. Tal pessoa atua como fiscal, pois tem o dever de supervisionar e garantir que a organização atenda aos requisitos estabelecidos pela lei. Nesse contexto, é fundamental que esse profissional tenha autonomia para desempenhar sua função de forma plena e eficaz, a fim de atingir os objetivos pretendidos pelo Plano de Integridade, sem estar exposto a possíveis retaliações (ARAÚJO; SANTOS; XAVIER, 2019).

Segundo Candeloro, Rizzo e Pinho (2012), para que as Políticas de *Compliance* sejam efetivas o *compliance* não pode ser um obstáculo às atividades diárias da empresa, e sim uma ferramenta condutora das ações, deve-se ter ética e transparência nas relações de negócios e destaque no gerenciamento de risco e as diretrizes estabelecidas devem ser revistas periodicamente.

Ao longo da trajetória da empresa, existem muitos riscos que ela se expõe, apenas por existir, e na gestão de riscos eles são divididos em quatro categorias: risco de mercado, operacional, de crédito e risco legal (BRAGATO, 2017). Manzi (2008, p. 93) explica o risco operacional:

Entende-se por risco qualquer ameaça de que um evento ou ação (interna ou externa) dificulte ou impeça a empresa de atingir os objetivos de negócios. Entre os eventos de risco operacional, incluem-se: fraudes internas; fraudes externas; demandas trabalhistas e segurança deficiente do local de trabalho; práticas inadequadas relativas a clientes, produtos e serviços; danos a ativos físicos próprios ou em uso pela instituição; interrupção das atividades da instituição; falhas em sistemas de tecnologia da informação; falhas na execução, cumprimento de prazos e gerenciamento das atividades da instituição. Define-se risco operacional, o risco de perda resultante de processos internos, de pessoas inaptas para o cargo e sistemas inadequados ou falhos, ou de eventos externos, gerando a necessidade de modelos de gestão baseados em normas, procedimentos e controles.

Segundo a Casualty Actuarial Society – CAS (2003), não é possível evitar completamente o risco, mas saber avaliar o risco e o seu retorno é uma maneira de se obter vantagem competitiva. Muitas empresas têm expressado um aumento na preocupação com a necessidade de gerenciamento dos riscos, por conta dos escândalos financeiros envolvendo grandes empresas, e isso fez com que a gestão

de risco corporativo virasse pauta de muitas discussões e de grande importância no mundo corporativo.

Clayton (2013) aponta que muitas vezes as avaliações de risco são vistas como mera formalidade e não como uma maneira de se obter uma análise consistente do negócio. Além disso, é muito comum que as empresas evitem realizar gerenciamento de risco por medo de encontrar surpresas, ou ela é feita por profissionais tecnicamente incapazes de avaliar corretamente alguns tipos de risco.

De acordo com Coimbra e Manzi (2010), o gerenciamento de riscos ajuda a administração a buscar uma estratégia que alinhe a criação de valor desejada com sua disposição de assumir riscos. Com o intuito de aumentar o valor da organização e fortalecer os controles internos, as empresas estão integrando as medidas de gestão de riscos corporativos com as de *compliance*, levando em conta que ambas estão alinhadas à estratégia organizacional e são executadas por indivíduos de todos os níveis da empresa. A gestão de riscos corporativos integrada ao *compliance* fornece, portanto, uma visão dos riscos e controles relevantes associados à cadeia de valor da organização, evitando esforços duplicados, processos inconsistentes, falhas de comunicação e fadiga de monitoramento.

Além de um conjunto de políticas, procedimentos e normas, a área de controles internos supervisiona as atividades da organização para reduzir a incerteza quanto à ocorrência de riscos e para ajudar a alcançar os objetivos definidos pela administração, para garantir o cumprimento das leis e regulamentos e para garantir a confiabilidade dos relatórios gerenciais (COIMBRA; MANZI, 2010). Para Manzi (2008), os controles internos precisam fazer parte das atividades diárias de todos os setores da empresa, devendo incluir programas de controle para todos os departamentos, segregação física e atividades, definição de limites, alçadas para aprovações e autorizações e sistemas de reconciliação e verificação.

O controle interno pode ter custo, mas vai depender de como será feito. Pode-se implantar um sistema de controles internos com os recursos existentes, basta identificar as fragilidades nos processos e aplicar alguns controles. Afinal, na maioria das empresas basta identificar o fluxo das operações e colocar alguns pontos de verificação e checagem, tais como aprovações, relatórios, registros, monitoramento periódico de transações, entre outras possibilidades; ações que podem ser realizadas sem aumentar o quadro de colaboradores, somente mitigando as possibilidades e as necessidades de controle para os processos de segurança da informação na busca

de maximizar os resultados operacionais, de preferência minimizando as perdas operacionais (ASSI, 2019).

Segundo Coimbra; Manzi (2010), o Programa de *Compliance* deve ser elaborado com a particularidade de cada organização para que a aplicação seja bem-sucedida, exigindo assim uma estrutura individualizada de acordo com sua cultura, tamanho e setor de atuação, sendo que os pilares do programa trabalham em conjunto para criar uma cultura de conformidade sólida e assegurar que a organização opere de maneira ética, legal e responsável.

1.4.2 Programa de *Compliance*

Um Programa de *Compliance* pode contribuir e muito com a gestão dos processos da empresa e no acompanhamento e proposição de melhorias internas. Atuar com respeito aos princípios de *compliance* estabelecidos, principalmente com o comprometimento da alta gestão e dos colaboradores, possibilita a implantação da melhoria contínua dos processos internos (FNQ, 2018).

Ao implementar a política de *compliance*, a empresa tende a orientar todos os seus passos para os objetivos definidos, usar os recursos de forma mais eficiente; ter uniformidade e coerência em todos os seus atos e decisões, facilitar a adaptação de novos colaboradores à cultura organizacional; dar aos gestores mais tempo para repensar políticas e atuar em questões estratégicas; aumentar e melhorar o conhecimento da organização por parte de todas as partes interessadas. Uma vez implementada e funcionando de forma eficaz, a política contribui para que a empresa conquiste maior confiança dos investidores e mais credibilidade no mercado. Atingirá assim um elevado nível de cooperação interna e externa com consequente aumento dos lucros, mas sempre de forma sustentável, trazendo benefícios para a organização, para os seus colaboradores e para a sociedade (CARARETTO, 2021).

Um Programa de *Compliance* é composto por diversos elementos que interagem entre si e com os diversos processos de negócio da entidade. Devido a sua complexidade e diversas interações em todos os níveis da empresa, estes elementos dependem de procedimentos, pessoas e de sistemas para o seu adequado funcionamento. Os pilares de um Programa de *Compliance* estão apresentados na FIGURA 1.

