

# MATURIDADE DE COMPLIANCE E DE GOVERNANÇA CORPORATIVA: UM ESTUDO COM PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS DA SERRA GAÚCHA

**Alex Eckert**  
UCS  
Brasil

**Diego Luis Bertollo**  
UCS  
Brasil

**Mirian Dalla Bona Alves**  
UCS  
Brasil

**Mayara Pires Zanotto**  
UCS  
Brasil

**Leonardo de Paula**  
UCS  
Brasil

## RESUMO

A Governança Corporativa é o mecanismo pelo qual se disciplina as relações divergentes de poderes dentro de uma organização, podendo o Compliance ser considerado um de seus pilares, pois resulta de uma validação de seus princípios, controlando o cumprimento das leis e padrões em que a empresa se sujeita. Considerando isso, esse estudo tem como objetivo avaliar os sistemas de Compliance alinhados com a Governança Corporativa utilizado em empresas de pequeno e médio porte da Serra Gaúcha, a fim de identificar o nível de maturidade de cada uma. A metodologia utilizada para desenvolver esta pesquisa foi de caráter qualitativa, com uso de uma survey com profissionais de pequenas e médias empresas. Para alcançar os resultados, foi elaborado um questionário com 25 perguntas de níveis, sendo cinco (5) perguntas referentes a cada nível de maturidade em Compliance e Governança Corporativa elaborado pela KPMG e IBGC respectivamente. Para obtenção das respostas, foram entrevistadas cinquenta (50) empresas de pequeno e médio porte localizadas na Serra Gaúcha, e nessa pesquisa foi identificado que apenas uma (1) empresa atingiu o nível cinco (5) de maturidade, considerado o nível máximo da pesquisa. Ou seja, 98% das empresas, ainda possuem dificuldades em transparecer confiabilidade, credibilidade, garantir um ambiente mais seguro para a realização de negócios, assim como profissionais mais capacitados, garantindo a reputação, conformidade e sobrevivência de pequenas e médias empresas ao longo prazo.

**Palavras-chave:** Compliance. Governança Corporativa. Conformidade. Níveis de maturidade.

## COMPLIANCE AND CORPORATE GOVERNANCE MATURITY: A STUDY WITH SMALL AND MEDIUM-SIZED COMPANIES AT THE SERRA GAÚCHA

### ABSTRACT:

Corporate Governance is the mechanism by which divergent power relations within an organization are regulated. Compliance can be considered one of its pillars, as it results from a validation of its principles, controlling compliance with the laws and standards to which the company is subject. Considering this, this study aims to evaluate the Compliance systems aligned with Corporate Governance used in small and medium-sized companies in the Serra Gaúcha, in order to identify the level of maturity of each one. The methodology used to develop this research was qualitative, using a survey with professionals from small and medium-sized companies. To achieve the results, a questionnaire with 25 level questions was prepared, with five (5) questions referring to each level of maturity in Compliance and Corporate Governance prepared by KPMG and IBGC respectively. To obtain the answers, fifty (50) small and medium-sized companies located in Serra Gaúcha were interviewed, and in this survey it was identified that only one (1) company reached level five (5) of maturity, considered the maximum level of the survey. In other words, 98% of the companies still have difficulties in conveying reliability, credibility, ensuring a safer environment for conducting business, as well as more qualified professionals, ensuring the reputation, compliance and survival of small and medium-sized companies in the long term.

**Keywords:** Compliance. Corporate Governance. Compliance. Maturity levels.

### 1. INTRODUÇÃO

Segundo Giovanni (2014), a ética, moral, transparência, honestidade, integridade e Compliance parecem formar um único vetor, de cunho empresarial e pessoal, que vem ganhando força e irá determinar a sobrevivência ou não de uma empresa ao longo prazo. Para KPMG (2019), o tema tem sido cada vez mais comum nas reuniões dos conselhos administrativos das empresas, uma vez que os acionistas e investidores pedem por uma Governança Corporativa mais clara e transparente. O termo Compliance, segundo Makishi (2018) é oriundo do verbo em inglês “to comply”, que significa, “se comprometer, estar de acordo, e estar submetido a um pedido, ou regra”, assim sendo, seguir um procedimento estabelecido por uma determinada organização. Ou seja, a coerência entre aquilo que se espera de uma empresa e os

princípios que constituem a identidade da mesma (LANZINI, 2020).

Tendo em vista esse cenário, surge a questão norteadora deste estudo: Qual é o nível de maturidade do programa de Compliance e Governança Corporativa das empresas de pequeno e médio porte da Serra Gaúcha? Com base nesse questionamento, este artigo tem como objetivo geral avaliar os sistemas de Compliance alinhados com a Governança Corporativa utilizado em empresas de pequeno e médio porte da Serra Gaúcha.

Esse estudo se torna relevante, uma vez que conseguimos notar que a implementação de um programa de Compliance e Governança Corporativa promove melhorias nas organizações de forma geral, trazendo vantagens significativas, como a detecção e prevenção de riscos de Compliance, proteção a marca, imagem e reputação, competitividade e atratividade do negócio, proteção a perdas e fraudes, alinhamento com objetivos estratégicos, tendência global, entre outros.

Além desta parte introdutória, este artigo estrutura-se em mais quatro seções. A segunda explana breves conceitos sobre teoria da agência, Governança Corporativa, princípios básicos da Governança Corporativa, controles internos, lei Sarbanes-Oxley (SOX) e Lei Anticorrupção, Compliance, programa de maturidade em Compliance e Governança Corporativa, principais práticas a serem consideradas para um programa de maturidade de Compliance e Governança Corporativa e gestão de riscos de Compliance e Governança Corporativa. A terceira seção objetiva apresentar os procedimentos metodológicos empregues no desenvolvimento desta pesquisa. A quarta seção evidencia a análise dos resultados. E a quinta seção, explana a conclusão do estudo.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 Teoria da Agência

Formalizada por Jensen e Meckling (1976) a sociedade é contemplado como uma rede de contratos, implícitos e explícitos, os quais estabelecem funções e definem os deveres e direitos de todos os acionistas. Dessa relação, surgem as figuras do principal e do agente, sendo o primeiro que se situa no centro das relações de todos os interessados na empresa, e o segundo é um agente contratado, podendo ser fornecedores, empregados, concorrentes, clientes, acionistas, credores, reguladores e

governos.

Jensen e Meckling (1976), definem uma relação de agência como um contrato pelo qual uma ou mais pessoas (o principal) contrata outra pessoa (o agente) para executar algum serviço em favor deles e que envolva delegar, ao agente, alguma autoridade de tomada de decisão. Toda relação de agência pode sugerir uma busca de eficiência, pois o principal, por não dispor de experiência, tempo, capacitação e competência, confere ao agente a tarefa de gerenciamento de recursos e execução de atividades.