FIGURA 1 - PILARES DO PROGRAMA DE COMPLIANCE



FONTE: Vasconcelos (2017)

O passo a passo para a elaboração do Programa de *Compliance* para a empresa será:

1. Definição da estrutura organizacional
2. Identificação dos controles internos existentes
3. Análise de risco da empresa e de suas áreas específicas;
4. Definição de um comitê de *compliance*
5. Planejamento

1.4.2.1 Estrutura Organizacional

A estrutura organizacional mostra os relacionamentos e as hierarquias que compõem uma empresa, ou seja, é a forma como seus funcionários estão organizados, seja por departamento, função ou cargo. Ela contribui para que os funcionários tenham uma visão rápida e geral da empresa e de qual é seu papel nela;

para exemplificar as relações hierárquicas; mostrar as relações entre as diferentes áreas da sociedade; melhorar a comunicação e ajuda a gestão na expansão da empresa e na gestão do seu crescimento. Ter uma boa estrutura organizacional proporciona diversos benefícios para a empresa, como a otimização da gestão do tempo e a facilidade em dividir tarefas e diagnosticar falhas (PONTOTEL, 2022).

1.4.2.2 Controles Internos

Os controles internos desempenham um papel fundamental na gestão e operação de qualquer organização, independentemente do seu tamanho. No contexto das pequenas empresas, eles são igualmente cruciais, talvez até mais, devido aos recursos limitados e à necessidade de maximizar eficiência, minimizar riscos e garantir a integridade das operações.

Eles se referem aos processos, políticas e procedimentos implementados dentro de uma organização para garantir a conformidade com regulamentações, mitigar riscos operacionais, prevenir fraudes e assegurar a exatidão das informações financeiras (BALESTRIN, 2012).

A atividade de controle, que tem por finalidade medir e avaliar o desempenho e os resultados da empresa, pode ser utilizada em qualquer organização, pois faz parte das funções de gestão. Os administradores, por meio de estratégias desenvolvidas no planejamento, determinam o direcionamento e a coordenação das atividades operacionais, de modo que, a falta ou ineficiência de controles internos afetará negativamente suas atividades (CORBARI; MACEDO, 2011).

Controles internos são essenciais para pequenas empresas por diversas razões, como minimizar riscos, garantir informações financeiras confiáveis, prevenir fraudes, melhorar eficiência, cumprir regulamentos, embasar decisões e proteger ativos. Sua implementação envolve identificar processos críticos, estabelecer políticas claras e adotar práticas, como segregação de funções. Isso promove um crescimento saudável e sustentável do negócio (CREPALDI, 2010).

1.4.2.3 Análise de Risco

O sistema de integridade deve corresponder ao nível de risco ao qual a empresa está exposta. Por conta disso, o tamanho do sistema e o número de controles

e dos recursos da empresa vão depender disso. Portanto, é fundamental que a empresa faça uma análise individualizada dos riscos vinculados às suas atividades para, então, classificar os níveis desses riscos e priorizar os processos de *compliance* naqueles mais críticos.

Apesar de não ser uma atividade tão simples, existem metodologias bem desenvolvidas para auxiliar no processo de análise de risco, classificando-os, inclusive, em alto, médio ou baixo grau. Uma delas é a matriz GUT, que “é uma ferramenta de decisão na priorização de problemas, geralmente é utilizada na análise de riscos e mostra através da qualificação dos problemas quais são as prioridades, visando minimizar os impactos destes perante a empresa”. A partir da avaliação dos problemas por meio da atribuição de notas às dimensões gravidade, urgência e tendência, as empresas priorizam os mais importantes e auxiliam na definição de estratégias e políticas. do problema (MOURA; PIERRE, 2020, p. 2).

1.4.2.4 Comitê de *Compliance*

O comprometimento genuíno da entidade é a base de qualquer programa de sucesso. Sem intenção séria e efetiva de conduzir os negócios de forma ética, o programa está fadado ao fracasso. Na prática, tal compromisso se concretiza por meio dos seguintes atributos: envolvimento da alta gestão, recursos adequados e autonomia do gestor do programa (CADE, 2016).

É fundamental nomear uma pessoa, ou equipe de pessoas, que detenha competência e ocupe posição compatível com suas responsabilidades para liderar as atividades de *compliance*. Além de profundo conhecimento dos aspectos técnicos relacionados à defesa da concorrência, o responsável pelo *compliance* deve possuir a capacidade de influenciar as decisões da organização, o que somente se mostra possível se esse profissional ocupar uma posição significativa na sua estrutura (CADE, 2016).

1.4.2.5 Planejamento

O planejamento consiste no método cronológico para execução das etapas do programa. Tempo, etapas e gerenciamento do custo.

2 METODOLOGIA E DESCRIÇÃO DOS RESULTADOS

Em função do seu objetivo, a abordagem desta pesquisa foi descritiva e qualitativa. “A pesquisa qualitativa preocupa-se com aspectos da realidade que não podem ser quantificados, centrando-se na compreensão e explicação da dinâmica das relações sociais” (GERHARDT; SILVEIRA, 2009). A pesquisa descritiva visa descrever os fatos e fenômenos de determinada realidade, portanto exige do investigador uma série de informações sobre o que deseja pesquisar (TRIVIÑOS, 1987).

A fim de propor um Programa de *Compliance* para uma empresa de pequeno porte no ramo da perfuração e manutenção de poços artesianos, analisou-se a estrutura organizacional da entidade, os riscos a que ela está sujeita e os controles internos existentes. Para isso, foi utilizado o estudo de caso e entrevistas não estruturadas. As entrevistas foram realizadas em julho de 2023. Foi utilizada a observação direta, por meio de visitas a organização e entrevistas informais com os gestores de cada setor, análise de documentos e dados. Para a análise dos dados levantados, utilizou-se o embasamento teórico, alinhado ao objetivo e a questão de pesquisa.

2.1 A EMPRESA

A empresa atua no mercado desde 1974, executando obras de perfuração de poços tubulares profundos (poços artesianos), regularização, manutenção, limpeza e desinfecção dos poços. A companhia é de pequeno porte, possui dois sócios e 12 funcionários, presta serviço para os mais diversos tipos de clientes, como condomínios, chácaras, empresas, municípios, entre outros. A empresa foi criada na cidade de Curitiba, e atualmente possui filial em Pinhais, região metropolitana da cidade. Executa serviços em todo o estado do Paraná, Santa Catarina e São Paulo.

Devido a especificidade do serviço prestado, além das legislações aplicáveis às empresas de pequeno porte, a organização deve observar a Política Nacional de Recursos Hídricos, instituída pela lei federal 9.433/97. A lei determina que perfurar ou operar poços artesianos sem as devidas autorizações dos órgãos ou entidades competentes é infração, bem como desobedecer às normas legais e regulamentares. No Estado do Paraná (local de maior atuação da empresa) os atos de autorização de

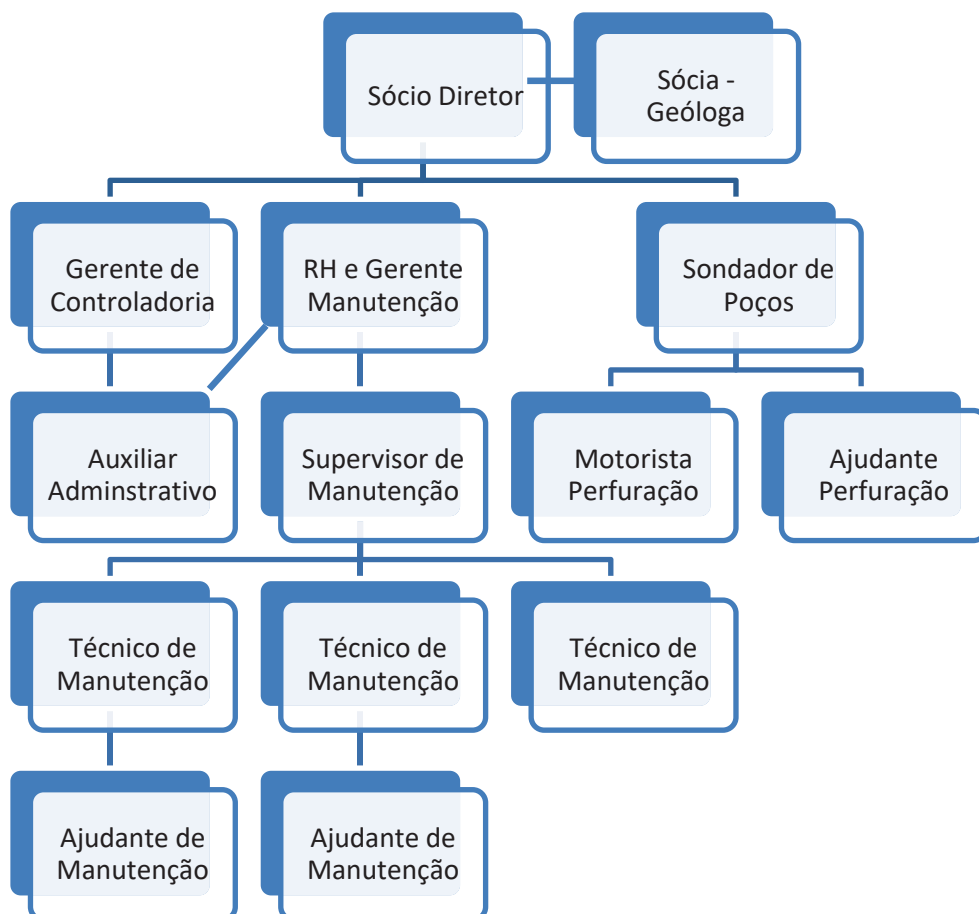
uso de recursos hídricos de domínio estadual são de competência do Instituto Água e Terra.

2.2 RESULTADOS

2.2.1 Estrutura Organizacional

Para identificar a estrutura organizacional atual da empresa, foram realizadas entrevistas informais no dia 14 de julho, com os três principais gestores da empresa: o sócio diretor, a gerente de controladoria e a responsável pelos Recursos Humanos e gerente de manutenção. Com relação à equipe, a empresa possui dois sócios e doze funcionários, que estão distribuídos hierarquicamente conforme o organograma apresentado na FIGURA 2.

FIGURA 2 – ORGANOGRAMA DA EMPRESA



FONTE: Dados da pesquisa

A seguir serão exemplificadas as funções e atividades exercidas por cada um:

- **Sócio-diretor:** Com formação acadêmica na área de Administração e pós-graduação em Marketing, integrou o quadro societário em 2009. Desde então, tem desempenhado um papel fundamental como gestor geral. Suas responsabilidades consistem na administração da empresa, a prospecção e concretização de vendas referentes a novos empreendimentos e a supervisão direta das equipes encarregadas das atividades de perfuração de poços;
- **Sócia/ Geóloga:** possui formação acadêmica nas disciplinas de Geografia e Geologia. Sua associação com a empresa foi em 1990, após o falecimento de seu marido, que até então era o proprietário. No presente momento, suas atribuições concentram-se primordialmente na esfera documental relacionada aos poços. Isso engloba a emissão das Anotações de Responsabilidade Técnica - ART - junto aos respectivos Conselhos de Classe, bem como a gestão das requisições para obtenção de Anuência Prévia e Outorga de Direito do Uso da Água no Instituto Água e Terra, ou órgão equivalente;
- **Gerente de Controladoria:** possui graduação em Engenharia Civil e Ciências Contábeis, acrescidos de duas pós-graduações, uma especializada em Gestão de Projetos e a outra em *Compliance*, e integrou os quadros da empresa no ano de 2014. Desempenha um papel central no âmbito financeiro da organização. Suas atividades incluem a elaboração de planejamento financeiro, a condução de operações relacionadas ao pagamento de obrigações e remunerações, bem como a revisão dos registros contábeis, sendo o contato direto com a empresa externa responsável pela contabilidade da companhia, a respeito das questões contábeis e financeiras. Além disso, auxilia na questão documental dos processos licitatórios da empresa.
- **Recursos Humanos e Gerente de Manutenção:** formada em Administração e Direito, trabalha na empresa há mais de 20 anos. É responsável pelas contratações e demissões, além de ser o contato direto com as entidade externa encarregada dos processos judiciais e da empresa de contabilidade, no âmbito dos recursos humanos. Como

gerente de manutenção executa tarefas como definição de preços de venda, englobando análises de custos e estratégias de mercado, bem como a realização de negociações com fornecedores, visando otimizar aquisições. Além disso, desempenha um papel crucial na gestão das relações com os clientes, incluindo ações de cobrança, e participa ativamente em processos licitatórios, visando a expansão das oportunidades de negócio da empresa. cobrança de clientes, licitações.