Segundo Byrd et al. (1998), a qualidade das decisões dos agentes não dependem somente de suas habilidades, mas também dos incentivos que lhes são oferecidos. Portanto, quando um agente está disposto a maximizar a sua função, e não a do principal, identifica-se um conflito de agência. Com a presença dessas duas figuras dentro de uma organização, os conflitos de interesse dos agentes acabam gerando custos à organização, pois são necessárias medidas de monitoramento dos administradores, as quais incluem: implementação de medidas de controle, contratação de auditoria independente, gastos com seguros contra danos provocados por atos reprováveis de administradores, estabelecimento da remuneração dos agentes vinculada ao aumento da riqueza dos acionistas, como a concessão de ações ou opções de ações aos administradores e outros incentivos ao alinhamento dos interesses entre estes e a administração (BLB Brasil)

Conforme o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa IBGC (2016), a Governança Corporativa surgiu para superar o conflito de agência, decorrente da separação entre a propriedade e a gestão empresarial. Os custos de minimização do conflito de agência são denominados custos de agência, e para reduzir os conflitos de interesses, se faz necessário utilizar mecanismos de Governança Corporativa (ARECO, 2017).

## 2.2 Governança Corporativa

Governança Corporativa é o sistema pelo qual as empresas e demais organizações são dirigidas, incentivadas e monitoradas, envolvendo os relacionamentos entre sócios, conselho de administração, diretoria, órgãos de fiscalização e controle e demais partes interessadas (IBGC, 2015). Ela surgiu, principalmente como resposta a alguns problemas que decorreram da evolução do

sistema capitalista como um todo (GIACOMELLI, 2017).

Silveira (2015) afirma que no Brasil os conflitos se intensificam à medida que a empresa cresce e novos sócios, sejam investidores ou herdeiros, passam a fazer parte da sociedade, portanto a preocupação da Governança Corporativa é criar um conjunto eficiente de mecanismos, tanto de incentivos quanto de monitoramento, a fim de assegurar que o comportamento dos administradores esteja sempre alinhado com o melhor interesse da empresa.

Segundo Efeiche (2009), o conceito de Governança Corporativa para a maioria das empresas aplica-se na transparência do próprio negócio para torná-las mais atrativas, e não apenas melhorar o acesso ao mercado, como é com as organizações multinacionais. Para Dias (2010), Governança Corporativa é o conjunto de práticas que tem por finalidade otimizar o desempenho de uma organização ao proteger todas as partes interessadas, ou seja, investidores, empregados e credores, e tem como objetivo principal dar maior transparência, equidade de tratamento dos acionistas e prestação de contas.

O movimento da Governança Corporativa foi fundado em princípios sólidos, como relacionados ao Cadbury Report, sendo o documento pioneiro sobre o tema criado no Reino

Unido em 1992, que afirmava na época sobre os princípios os quais o código se baseia: Transparência, integridade e prestação de contas (Cambridge University). No ano de 1998, a OCDE (Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico) lançou outro documento de referência: Business Sector Advisory Group on Corporate Governance (Grupo consultivo do setor empresarial sobre Governança Corporativa), o qual reforçava o papel central de conceitos orientados pela ética: Fairness, Disclosure, Accountability e Compliance (OCDC, 2004).

Em paralelo a isso, no Brasil o movimento por boas práticas se mostrou mais dinâmico a partir da privatização e da abertura do mercado nacional. Em 1995, ocorreu a criação do Instituto Brasileiro de Conselheiros de Administração (IBCA), que a partir de 1999 passou a ser intitulado como Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), onde foi lançado o “Código das melhores práticas de Governança Corporativa”, que aborda recomendações e práticas para cada órgão do sistema de governança, dos padrões de conduta e comportamento dos agentes envolvidos. Essa estrutura está dividida em: Propriedade (sócios), conselho de administração,

diretoria, órgão de fiscalização e controle, auditoria independente, e conduta e conflito de interesses (IBGC, 2015).

Para Silva Macedo e Corrar (2012) as diretrizes divulgadas pelo IBGC levam ao sucesso e perenidade das empresas, quando estas adotam as melhores práticas e valores da Governança Corporativa.

### 2.2.1 Princípios básicos da Governança Corporativa

A Governança Corporativa foi estruturada ao longo dos anos, com base em quatro importantes princípios, que devem direcionar todas as ações e práticas decorrentes dela. O IBGC adotou quatro principais princípios em 1995, em seu Código de Melhores Práticas: Transparência, prestação de contas, equidade e responsabilidade corporativa (GIACOMELLI, 2017), conforme imagem da Figura 1.

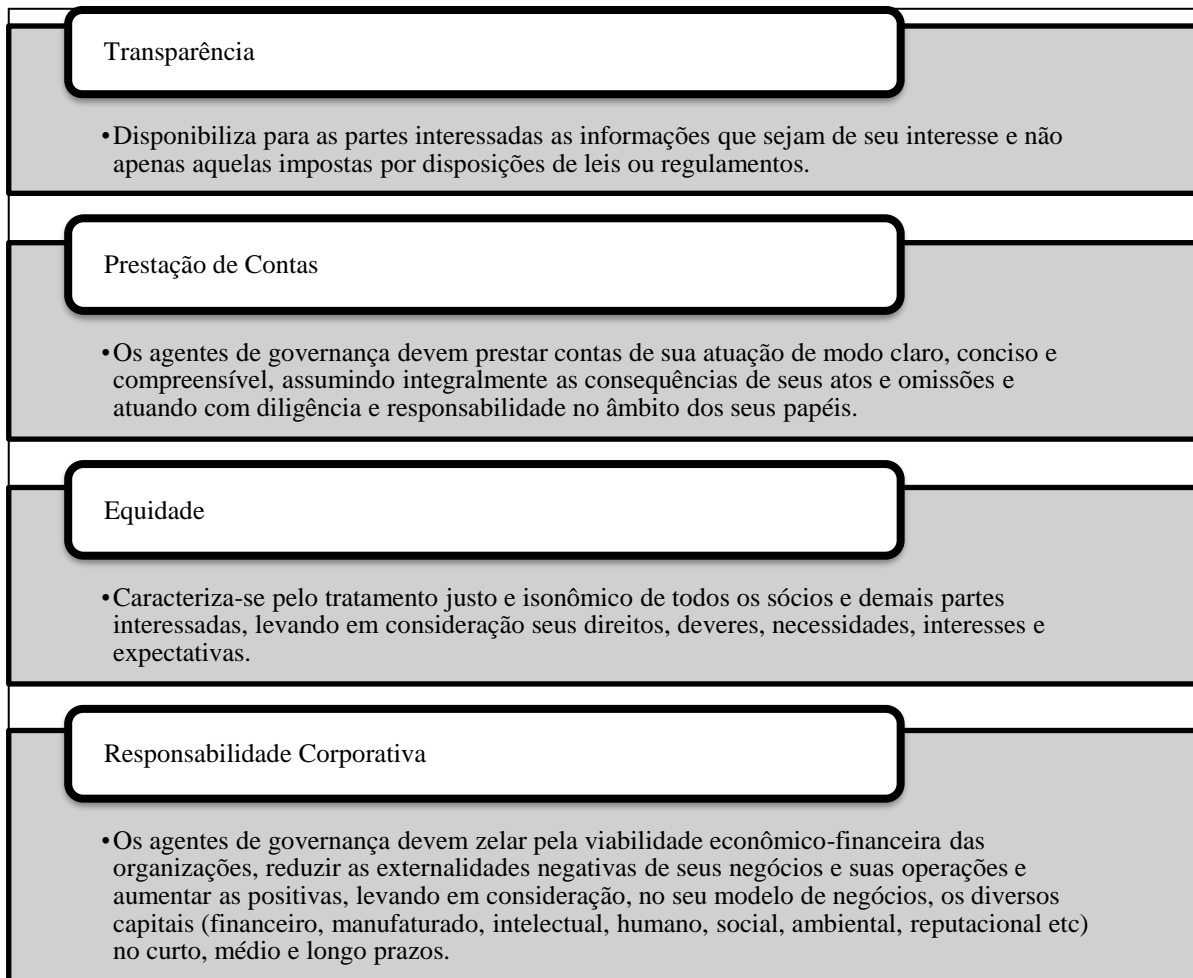


Figura 1 - Princípios básicos da governança corporativa.