- **Supervisor de Manutenção:** possui formação técnica especializada na área de telefonia e trabalha na área há mais de dez anos. Suas atribuições recaem sobre a liderança das equipes de manutenção, compreendendo atividades como o estabelecimento da programação de serviços, a geração e distribuição das Ordens de Serviço, bem como a recepção e validação após a conclusão das mesmas. Além disso, desempenha um papel crucial no relacionamento com os clientes, assegurando um canal de comunicação fluído e efetivo. Cabe-lhe também a organização e disponibilização dos materiais necessários para a execução dos serviços, garantindo que tudo esteja pronto e à disposição no momento adequado. Sua atuação é essencial para a operação eficaz e a satisfação dos clientes da empresa.
- **Técnicos de Manutenção:** a empresa conta com um contingente de três técnicos de manutenção, todos com formação técnica em elétrica e experiência da área de mais de 20 anos. São responsáveis pela instalação dos equipamentos nos poços novos, bem como pela execução de procedimentos de manutenção em poços já em operação. Além disso, coordenam as atividades dos auxiliares de manutenção, onde se inclui a transmissão de orientações e instruções para a execução das tarefas.
- **Ajudante de Manutenção:** desempenham um papel colaborativo, fornecendo suporte direto às atividades dos técnicos de manutenção. Embora ocupem uma posição de menor destaque hierárquico, sua função é vital para o fluxo eficaz das operações da empresa. É o cargo de maior rotatividade na companhia, e em geral os indivíduos incumbidos destas responsabilidades possuem a conclusão do ensino fundamental como formação educacional.

- **Sondador de poços:** com formação técnica em sondagem, possui mais de 30 anos de experiência na perfuração de poços e trabalha na empresa desde 2018. Em virtude de seu vasto conhecimento e experiência, assume um papel de suma importância na liderança da equipe de perfuração, onde sua expertise é fundamental para a condução das operações. Além disso, é responsável pelo transporte, gestão e operação da rotopneumática, equipamento que executa a perfuração dos poços.
- **Motorista Perfuração:** não possui formação acadêmica, apenas a conclusão do ensino médio. Sua função principal é dirigir o caminhão que transporta o compressor de ar, um componente vital para as operações de perfuração. Além disso, presta suporte essencial à equipe de perfuração, contribuindo diretamente para a execução das atividades. Está na empresa há 4 anos, não possuindo experiência anterior nesse setor.
- **Ajudante Perfuração:** exerce uma função colaborativa, fornecendo suporte direto às atividades de perfuração de poços novos. Também possui apenas conclusão do ensino médio como formação educacional, está na empresa há dois anos e não possui conhecimento anterior na área de poços.
- **Auxiliar Administrativo:** recém-incorporado à equipe, este profissional possui ensino médio completo e foi contratado com o propósito de prover suporte abrangente às operações da empresa. Sua função abrange uma série de responsabilidades, incluindo o controle do estoque e a prestação de apoio aos gestores e supervisores em uma variedade de tarefas. Dentre suas atribuições, destacam-se a emissão de notas fiscais, o registro das ordens de serviço no sistema interno, bem como o atendimento telefônico. Além disso, encarrega-se da administração do estoque, assegurando a disponibilidade adequada de materiais e produtos, e realiza procedimentos de inventário, a fim de garantir a precisão e integridade dos registros. Sua atuação desempenha um papel crucial no suporte operacional e administrativo da empresa.

2.2.2 Controles Internos Existentes

Com base nas entrevistas informais e observação do dia a dia da organização, mapeou-se que a empresa possui um programa que auxilia em todas as atividades internas, onde constam todos os orçamentos e vendas, ordens de serviço, recebimentos, pagamentos, notas fiscais e controle de estoque, sendo o último não utilizado, pois não atende às necessidades das atividades diárias.

A frota da empresa é composta por um total de oito caminhões, todos eles equipados com dispositivos de rastreamento que possibilitam a localização em tempo real de cada uma das equipes em operação. O estoque de materiais de porte pequeno e médio é mantido sob segurança, sendo que o acesso aos equipamentos e outras mercadorias é condicionado à obtenção de autorização de um dos superiores.

No momento da execução dos serviços, procede-se à entrega de uma Ordem de Serviço às equipes encarregadas. Tal documento engloba informações essenciais, como o nome do cliente, endereço da obra, relação dos equipamentos já instalados no poço (caso aplicável) e dos entregues ao técnico para instalação junto ao cliente e descrição do serviço a ser prestado. Após a conclusão da tarefa, o técnico responsável preenche detalhadamente a Ordem de Serviço, que então é submetida à supervisão do superior hierárquico. A partir deste procedimento, torna-se possível efetuar o devido registro do serviço no sistema interno da empresa, gerar o registro da venda correspondente e proceder à emissão da fatura pertinente.

2.2.3 Análise de Riscos

Após análise da situação atual da empresa, identificou-se os seguintes riscos:

- **Falta de controle de estoque:** apesar do estoque ser fechado, não existe um controle efetivo do que sai, do que é utilizado e do que, de fato, retorna à empresa. Isso pode gerar muitos desvios e gastos desnecessários;
- **Falta de lançamento de venda:** mesmo tendo um sistema de apoio, muitas vendas só são lançadas após o recebimento, gerando falta de controle sobre as inadimplências e, até mesmo, a não cobrança de vendas e serviços;

- **Falta de controle de informações de clientes:** por ser uma prestadora de serviço, os técnicos precisam de todas as informações dos poços de cada cliente que visitam/atendem, e com isso, existe a possibilidade de os funcionários levarem a informação quando saem da empresa e/ou oferecerem serviços próprios para os clientes, gerando concorrência para a própria empresa. Com isso, a empresa perderá um serviço/venda e, até mesmo o cliente.
- **Falta de Código de Ética:** mesmo estando implícito no dia a dia das atividades, a empresa não possui um material específico definindo as regras internas, além da filosofia da empresa, de sua visão, missão, valores e punições em caso de descumprimento.
- **Falta de treinamento técnico do pessoal:** apesar de possuir funcionários com muito tempo de experiência, estes raramente passam por cursos profissionalizantes para aperfeiçoar suas técnicas de execução dos serviços, podendo ficar defasados nas técnicas que o mercado utiliza e necessita.
- **Aperfeiçoamento do processo interno:** o sistema que a empresa utiliza é um software pronto, feito para pequenas e médias empresas, que acaba não possuindo todas as funções que ela precisaria para gestão do negócio.
- **Execução de obras sem documentação necessária:** para execução dos poços é necessário Anotação de Responsabilidade Técnica (ART) e Anuência Prévia, sendo que o não cumprimento pode gerar multa para a empresa. A maioria das obras só é iniciada após toda documentação estar correta, porém ainda existem casos em que se executa obras sem estar tudo de acordo.

A partir dos riscos identificados, foi elaborada uma Matriz GUT como ferramenta para apresentar, pontuar e classificar os riscos existentes, apresentada no QUADRO 1.

QUADRO 1 – LEVANTAMENTO DE RISCOS POR MEIO DA MATRIZ GUT

Problema	Gravidade	Urgência	Tendência	GxUxT	Prioridade
Falta de controle de estoque	5	5	5	125	1º
Falta de lançamento de venda	5	5	3	75	2º
Falta de controle de informações de clientes	4	4	4	64	3º
Falta de Código de Ética	4	4	3	48	4º
Falta de treinamento técnico do pessoal	3	4	4	48	4º
Aperfeiçoamento do processo interno	2	2	3	12	5º
Execução de obras sem documentação necessária	4	2	1	8	6º

FONTE: Dados da Pesquisa

A partir das percepções identificadas e necessidades levantadas, na sequência será apresentada a proposta de implantação de um Programa de *Compliance*.

2.2.4 Comitê de *Compliance*

Avaliando a estrutura interna da empresa e considerando a limitação de recursos humanos, para a criação do Comitê para a Implantação do Programa o indicado como responsável seria a Gerente de Controladoria, pois é a pessoa com maior capacidade técnica para a função, por possuir domínio profundo dos aspectos financeiros e operacionais da empresa, e conhecimento a respeito do *compliance*. Além disso, possui independência para criação de regras e procedimentos.

Além do mais, a independência da Gerente de Controladoria é um fator importante para o sucesso da iniciativa. Sua imparcialidade é essencial para assegurar que os controles implantados sejam imunes a influências internas ou externas, garantindo sua eficácia e objetividade. Além do mais, possui uma linha direta de comunicação com a alta administração da empresa.

Portanto, a indicação da Gerente de Controladoria para liderar o Comitê de Implantação do Programa de *Compliance* é estratégica, pois esta possui competência técnica e independência, elementos fundamentais para estabelecer uma estrutura de controles internos sólida e confiável.

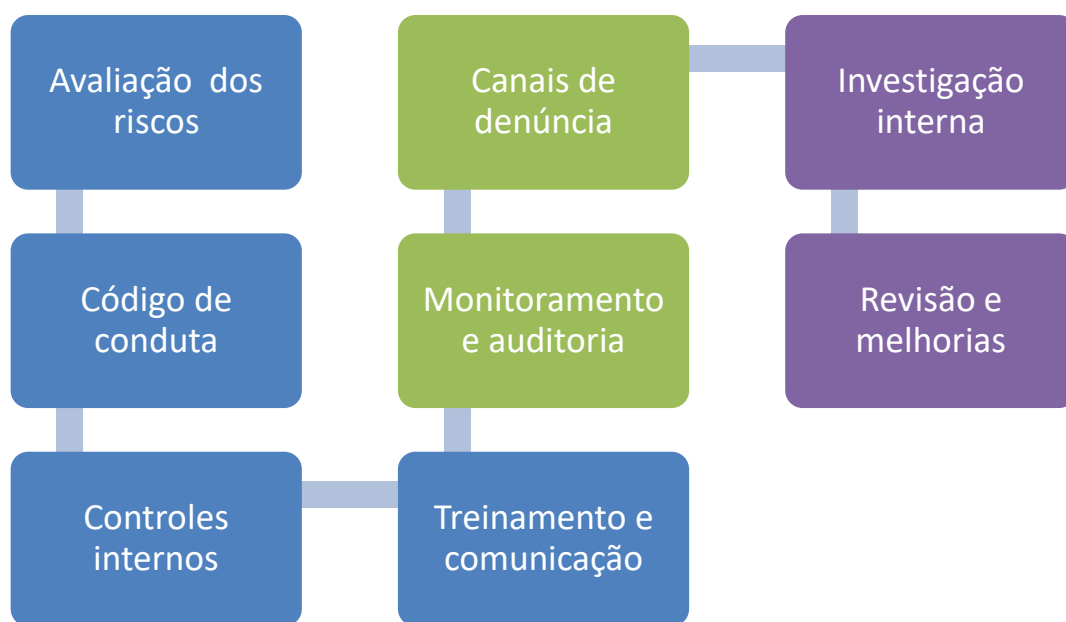
2.2.5 Proposta de Estrutura para Implantação de um Programa de *Compliance*

A proposta do Programa de *Compliance* para a empresa foi desenvolvida a partir dos pilares do programa, com o objetivo de instruir os gestores da organização, para que se inicie um processo de cultura de *compliance*.

O Programa de *Compliance* para a empresa seguirá as seguintes etapas: (1) avaliação e tratamento dos riscos; (2) código de conduta; (3) política corporativa e controles internos; (4) comunicação e treinamento contínuo; (5) monitoramento e gestão de terceiros; (6) canais de denúncia; (7) investigação interna; (8) revisão periódica e melhorias.

As etapas 1 a 4 são relacionadas à prevenção, que engloba um conjunto de regras com instruções claras de conduta. As etapas 5 e 6 são de detecção, necessárias para monitorar as atividades do negócio. Já as duas últimas são para responder claramente e de forma assertiva às violações com definição de projeto de melhorias constantes. A sequência foi exemplificada na FIGURA 3.

FIGURA 3 - ETAPAS DA PROPOSTA PARA IMPLANTAÇÃO DO PROGRAMA DE COMPLIANCE



FONTE: Dados da Pesquisa

2.2.5.1 Planejamento

Após a análise dos riscos, a empresa precisa desenvolver processos relacionados aos sete riscos identificados. Dessa forma, foi elaborado um plano de ação para o planejamento do programa. Nos quadros 2, 3 e 4 são evidenciadas todas as ações detalhadas relacionadas aos oito pilares, contendo prazos para finalização e responsáveis pelas ações.