Fonte: adaptado de IBGC - INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. Princípios que geram valor de longo prazo. 2015.

Os princípios de Governança Corporativa nas empresas têm o objetivo de aumentar as chances de sobrevivência e a eficiência administrativa. Organizações que optam por estruturar esse sistema são bem vistas no mercado, já que contam com mecanismos internos de conflitos, acompanham as tendências, demonstram mais transparência, e mantêm um controle mais efetivo de suas equipes e funcionários (BLB, 2016). O IBGC (2007) expõe ainda, os princípios da Governança Corporativa de acordo com a OCDE, sendo eles os seguintes (Figura 2):

Direitos dos acionistas	<ul style="list-style-type: none"><li>• A estrutura da Governança Corporativa deve proteger os direitos dos acionistas de participar das decisões, bem como ser informados sobre mudanças corporativas fundamentais. Os acionistas devem ter a oportunidade de participar efetivamente e votar nas assembleias gerais ordinárias, bem como, ser informados sobre regulamentos, inclusive procedimentos de votação.</li></ul>
Tratamento equânime aos acionistas	<ul style="list-style-type: none"><li>• Deve ser assegurado tratamento igualitário a todos os acionistas, inclusive os minoritários e os estrangeiros. Todos os acionistas deverão ter a oportunidade de obter efetiva reparação por violação de seus direitos. Os conselheiros e a diretoria executiva devem ser obrigados a divulgar quaisquer fatos relevantes de transações ou assuntos que digam respeito à empresa.</li></ul>
O papel das partes interessadas na Governança Corporativa	<ul style="list-style-type: none"><li>• Devem ser reconhecidos e assegurados os direitos das partes interessadas (<i>stakeholders</i>) conforme previsto em lei, e deve ser garantida a oportunidade de obter reparação efetiva pela violação de seus direitos, além de ser incentivada a cooperação ativa entre empresas e partes interessadas na criação de riquezas, empregos e na sustentação de empresas economicamente sólidas.</li></ul>
Divulgação e transparência	<ul style="list-style-type: none"><li>• Deverá ser assegurada a divulgação oportuna e precisa de todos os fatos relevantes referentes à empresa, inclusive situação financeira, desempenho, participação acionária e governança da empresa. As informações devem ser preparadas, auditadas e divulgadas segundo os mais altos critérios contábeis, de auditoria, de divulgação financeira e não-financeira. Deverá ser realizada uma auditoria anual por um auditor independente, a fim de proporcionar uma garantia externa e objetiva sobre a maneira pela qual os demonstrativos financeiros foram preparados e apresentados.</li></ul>
Responsabilidades do conselho	<ul style="list-style-type: none"><li>• Os conselheiros deverão atuar baseados em informações completas, bem fundamentadas, e de boa fé, agir com critério tomando as devidas precauções e no melhor interesse da empresa e dos acionistas. O conselho deve tratar todos os acionistas com justiça, ainda que suas decisões possam afetar de maneira diferente os diversos grupos acionários e deve, ainda, garantir o cumprimento da legislação pertinente, levando em conta os interesses dos acionistas.</li></ul>

Figura 2 - Princípios básicos da governança corporativa OCDE.

Fonte: adaptado IBGC - INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. Princípios que geram valor de longo prazo. 2015.

Para que uma empresa adote boas práticas, deve considerar os exemplos para seguir: ter um código de conduta corporativo, coibir empréstimos e concessão de crédito para diretores, ter um código de ética para executivos financeiros e insiders, contenção para a contratação de funcionários que já atuaram como auditores externos, combater fraudes financeiras, ter um Comitê de Auditoria, monitoramento e estruturação dos controles internos, governança em tecnologia da informação, gestão e gerenciamento de riscos (DIAS, 2010).

### 2.2.2 Controles internos

Na medida em que as organizações estão sujeitas a riscos, empresários e gestores precisam estabelecer respostas adequadas. É nesse contexto, buscando operar negócios de maneira mais efetiva e segura, que os controles internos são requeridos (MIGLIAVACCA, 2002). Segundo Dias (2010) os controles internos descrevem o conjunto de procedimentos ou atos que possibilitem segurança ao processo, podendo identificar o cumprimento das linhas hierárquicas, limite de alçada estabelecida e efetiva execução do fluxo de processamento das operações, quando adotado.

O AICPA (American Institute of Certified Public Accountants), por meio de Relatório Especial da Comissão de Procedimentos de Auditoria, definiu o controle interno sendo o plano da organização e todos os métodos e medidas coordenados, aplicados a uma organização, a fim de proteger seus bens, conferir a fidelidade e exatidão de seus dados contábeis, promover a eficiência e estimular a obediência às diretrizes administrativas estabelecidas (ATTIE, 2011). Conforme Attie (1993) um sistema de contabilidade que não seja apoiado em um controle interno eficiente não é útil, pois não demonstra com exatidão informações que possam passar confiança e credibilidade. Sem falar que informações contábeis distorcidas podem levar a interpretações erradas por parte dos stakeholders o que prejudicaria a empresa.

No entendimento do CFC, os controles internos podem ser caracterizados como o conjunto de políticas e processos definidos pela administração para garantir que as operações de uma empresa atendam aos objetivos previamente delineados. Pelo fato de se referir aos instrumentos de zelo administrativo, ele contribui para a



minimização de fatos indesejáveis que podem ocorrer na organização, proporcionando segurança para a administração, a fim de que obtenha êxito nas metas estabelecidas (VIANA, 2018).

Nessa linha, segundo a COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission), controles internos são um processo conduzido pelo Conselho de Administração, direção e outros membros da organização, que tem com o objetivo proporcionar um grau de confiança razoável na concretização dos seguintes objetivos: Fiabilidade da informação financeira e cumprimento das leis e normas estabelecidas, eficácia e eficiência de recursos, (COSO, 2004).

Em relação ao Compliance, o controle interno tem o papel de identificar oportunidades de aperfeiçoamento, incentivando uma gestão mais precisa e identificando indícios ou a existência de irregularidades na organização, enquanto a função do Compliance é trabalhar no estabelecimento de regras, treinamentos, procedimentos rotineiros e na conscientização das normas para as partes interessadas. Assim, o controle interno tem como objetivo fazer a avaliação da organização, conhecendo e administrando seus riscos com base no processo de gerenciamento de Compliance, além de identificar possíveis oportunidades de melhorias (FORTES, 2020).

### 2.2.3 Lei Sarbanes-Oxley (SOX) e Lei Anticorrupção

A norma internacional Sabanes-Oxley, mais conhecida como SOX ou Sarbox, foi criada em 2002, nos Estados Unidos. A criação desta lei foi uma consequência das fraudes e escândalos contábeis que, na época, atingiram grandes corporações nos Estados Unidos, e tem como o objetivo tentar evitar a fuga dos investidores causada pela insegurança e perda de confiança em relação as escriturações contábeis e aos princípios de governança nas empresas (GIACOMELLI, 2017).

No Brasil, em 2013, e com o propósito de combater a corrupção, foi aprovada a Lei 12.846/2013, conhecida como Lei da Anticorrupção (BRASIL, 2013). Tal lei, em vigor desde 2014, atende a compromissos internacionais assumidos pelo Brasil, e trouxe mais um fator relevante a ser considerado por todos os empreendedores: As empresas seriam responsabilizadas por atos lesivos, irregularidades e atos ilícitos contra a administração pública. As multas quando aplicadas, podem chegar a 20% sobre o faturamento bruto da empresa, e o instrumento do acordo de leniência, que permite o ressarcimento de danos de forma mais célere, além da alavancagem

investigativa (GCU, 2020). Para Ribeiro e Diniz (2015), a criação dessa lei foi um estímulo para a implantação de condutas éticas e de combate a corrupção no ambiente empresarial por meio do desenvolvimento do programa de Compliance.

As organizações sujeitas a Lei Anticorrupção são as empresas brasileiras e estrangeiras que possuam “escritório registrado, filial ou representante no território brasileiro”. A pessoa física sócia de qualquer tipo de sociedade empresária, seja ela dotada de personalidade jurídica ou não, todas as associações, sindicatos, patronais ou de trabalhadores, bem como as associações com finalidades civis, associações de classe, associações, federações, fundações e confederações também está dentro do escopo da norma.

Percebe-se a falta de uma menção especial ao micro e pequeno empreendedor, pois o legislador não compatibiliza a lei à realidade do universo micro e pequeno empresarial, apesar de suas conhecidas limitações econômicas, tecnológicas, de pessoal, dentre outras. Nesta trilha, o micro e o pequeno empreendedor devem ser tanto quanto ou mais rigorosos nos controles de suas operações que o alto executivo de um grande conglomerado. Nesse caso, a premissa é dotar a empresa do ferramental de controles internos e Compliance, incluindo aí políticas de segurança da informação, entre outras cautelas. O esforço deve ser de prevenção (BLOCK, 2014).

A lei anticorrupção tornou-se um instrumento eficaz das boas práticas de Governança Corporativa, e percebe-se que a Lei foi de suma importância para que as organizações estejam atentas ao Compliance, criando um programa de conduta que possa zelar pela sua integridade perante ao fisco. Isso porque a legislação estabelece penalidades nas esferas administrativas e judiciais, e também prevê a possibilidade de atenuantes para as empresas que possuem programa de Compliance (LOPES, 2020).

Segundo Block (2014), a lei ordena, de forma implícita, que para mitigar os riscos todas as empresas brasileiras deverão seguir os seguintes passos: Criar um efetivo programa de Compliance, aplicar sucessivos treinamentos aos seus funcionários e terceiros; realizar Due Diligence (Diligência prévia), anticorrupção em operações societárias e gestão de terceiros, criar sistema de monitoramento e instituir meios para investigação.

## 2.3.Compliance

Compliance é uma expressão que se volta para as ferramentas de concretização da missão, da visão e valores de uma empresa (RIBEIRO; DINIZ, 2015). É um conjunto de medidas internas que permite prevenir ou minimizar os riscos de violação às leis decorrentes de atividade praticada por um agente econômico e de qualquer um de seus sócios ou colaboradores. Por meio dos programas de Compliance, os agentes reforçam seu compromisso com os valores e objetivos ali explicitados, primordialmente com o cumprimento da legislação (CADE, 2016).

No Compliance, tem-se uma ferramenta de Governança Corporativa que se suporta nas áreas de controle interno, gestão de riscos e auditoria, o qual deve estar em constante sinergia.

Para isso, o desafio organizacional é desenvolver a mudança, tanto na conduta quanto na postura dos profissionais e gestores corporativos, zelando pela conformidade entre leis, regulamentos e normas internas e externas (ASSI, 2013). Portanto, estar em Compliance vai muito além do simples atendimento a legislação, busca consonância com os princípios da organização, alcançando a ética, a moral, a honestidade e a transparência, não só na condução dos negócios, mas em todas as atitudes dos colaboradores (GIOVANNI, 2014).

Os frequentes casos de fraudes e escândalos contábeis em empresas nacionais e internacionais exigiram ações concretas de monitoramento pelos gestores empresariais para que transmitissem aos investidores a confiança necessária para manter tais investimentos nessas empresas (PIZO, 2018). Tais fatos, obrigaram as empresas a efetivarem uma melhor conceitualização sistemática de suas atividades, parametrizadas pelas boas práticas de Governança Corporativa, e compelido a iniciar diversas mudanças de reestruturações estratégicas, organizacionais e tecnológicas, para então, construir uma imagem transparente e confiável junto aos stakeholders externos e internos (BLOCK, 2020).

No cenário mundial o Compliance se mostra cada vez mais necessário e presente. Uma vez que a inclinação é a de buscar um cenário econômico mais seguro, transparente, justo e ético, principalmente no tocante a confiança das relações negociais e segurança das informações (COLARES, 2014). Para o autor Dalla Porta (2011), o mecanismo de Compliance tem a função de organizar as informações em meios adequados e eficientes de comunicação para facilitar o acesso de colaboradores

a informações pertencentes a instituição. O objetivo é de tornar os membros envolvidos com a pessoa jurídica em que estão inseridos. Dessa forma, não serão trabalhadores alienados em relação ao que a organização realiza como um todo.

Pode-se dizer que a atuação do Compliance abrange os seguintes aspectos: gestão da Regulação estatal nos negócios da empresa, gerenciamento da aderência da empresa à legislação aplicável ao negócio; monitoramento da aderência ao código de ética, gestão das políticas de integridade e dos procedimentos de prevenção a conflitos de interesses, fraudes, corrupção e lavagem de dinheiro, investigações e repreensão de denúncias recebidas através do canal de denúncia, gestão e monitoramento da relação da empresa com terceiros, realização periódica de treinamentos e programas de conscientização dos colaboradores, e assessoria, código de conduta e demais políticas de Compliance e apoio às áreas da empresa sobre aspectos de Compliance (FEDERASUL, 2017).