QUADRO 2 – PROPOSTA DE IMPLANTAÇÃO: PILARES 1 A 4 - PREVENIR

Ação Detalhada	Prazo para implantação	Responsável
Criação do Comitê para a Implantação do Programa de <i>Compliance</i>	Até 31/12/2023	Gerente de Controladoria
Possuir procedimentos para identificar e monitorar os riscos de <i>compliance</i> (1)	Até 31/03/2024	Comitê
Formalizar os tratamentos que serão dados aos riscos (1)	Até 31/05/2024	Comitê e Gestores
Elaboração do Código de Ética e Conduta (2)	31/03/2024	Comitê e RH
Fornecer treinamentos para todos os funcionários para ensinar e avaliar o conhecimento sobre o Código de Ética e Conduta (2)	31/07/2024	Comitê
Estabelecer políticas internas para o devido controle do estoque (3)	31/07/2024	Comitê, Gestores e Supervisores
Definir políticas que descrevam os procedimentos para criação de vendas no sistema (3)	31/07/2024	Comitê, Gestores e Supervisores
Criar políticas para execução de obras (a fim de evitar obras sem documentação) (3)	31/07/2024	Comitê e Gestores
Estabelecer procedimento formal de capacitação e reciclagem dos colaboradores (treinamentos, cursos etc.) (4)	31/07/2024	Comitê e RH
Avaliar a possibilidade de aquisição de novo software de controle dos processos	31/07/2024	Comitê e Gestores

FONTE: Resultados da pesquisa

Na complementação do Quadro 2 aponta-se como estas ações podem ser desenvolvidas em relação há:

- (1) **Avaliação dos riscos:** criar procedimentos para identificar e apontar toda e qualquer ameaça possível; políticas claras de *compliance*. Após

identificação, desenvolver ações para alinhar os riscos e controles para preveni-los.

- (2) **Código de conduta:** Elaboração do Código de Ética e Conduta com treinamentos para todos os funcionários para ensinar e avaliar o conhecimento sobre ele.
- (3) **Política corporativa e controles internos:** a elaboração de políticas e procedimentos é necessária e deverá ser realizada pela empresa em conjunto com os gestores de cada área.
- (4) **Comunicação e treinamento contínuo:** investir em treinamentos para os colaboradores e gestores para cultivar a cultura de *compliance* na equipe e a importância do cumprimento das normas e legislações.

QUADRO 3 - PROPOSTA DE IMPLANTAÇÃO: PILARES 5 E 6 - DETECTAR

Ação Detalhada	Prazo para implantação	Responsável
Avaliar a efetividade do gerenciamento do risco (5).	31/03/20224	Comitê
Monitorar o funcionamento do programa e identificar possíveis melhorias (5)	Semestral	Comitê e Gestores
Criação do canal de denúncia (6)	Conforme denúncias recebidas.	Comitê

FONTE: Resultados da pesquisa

Na complementação do Quadro 3, aponta-se como estas ações podem ser desenvolvidas em relação há:

- (5) **Monitoramento e auditoria:** após implantado o Programa de *Compliance*, é essencial o monitoramento constante e auditoria periódica para assegurar a organização que os elementos do programa estão atendendo aos seus objetivos, um programa de monitoramento e auditoria duradouro e efetivo permite que a organização corrija qualquer omissão ou resultado não conforme antes que se possa criar um risco significativo. Investir no monitoramento do programa, sua periodicidade, métodos e ferramentas aplicadas deverão ser documentados no programa com a aprovação da alta administração e conhecido por todos

os colaboradores da empresa. A falta do monitoramento dos riscos de *compliance* é um risco adicional em que a organização se submete.

- (6) **Canal de denúncia:** mesmo com um Programa de *Compliance* bem implantando, nenhuma organização está livre de violações as normas através de seus colaboradores, diante disto esta etapa de criação de um sistema de denúncias e investigações se torna indispensável à organização, objetivando identificar eventuais desvios de conduta.

QUADRO 4 - PROPOSTA DE IMPLANTAÇÃO: PILARES 7 E 8 - RESPONDER

Ação Detalhada	Prazo para implantação	Responsável
Receber, analisar e apurar as demandas recepcionadas por meio do canal de denúncia (7)	Conforme denúncias recebidas.	Comitê
Emitir relatórios periódicos à alta gestão descrevendo os principais riscos, com análise, avaliação, opções de monitoramento e recomendações de tratamentos. (8)	Semestral	Comitê
O responsável pelo <i>compliance</i> deverá revisar, pelo menos anualmente, o Manual de <i>Compliance</i> para verificar a adequação das políticas e procedimentos e sua efetividade. (8)	Anual	Comitê

FONTE: Resultados da pesquisa

Na complementação do Quadro 4 aponta-se como estas ações podem ser desenvolvidas em relação há:

- (7) **Investigação interna:** a partir da denúncia registrada, é necessário a apuração dos fatos e recolhimento de documentos, conforme o procedimento interno de investigação definido por norma interna da organização. A empresa deve promover a conscientização da equipe para que a denúncia seja incorporada na cultura de *compliance*. O gestor deve

estar treinado para receber denúncias dos seus subordinados com seriedade, demonstrando ser o primeiro interessado na apuração dos fatos e manter o denunciante informado sobre a apuração da denúncia.

- (8) **Revisão periódica e melhorias:** o *compliance officer* deverá revisar pelo menos anualmente este manual para verificar a adequação das políticas e procedimentos aqui previstos e sua efetividade. O objetivo é identificar gaps, aprender com possíveis erros e fazer as adaptações necessárias. Essa uma etapa que deve ser entendida como uma constante, mesmo após a implantação do programa.

3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

No decorrer do presente artigo, foi possível entender que a cultura do *compliance* em pequenas e médias empresas ainda é recente e pouco difundida, mas ainda há muito o que se fazer para sua consolidação, afinal de contas, o mercado tem exigido empresas éticas e legais. Além disso, foi possível perceber a importância do *compliance* para empresa menores, especialmente quando se trata do gerenciamento de riscos e controles internos, os quais contribuem, e muito, para uma boa gestão e redução de custos.

A partir dos dados coletos da empresa, buscou-se desenvolver uma proposta de implantação de um Programa de *Compliance*, a partir das necessidades apontadas, dentro da modelagem dos oito pilares do *compliance*, que consistem em: (1) avaliação e tratamento dos riscos; (2) criação de um Código de Conduta e Ética; (3) política corporativa e controles internos; (4) comunicação e treinamento contínuo; (5) monitoramento e auditoria; (6) Criação de um canal de denúncia; (7) investigação interna e, (8) revisão periódica e melhorias.

Após a análise das informações, iniciou-se a elaboração da proposta de implantação do Programa de *Compliance*, onde os resultados apontam que o conjunto de práticas proposto poderá auxiliar na eficiência dos processos e na tomada de decisão, fazendo com que a implantação do programa traga sustentabilidade, integridade e credibilidade aos negócios.