## 2.4. Programa de maturidade de Compliance e Governança Corporativa

A principal diferença entre Governança Corporativa Compliance, na prática, é a sua relação com os valores da empresa: O Compliance é uma forma das instituições se organizarem para estar em conformidade com a lei, e a Governança Corporativa sugerem soluções para que elas melhorem constantemente, alinhando a mentalidade dos gestores e seus processos de gestão. As práticas de governança são fundamentais para que a empresa demonstre seu compromisso com a ética, enquanto isso, o Compliance é o responsável por garantir que a organização esteja agindo de acordo com as normas (LEC, 2019).

Em linhas gerais, uma empresa inicia o seu programa de Governança Corporativa e Compliance identificando seus valores, missão e compromisso, elaborando um código de conduta de linguagem enxuta e acessível, disseminando internamente e para seus fornecedores e prestadores terceirizados a importância de se seguir os padrões estabelecidos no código de conduta, criando canais internos de denúncias, nos quais os próprios funcionários possam relatar atividades em desconformidade com os as leis da empresa, e deixando claro que, além de cumprir todos os regulamentos, a empresa não se envolve com práticas aparentemente legais, mas que podem ser questionáveis. Dessa forma, passando a tão buscada imagem de uma empresa íntegra e confiável (FEDERASUL, 2017).

A KPMG (2019), em sua 4ª edição da Pesquisa de Maturidade de Compliance no Brasil, fornece informações cruciais sobre como as empresas no Brasil estão gerenciando o Compliance e destaca as principais práticas a ser consideradas para a implantação. Adicionalmente, pode ajudar as empresas a avaliar suas atividades e seus processos de ética e Compliance e adequá-los, integrando e automatizando ainda mais as lacunas de controle, risco, alterações regulatórias e tendências.

### 2.4.1 Principais práticas a serem consideradas para um programa de maturidade de Compliance e Governança Corporativa

As principais práticas de maturidade em Compliance e Governança Corporativa estrutura-se em nove partes, sendo elas: Governança e cultura; Avaliação dos riscos de Compliance; Pessoas e competências; Políticas e procedimentos; Comunicação e treinamento; Análise de dados e tecnologia; Monitoramento e teste; Gerenciamento de deficiências e investigação e Reporte.

### 2.4.2 Governança e cultura

A governança e cultura são cruciais para uma abordagem voltada ao gerenciamento de riscos de conformidade. Cada vez mais as empresas estão buscando uma maior integração de seus esforços em governança e cultura para ter informações com base em uma visão abrangente dos riscos da companhia, identificando as causas-raiz dos problemas em conjunto e de modo responsável. Uma estrutura de governança e cultura e Compliance sólida é o suporte para a compreensão bem sucedida da visão e das prioridades estratégicas de uma empresa.

Em particular, ao automatizar processos e controles que suportam o ambiente de controles de Compliance, a governança, a supervisão e os patrocínios apropriados, que se alinham a cultura corporativa, são de extrema importância para a efetividade do programa.

### 2.4.3 Avaliação dos riscos de Compliance

A avaliação dos riscos de Compliance é fundamental para o aprimoramento do Compliance da empresa, e fornece ótimos insights para os riscos, os controles e as tendências da empresa. Quando as avaliações dos riscos de Compliance possuem uma

classificação consistente e são automatizadas, há maior consistência nos resultados, aumentando o valor global dos investimentos.

#### 2.4.4 Pessoas e competências

Em um esforço para aumentar ainda mais seu accountability (responsabilização), muitas empresas estão definindo ou refinando as funções e responsabilidades dos colaboradores pelos processos e controles de Compliance. As empresas com uma abordagem mais madura, em geral, também passam por avaliações regulares das habilitações da equipe, considerando o papel que a automação desempenha no gerenciamento de pessoas e no desenvolvimento de protocolos de gerenciamento de mudanças para aprimorar sua estrutura de controle.

Adicionalmente, a maior integração e automação de atividades de gerenciamento de riscos de terceiros, permite supervisão e maior consistência no gerenciamento de riscos de Compliance, inclusive pela organização do relacionamento de seus terceiros, proporcionar um conhecimento mais amplo de seus relacionamentos em toda a empresa, dos fluxos de trabalho e critérios de avaliação consistentes.

#### 2.4.5 Políticas e procedimentos

Um inventário abrangente de regulamentações permite que uma empresa projete e implemente uma cobertura abrangente de seus riscos e ajuste sua abordagem de Compliance à medida que novos regulamentos, diretrizes e leis são aprovados. Os procedimentos, processos e os controles de uma empresa permite que esta, avalie a sua cobertura de risco e identifique, priorize e aprimore seu ambiente de controle, para operar dentro de uma tolerância de risco definida. Uma abordagem dinâmica, integrada e automatizada ajuda a facilitar uma resposta adequada às mudanças regulatórias.

#### 2.4.5 Comunicação e treinamento

Os treinamentos e a comunicação são componentes essenciais de um programa de maturidade eficaz, que propicia a responsabilização de colaboradores e de fornecedores, reforçando um tone at the top, e fornecendo conhecimentos fundamentais para os participantes com relações as obrigações regulamentares.

Treinamento e comunicação também são importantes para transmitir a cultura da empresa. Os líderes deverão estar atentos a necessidade de melhorar continuamente seus treinamentos e de suas comunicações, e estão buscando maneiras de envolver ainda mais seus colaboradores em sessões de treinamento mais efetivas e interativas.

X

Análise de dados e tecnologia de visualização de dados, conduta e análise preditiva: a análise preditiva, os painéis de controle, e o acompanhamento, bem como a visualização de dados, estão se tornando ferramentas cada vez mais importantes para gerenciar os riscos de maneira proativa e para poder tomar decisões de negócios com base em quantidades crescentes de dados corporativos. Usando a visualização de dados e a análise preditiva, as empresas podem começar a fazer previsões sobre eventos futuros desconhecidos, e monitorar e rastrear riscos relacionados a cultura e conduta, utilizando técnicas como mineração de dados, modelagem estática, machine learning, inteligência artificial, e comunicar essas informações de maneira informativa e indutiva.

#### 2.4.7 Análise de dados e tecnologia

Análise de dados e tecnologia de visualização de dados, conduta e análise preditiva: a análise preditiva, os painéis de controle, e o acompanhamento, bem como a visualização de dados, estão se tornando ferramentas cada vez mais importantes para gerenciar os riscos de maneira proativa e para poder tomar decisões de negócios com base em quantidades crescentes de dados corporativos. Usando a visualização de dados e a análise preditiva, as empresas podem começar a fazer previsões sobre eventos futuros desconhecidos, e monitorar e rastrear riscos relacionados a cultura e conduta, utilizando técnicas como mineração de dados, modelagem estática, machine learning, inteligência artificial, e comunicar essas informações de maneira informativa e indutiva.

#### 2.4.8 Monitoramento e testes

As empresas implementaram programas de monitoramento e testes que variam

muito, geralmente influenciados fortemente por sua indústria e pelas obrigações regulatórias existentes. No entanto, as atividades de monitoramento e testes de incluindo monitoramento de transações, sanções, Lei anticorrupção brasileira, FCPA, UKBA e gerenciamento de terceiros, são essencialmente de Compliance, que podem ser ainda mais integradas e automatizadas, ajudando as empresas a obter maior cobertura e consistência de riscos.