Identificou-se que a empresa deve ampliar a formalização das suas diretrizes por meio do código de conduta e ética, fortalecer seus sistemas de controles internos, implementar a gestão de riscos, estabelecer programas de treinamentos periódicos e realizar monitoramento contínuo dos processos da proposta do programa apresentado. Desta forma, irá fortalecer seu modelo de gestão através da efetividade de um programa de integridade.

Conclui-se, então, que os controles e mecanismos de integridade, devem ser implantados com equilíbrio e maturidade, sem atrapalhar o andamento das atividades diárias da empresa, através da implementação de sistemas qualificados de monitoramento e controle do cumprimento dos padrões estabelecidos. Com isso, a gestão será eficaz, com controle dos riscos e redução dos custos e, como consequência, aumento do lucro.

REFERÊNCIAS

ABBI - ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE BANCOS INTERNACIONAIS. **Função de Compliance. 2009.** Elaborado pelo Comitê de *Compliance*. Disponível em: chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgiclfndmkaj/https://tiagosouza.com/wp-content/uploads/2020/08/funcaoDeCompliance_09_abbi_febraban.pdf?x22500. Acesso em: 01 jul. 2023.

ARAÚJO, Valter; SANTOS, Bruna; XAVIER, Leonardo. **Compliance na administração pública brasileira.** A&C -Revista de Direito Administrativo & Constitucional. Paraná. v.19, n.77, 2019. Disponível em:<http://www.revistaaec.com/index.php/revistaec/article/view/1176>. Acesso em: 26 jun. 2023.

ASSI, Marcos. **Controles Internos e Cultura Organizacional:** como consolidar a confiança na gestão dos negócios. 3. ed. São Paulo: Saint Paul, 2019. 216 p.

ASSI, Marcos. **Gestão de Compliance e Seus Desafios:** como implementar controles internos, superar dificuldades e manter a eficiência dos negócios. São Paulo: Saint Paul, 2013.

ASSI, Marcos. **Governança, riscos e Compliance: mudando a conduta nos negócios.** São Paulo: Saint Paul Editora, 2017.

BALESTRIN, Daiane. **Avaliação do ambiente de controles internos: um estudo de caso em uma indústria do ramo de embalagens da cidade de Farroupilha-RS.** 2012. 68 f. Monografia (Especialização) - Curso de Ciências Contábeis, Universidade de Caxias do Sul, Caxias do Sul, 2012. Disponível em: <https://repositorio.ucs.br/xmlui/bitstream/handle/11338/1593/TCC%20Daiane%20Balestrin.p df?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 29 maio 2023.

BRAGATO, Adelita Aparecida Podadera Bechelani. **Compliance no Brasil: A empresa entre a ética e o lucro.** 2017. 133 p. Dissertação (Mestrado) - Curso de Direito, Universidade Nove de Julho, São Paulo, 2017. Disponível em: <chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgiclfndmkaj/https://bibliotecatede.uninove.br/bitstream/tede/1646/2/Adelita%20Aparecida%20Podadera%20Bechelani%20Bragato.pdf>. Acesso em: 20 maio 2023.

BRASIL. **Lei nº 12846**, de 01 de agosto de 2013. Dispõe sobre a responsabilização administrativa e civil de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública, nacional ou estrangeira, e dá outras providências. Brasília, 02 ago. 2013. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2013/lei/l12846.htm. Acesso em: 28 jun. 2023.

BRITES, Elise. **Compliance como Ferramenta para a Governança Corporativa Estatal Brasileira.** Brasília. 2020. Disponível em: <https://jus.com.br/artigos/83820/Compliance-como-ferramenta-para-a-governanca-corporativa-estatal-brasileira> Acesso em: 20 jul. 2023.

CANDELORO, Ana Paula P. **Os 9 passos essenciais para fortalecer o *Compliance* e a governança corporativa nas empresas**. In: Harvard Business Brasil, 2013. Disponível em: <http://www.hbrbr.com.br/materia/os-9passos-essenciais-para-fortalecer-oCompliance-e-governanca-corporativa-nasempresas>

CANDELORO, Ana Paula P.; RIZZO, Maria B. M. de; PINHO, Vinícius. ***Compliance 360°: riscos, estratégias, conflitos e vaidades no mundo corporativo***. São Paulo: Trevisan Editora Universitária, 2012.

CARARETTO, Vitor. **A IMPORTÂNCIA DO COMPLIANCE NAS INSTITUIÇÕES PÚBLICAS**. 2021. Disponível em: <chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgiclfefindmkaj/https://www.tcm.go.gov.br/escolatcm/wp-content/uploads/2021/10/Artigo-A-importancia-do-Compliance-nas-instituicoes-publicas.pdf>. Acesso em: 25 jul. 2023.

CASUALTY ACTUARIAL SOCIETY - CAS. **Overview of enterprise risk management**, United States, 2003.

CHIARETTO, Silvana; BATISTA, Carolina Pinheiro; BARBOSA, Gustavo Rodrigues. **O *Compliance* nas pequenas e médias empresas: um estudo de caso sobre a Empresa Aduaneira**. Revista Metropolitana de Governança Corporativa, São Paulo, v. 2, p. 102-117, jul./dez. 2017. Disponível em: <http://revistaseletronicas.fmu.br/index.php/RMGC/article/view/1556/1272>. Acesso em: 03 ago. 2022.

CLAYTON, Mona. **Entendendo os desafios de *Compliance* no Brasil: um olhar estrangeiro sobre a evolução do *Compliance* anticorrupção em um país emergente**. In: DEBBIO, Ales-sandra Del; MAEDA, Bruno Carneiro; AYRES, Carlos Henrique da Silva (Coord.). Temas de anticorrupção e *Compliance*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013, p. 149-166. Disponível em: chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgiclfefindmkaj/https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/4395778/mod_resource/content/1/Mona%20CLayton%20-%20Temas%20de%20Anticorrupt%C3%A7%C3%A3o%20e%20Compliance.pdf. Acesso em: 31 maio 2023.

COIMBRA, Marcelo de Aguiar; MANZI, Vanessa A. **Manual de *Compliance*: preservando a boa governança e integridade das organizações**. São Paulo: Editora Atlas, 2010.

CONSELHO ADMINISTRATIVO DE DEFESA ECONÔMICA - CADE. **Guia Para Programas de *Compliance* Gabinete da Presidência**. Brasília/DF, 2016. Disponível em: www.cade.gov.br. Acesso em: 26 jun. 2023.

CONTROLADORIA-GERAL DA UNIÃO - CGU. **PLANO DE INTEGRIDADE DA CGU**. Brasília, 2018. Disponível em: chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgiclfefindmkaj/https://repositorio.cgu.gov.br/bitstream/1/41667/5/Plano_de_Integridade_CGU_2018.pdf. Acesso em: 10 jul. 2023.

CORBARI, Ely Célia; MACEDO, Joel de Jesus. **Controle Interno e Externo na Administração Pública**. 201. ed. Curitiba: IBPEX, 2011. v. 1. 250p.

Fundação Nacional de Qualidade - FNQ. **Guia prático para aplicar o Compliance em grandes empresas**. 2018. Elaborado por Kamila Mota. Disponível em: <https://fnq.org.br/comunidade/e-book-35-guia-pratico-para-aplicar-o-Compliance-em-grandes-empresas/>. Acesso em: 22 jun. 2023.

GERHARDT, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo. **Métodos de Pesquisa**. Porto Alegre: Editora da Ufrgs, 2009. 120 p. Coordenado pela Universidade Aberta do Brasil – UAB/UFRGS e pelo Curso de Graduação Tecnológica – Planejamento e Gestão para o Desenvolvimento Rural da SEAD/UFRGS. Disponível em: <chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgclclefindmkaj/https://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/213838/000728731.pdf>. Acesso em: 15 jul. 2023.

LAMBOY, Christian Karl de. **Manual de Compliance**. São Paulo: Via Etica, 2018. 1049 p. Disponível em: <https://viaetica.com/images/Manual-de-Compliance-Amostra.pdf>. Acesso em: 02 ago. 2022.

LIMA, Amadeu Nascimento; IMONIANA, Joshua Onome. Um estudo sobre a importância do uso das ferramentas de controle gerencial nas micro, pequenas e médias empresas industriais no município de São Caetano do Sul. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, Campo Limpo Paulista, v. 2, n. 1, p. 28-48, 2008. Disponível em: <file:///C:/Users/carol/Downloads/30-96-1-PB.pdf>. Acesso em: 27 jun. 2023

MANZI, Vanessa Alessi. **Compliance no Brasil: consolidação e perspectivas**. São Paulo: Saint Paul, 2008

MARTINEZ, André Almeida Rodrigues. **Compliance no Brasil e suas origens**. Valor Econômico. 2016. Disponível em: <https://valor.globo.com/legislacao/noticia/2016/11/16/Compliance-no-brasil-e-suas-origens.ghtml>. Acesso em: 22 ago. 2022.

MOURA, Ana Karolina de; PIERRE, Fernanda Cristina. **ANÁLISE DA GESTÃO DE RISCOS EM UMA EMPRESA PRESTADORA DE SERVIÇOS GOVERNAMENTAIS**. 2020. 9ª Jornada Científica e Tecnológica da Fatec de Botucatu. Disponível em: <chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgclclefindmkaj/http://www.jornacitec.fatecbt.edu.br/index.php/IXJTC/IXJTC/paper/viewFile/2244/2777>. Acesso em: 25 jul. 2023.

PONTOTEL (org.). **Estrutura organizacional: entenda o que é e conheça os principais tipos!** 2022. Disponível em: <https://www.pontotel.com.br/estrutura-organizacional/>. Acesso em: 25 jul. 2023.

RIBEIRO, Marcia Carla Pereira; DINIZ, Patrícia Dittrich Ferreira. **Compliance e Lei Anticorrupção nas Empresas**. **Revista de Informação Legislativa**, Curitiba, v. 52, n. 205, p. 87-105, jan./mar. 2015. Trimestral. Disponível em: <chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgclclefindmkaj/https://www2.senado.leg.br/bdsf/bitstream/handle/id/509944/001032816.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 26 abr. 2023

Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas - SEBRAE. **Pequenos negócios em números**. 2018. Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/sp/sebraeaz/pequenos-negocios-em-numeros,12e8794363447510VgnVCM1000004c00210aRCRD>. Acesso em: 31 maio 2023.

Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE; Controladoria Geral da União – CGU. **Integridade para Pequenos Negócios**: construa o país que desejamos a partir da sua empresa. Construa o país que desejamos a partir da sua empresa. 2015. Disponível em: <chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgiclfindmkaj/https://www.gov.br/cgu/pt-br/centrais-de-conteudo/publicacoes/integridade/arquivos/integridade-para-pequenos-negocios.pdf>. Acesso em: 11 jul. 2023.

SILVA, Telma de Amorim Freitas; LUCENA, Victor Eduardo; SOUZA, Layane Nogueira de; VALINHAS, Catarina Simões; CAVALCANTI, Rafael Sobral Generoso; RODRIGUES, Hudson Emmanuel Freire. **COMPLIANCE: OS MECANISMOS DE CONTROLE INTERNO E A ORGANIZAÇÃO DAS PESSOAS JURÍDICAS NO COMBATE À CORRUPÇÃO - UM OLHAR SOBRE AS SOCIEDADES EMPRESÁRIAS DE TERESÓPOLIS, RJ**. *Revista da Jopic*, Teresópolis, v. 3, n. 6, p. 68-82, 2020. Disponível em: <file:///C:/Users/carol/Downloads/1878-7326-1-PB.pdf>. Acesso em: 29 jan. 2023.

TOMCZYK, Andressa. **Compliance: Estrutura para empresas do setor da construção civil**. 2015. 86 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Curso de Especialização em Gerenciamento de Obras) - Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Curitiba, 2015.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

VASCONCELOS, David Vasconcelos David. **Desenhando Um Programa de Compliance**. 2017. Disponível em: <https://www.linkedin.com/pulse/desenhando-um-programa-de-compliance-david-vasconcelos/?originalSubdomain=pt>. Acesso em: 20 jul. 2023.

VECCHIO, Fabrizio Bon; PEREIRA, Fernanda Ulysséa. **OS DESAFIOS NA IMPLEMENTAÇÃO DE UM PROGRAMA DE COMPLIANCE**. In: ARAÚJO, Danielle F. M. da Silva de; NOGUEIRA, Sandra Vidal; SILVA, S. T. de Lima; SANTOS, Walkyria Chagas da Silva (org.). **DIREITO: PASSADO, PRESENTE E FUTURO**. Vol. 2. Rio de Janeiro: Pembroke Collins, 2020. p. 137-153. Disponível em: chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgiclfindmkaj/https://www.caedjus.com/wp-content/uploads/2020/08/LIVRO_DIREITO_PASSADO_PRESENTE_E_FUTURO_VOL2.pdf?utm_campaign=resposta_automatica_da_landing_page_lp_-_livro_caedjus2020-_livro_direito_passado_presente_e_futuro_vol1e2&utm_medium=email&utm_source=R. Acesso em: 05 ago. 2023.