#### 2.4.9 Gerenciamento de deficiências e investigação

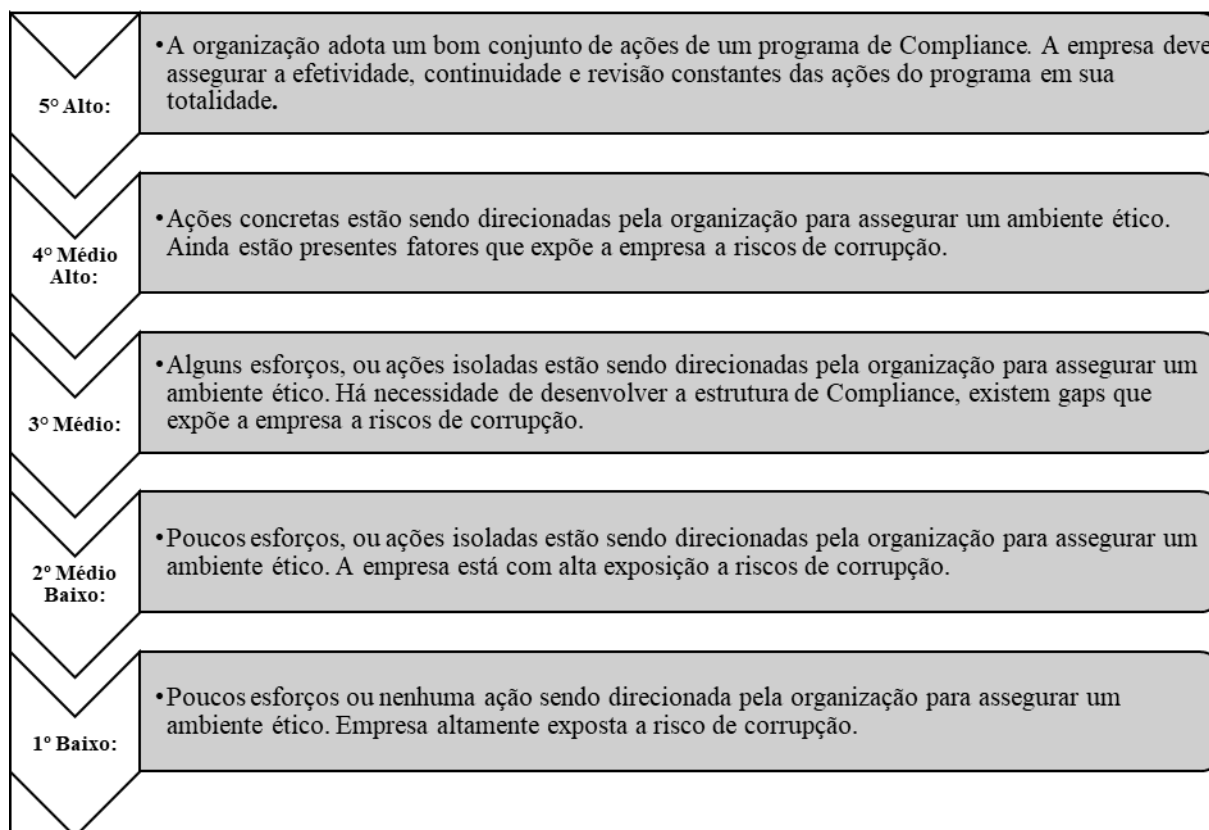
Os órgãos reguladores estão cada vez mais buscando entender como as empresas lidam com suas atividades de gerenciamento e investigação de problemas identificados, como é a conectividade e como se dá a incorporação dos feedbacks para o restante das atividades de Compliance e se a análise da causa-raiz foi realizada por completo. A integração e automação auxiliam as empresas a gerenciar as atividades de gestão de problemas de forma abrangente, monitoramento de conclusão e com avaliação de problemas e conectividades para outros itens.

#### 2.4.10 Reporte

Coletivamente, os Principais Indicadores de Riscos (KRIs) e os Principais Indicadores de Desempenho (KPIs), os relatórios e as métricas permitem que líderes e outros stakeholders compreendam e avaliem seus riscos e as tendências de Compliance especialmente quando combinados. Avaliações de conduta e cultura, e relatórios são cada vez mais procurados para fundamentar a robustez das atividades e como a cultura está inserida em toda a empresa.

Segundo Protivite (2017), podemos dividir as empresas em cinco níveis de maturidade no que se refere a implantação do Compliance:





**Figura 3** - Níveis de maturidade de Governança Corporativa e Compliance

Fonte: PROTIVITI. Nível de maturidade em *Compliance* nas empresas brasileiras. 2017.

A implantação de um programa de Compliance e Governança Corporativa necessita de uma análise de riscos, ou seja, uma verificação de todas as vulnerabilidades inerentes as áreas de atuação da empresa, e os riscos específicos que ela enfrenta em suas particularidades. Uma das mais importantes ferramentas para estabelecimento de um modelo de cultura corporativa de Compliance, é a formação de diretrizes e expectativas de um código de padrões. A norma AS 3806:2006 (SÉRIE RISK MANAGEMENT, 2006) define que a elaboração do programa deve ser baseada em princípios agrupados em: comprometimento, implantação, monitoramento, mediação e melhoria contínua (LOPES, 2020).

## 2.5 Gestão de riscos de Compliance e Governança Corporativa

O mapeamento dos riscos de Compliance é considerado um dos requisitos principais para a efetividade de um programa, pois estabelece prioridades de ação. Ao identificar os riscos relevantes, considerando os objetivos e metas previstos no planejamento estratégico da organização, é possível se verificar onde o programa de Compliance deve agir para que seja realmente efetivo, economizando esforços,

tempo e recursos, e trazendo segurança para a empresa, ajudando-a a prevenir situações desfavoráveis e aproveitar as oportunidades do seu ambiente de negócios. A gestão de risco deve ser adequada e personalizada à empresa em um programa de Compliance (FEDERASUL, 2017).

Daroit e Feil (2016) citam que uma das formas de avaliar risco é com indicadores de desempenho, assim avaliando os resultados, e com isso ter um sinal antes da exposição ao risco, a auditoria também é uma das formas de avaliar risco, verificar se as atividades estão pertinentes com o negócio e se a execução dos controles está dentro do processo. Garantir que o negócio continue, os profissionais hoje, tem que lidar com gestão de risco e incertezas organizacionais para garantir sua continuidade. Isso é um tema atual e bem relevante, pois os administradores têm um papel muito importante nesse cenário, com isso, tem sentido necessidade de mudança em suas estruturas e processos para enfrentar os riscos do negócio e que esse controle esteja em conformidade para essa gestão (PELEIAS et al., 2013).

De acordo com os padrões internacionais sobre o tema determinado pela NBR 31000, hoje ISO 31000:2018 referente a riscos em Governança Corporativa, caracteriza o risco como o efeito da incerteza sobre os objetivos de uma organização. A área de gestão de risco está crescendo e se fortalecendo dentro da maioria das organizações. A necessidade de diminuir os riscos as perdas e até mesmo a degradação da imagem da empresa se tornaram indispensável e uma preocupação dos responsáveis pela organização e pelas pessoas envolvidas nos processos organizacionais, decorrentes de situações que nem sempre podem ser controladas, estando elas ligadas direta ou indiretamente. E é papel da empresa, mensurar, avaliar e acompanhar seus riscos, através de limites e procedimentos. No ambiente empresarial, o risco está contextualizado nos eventos que não podem ser controlados, podendo ser de origem interna e externa (OLIVEIRA et al., 2018).

O tratamento do risco é realizado após a alta direção definir qual o limite de risco que a organização aceita. Considerando o critério de risco estabelecido, a organização poderá tratar os riscos através de ações que visem evitar, modificar, assumir, ou transferir o risco, através de técnicas e boas práticas. O objetivo do gerenciamento de risco será sempre o de trazer o risco inaceitável para aceitável (FEDERASUL, 2017).

### 3. ASPECTOS METODOLÓGICOS

#### 3.1. Delineamento da pesquisa

Para Martins (2018), o estudo de caso deve ser significativo e, para isso, deve mostrar visões que dificilmente são vistas no dia a dia. Ele ainda enfatiza a atenção pelo dinamismo, descrições e, também, pelos esclarecimentos feitos, quanto ao procedimento técnico, foi então, realizado um estudo de caso de caso em pequenas e médias empresas da Serra Gaúcha.

Segundo Almeida (2014), a forma de abordagem qualitativa é utilizada o enfoque indutivo na análise de dados e dando maior importância aos significados atribuídos, considerando isso, a forma de abordagem da questão de pesquisa, trata-se de uma abordagem qualitativa. Para Wazlawich (2014) a pesquisa descritiva é caracterizada pelo levantamento de dados e pela aplicação de entrevistas e questionários, visto isso, os objetivos foram abordados de forma descritiva.

#### 3.1. Procedimentos de coleta e análise dos dados

Segundo Martins (2018), uma survey ou questionário que tem o objetivo de obter dados ou informações sobre características, ações ou opiniões de determinado grupo de pessoas. No procedimento de levantamento das informações das empresas de pequeno e médio porte, foi adotado um questionário, o qual foi aplicado aos proprietários, gestores, analistas ou auxiliares que fazem parte das organizações.

Esse, foi dividido em quatro (4) partes, onde utilizou-se os princípios básicos da Governança Corporativa, mencionados pelo IBGC: Princípio da Transparência (Disclosure); Princípio da Equidade (Fairnes), do Princípio da Responsabilidade Corporativa (Compliance) e o Princípio da Prestação de contas (Accountability), e também perguntas baseadas no programa de maturidade em Compliance, da KPMG.

Para compor o nível de maturidade das organizações, foram selecionadas 5 perguntas pertinentes a cada nível (nível 1 a 5), definidos conforme Protiviti (2017) conforme Figura 3, totalizando 25 questões no questionário aplicado.

## 4. RESULTADOS

Este estudo busca avaliar os sistemas de Compliance alinhados com a Governança Corporativa utilizados em empresas de pequeno e médio porte da Serra Gaúcha, a fim de identificar o nível de maturidade de cada organização.

### 4.1. Perfil dos respondentes

Este estudo busca avaliar os sistemas de Compliance alinhados com a Governança Corporativa utilizados em empresas de pequeno e médio porte da Serra Gaúcha, a fim de identificar o nível de maturidade de cada organização.

Tabela 1: Perfil dos respondentes: segmento e porte das empresas

Segmento da empresa		Porte da empresa	
Comércio	22%	Microempreendedor Individual	24%
Comércio e Indústria	6%	Microempresa	22%
Comércio e Serviço	8%	Empresa de Pequeno Porte	32%
Comércio, Indústria e Serviço	2%	Empresa de Médio Porte	22%
Indústria	12%	<b>Total</b>	<b>100%</b>
Serviço	50%		
<b>Total</b>	<b>100%</b>		

Fonte: Elaborado pelos autores.

No que diz respeito ao segmento das organizações uma (1) empresa se caracteriza sendo comércio, indústria e serviço, onze (11) apenas comércio, três (3) comércio e indústria, quatro (4) comércio e serviço, seis (6) indústrias, e vinte e cinco (25) do segmento de Serviço, conforme Tabela 1.

Analisando o porte das empresas, contamos com: Onze (11) empresas de médio porte, dezesseis (16) empresas de pequeno porte (EPP), doze (12) microempreendedor individual (MEI), e onze (11) microempresas (ME).

Por sua vez, a Tabela 2 faz uma análise do número de funcionários e cargo dos entrevistados.

Tabela 2: Perfil dos respondentes: número de funcionários e cargo dos entrevistados

Número de funcionários	Cargo dos entrevistados	
Até 09 funcionários	60%	Proprietários e diretores 20%
De 10 a 49 funcionários	18%	Gestores 22%
De 50 a 49 funcionários	12%	Analistas 18%
Mais que 100 funcionários	10%	Auxiliares 40%
<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>Total 100%</b>

Fonte: Elaborado pelos autores.

Em relação ao número de funcionários de cada organização, contamos com: dezesseis (16) empresas de até nove (9) funcionários, contabilizando 60% da pesquisa, sendo: três (3) microempresas (ME), seis (6) empresas de pequeno porte (EPP), seis (6) microempreendedor individual (MEI), e uma (1) empresa de médio porte.

Seis (6) empresas de 10 a 49 funcionários, com 18% das organizações, sendo uma (1) empresa de médio porte, duas (2) microempresas (ME), e três (3) empresas de pequeno porte (EPP).

Para empresas de mais de cinquenta (50) funcionários contamos com apenas uma (1) empresa de pequeno porte (EPP).

Empresas de 50 a 49 funcionários correspondem a 12% da pesquisa, sendo a três (3) empresas de pequeno porte (EPP) e três (3) empresas de médio porte.

Empresas com mais que 100 funcionários são representados por duas (2) empresas de médio porte, e correspondem a 10% da pesquisa.

Quanto ao cargo dos entrevistados, contamos com dez (10) analistas, onze (11) auxiliares, nove (9) gestores e vinte (20) proprietários e diretores.

Na Tabela 3, analisamos o percentual das organizações em seu nível de maturidade.

## 4.2. Nível de maturidade em Governança Corporativa e Compliance

Tabela 3: Nível de maturidade em Governança Corporativa e Compliance

Nível de Maturidade	Quantidade	Percentual
Nível 1 - Baixo	7	14%
Nível 2 - Médio Baixo	18	36%
Nível 3 - Médio	15	30%
Nível 4 - Médio Alto	9	18%
Nível 5 - Alto	1	2%
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>100%</b>

Fonte: Elaborado pelos autores.

Em relação ao nível de maturidade em Governança Corporativa e Compliance, das 50 empresas analisadas, sete (7) se caracterizam no nível 1 (baixo), onde são 3 microempresas do setor de comércio e serviço, dois (2) microempreendedor individuais do segmento de Comércio e Serviço e Comércio e Indústria, e duas (2) empresas de médio porte, sendo uma do segmento da indústria e outra do serviço.

As empresas caracterizadas pelo nível 2 corresponde a dezoito (18) empresas,

sendo elas, três (3) empresas de médio porte, do segmento de indústria, comércio e serviço, quatro (4) empresas de pequeno porte (EPP) dos segmentos de comércio e serviço, oito (8) microempreendedores individuais da área do comércio e serviço, e três (3) microempresas (ME) do setor de comércio, serviço, e indústria.

As empresas que levam o nível 3 são formadas por três (3) empresas do segmento de serviço e comércio.

Empresas de nível 4 são caracterizadas por duas (2) empresas, ambas do comércio.

A única empresa que conseguiu atingir o nível 5 de maturidade em Governança Corporativa e Compliance é do segmento de indústria, e seu porte é caracterizado por uma empresa de pequeno porte (EPP).

Abaixo segue características das organizações que se caracterizaram com seus respectivos níveis.

#### **4.2.1 Nível 1 - Baixo**

De acordo com a Tabela 3, as empresas que atingiram nível 1, considerado baixíssimo, corresponde a um total de sete (7) empresas. Destas empresas, três (3) são microempresas, duas (2) microempresas individuais, e duas (2) empresas são de médio porte.

Todas as empresas classificadas no nível 1 não possuem auditoria interna dentro da organização e também não há uma adoção de instrumentos capazes de blindar o patrimônio, em relação a sucessões de possíveis herdeiros que venham a acontecer no futuro.

A blindagem patrimonial é uma prática de natureza jurídica que protege o patrimônio pessoal de empresários, sócios ou investidores a fim de evitar problemas que possam acometer a empresa: dívidas, indenizações e recuperações judiciais (PIGATTI, 2020).

A maioria das empresas possuem um contador terceirizado, mas que não participa de forma pró ativa a reuniões com elementos práticos para a tomada de decisões. Também não há auditoria externa de contabilidade. Não possuem um código de conduta, e não é realizado avaliações se ocorre desalinhamentos de interesses. No que diz respeito aos funcionários, não há planos de carreira, PPR, e não há

transparência em benefícios em relação a remuneração. A empresa não acompanha os processos sobre o passivo jurídico, os gerentes, supervisores e diretores não buscam atualizações, cursos de aperfeiçoamento, e não há instrumentos e alinhamento de interesses dos diretores com a organização.

#### 4.2.2 Nível 2 - Médio baixo

Das empresas que atingiram nível 2 de maturidade, oito (8) são microempreendedor individual, quatro (4) são empresas de pequeno porte, três (3) são empresas de médio porte, e três (3) são microempresas.

Caracterizada nesse nível de maturidade, a maioria das empresas possuem metas e responsabilidades dos gestores são claras, objetivas e definidas, e não possuem grau de endividamento em instituições financeiras. Não existe departamento de contabilidade dentro da organização, a organização não é auditada por empresas de auditorias contábeis externa, e não há auditoria interna. A organização não adota limitações no grau de parentesco no mesmo departamento, não há PPR, e também há adoção de instrumentos de blindagem patrimonial que objetivam sucessão de bens e heranças de forma planejada ao herdeiro, sem o preparar para tomar as melhores decisões para a organização.

#### 4.2.3 Nível 3 - Médio

As empresas caracterizadas no nível 3, é formado por seis (6) empresas de pequeno porte, quatro (4) empresas de médio porte, duas (2) microempresas, e dois (2) microempreendedores individuais.

Como característica do nível 3, as empresas possuem missão, visão e valores, as metas da empresa são claras e objetivas, os controles internos estão adequados e revistos periodicamente. Os gerentes, supervisores e gestores buscam atualizações, cursos e aperfeiçoamentos constantes, há transparência na organização em relação a remuneração, mas não existe divulgação dos relatórios periódicos, resultados de uma política de comunicação adotada pela organização. As faixas hierárquicas da organização não são bem definidas, e não há participação de lucros (PPR).

#### 4.2.4 Nível 4 - Médio alto

Empresas que atingiram o nível 4 de maturidade, são formadas por quatro (4) empresas de pequeno porte, duas (2) empresas de médio porte, e duas (2) microempresas.

Todas as empresas desse nível possuem missão, visão e valores, os controles internos são adequados e revistos periodicamente, existe um código de conduta, é definido com clareza as faixas hierárquicas da organização, o contador participa de forma pró ativa a reuniões, levando elementos práticos para a tomada de decisões, e é feita avaliação se um eventual desalinhamento de interesses prejudica o desempenho da organização. As responsabilidades dos gestores são bem definidas, existe divulgação dos relatórios periódicos. As metas da empresa são claras e objetivas, existe planejamento estratégico de crescimento de médio ou longo prazo estratégico, havendo interesse para uma reorganização societária do tipo: fusão, cisão, incorporação ou mesmo uma possível troca de modalidade societária.

#### 4.2.5 Nível 5 - Nível alto

No nível 5 de maturidade em Governança Corporativa e Compliance, apenas uma (1) empresa conseguiu se enquadrar. Essa empresa é do segmento de serviço, e possui grande parte das características de um alto nível de Compliance e Governança Corporativa, que são:

Possui missão, visão e valores, não há grau de endividamento junto a instituições financeiras, os controles internos estão adequados e revistos periodicamente, o escritório contábil é terceirizado, mas também existe um departamento contábil dentro da organização onde o contador participa de forma pró ativa as reuniões, levando elementos práticos para a tomada de decisões. A organização é auditada por empresas de auditoria externa contábil.

Existe um código de conduta, é definido com clareza a faixa hierárquica da organização. A organização adota limitações no grau de parentesco no mesmo departamento. É feita avaliação se um eventual desalinhamento de interesses prejudica o desempenho da organização.

As responsabilidades dos gestores são bem definidas, os gerentes, supervisores



e gestores da empresa buscam atualização, cursos, aperfeiçoamento profissional constantes. Há adoção dos instrumentos de blindagem patrimonial que objetivam a sucessão de bens e herança de forma planejada, preparando o herdeiro que tomará às melhores decisões para o negócio, e existem instrumentos de alinhamento dos interesses dos diretores com os da organização,

Há transparência na organização em benefícios em relação a remuneração, existem planos de carreira dentro da organização e participação de lucros. Existe divulgação dos relatórios periódicos, resultados de uma política de comunicação adotada pela organização. A empresa tem informações e acompanha os processos sobre o passivo jurídico. As metas da empresa são claras e objetivas.

## 5. CONCLUSÕES

Visto que a principal diferença entre Governança Corporativa e Compliance, na prática é a sua relação com os valores da empresa: o Compliance é uma forma das instituições se organizarem para estar em conformidade com a lei, e a Governança Corporativa propõe soluções para que elas melhorem constantemente. A partir do exposto no presente trabalho, identificamos os maiores percentuais da pesquisa sendo de empresas nos níveis 2 (médio baixo) e 3 (médio), sendo 36% e 30% respectivamente. O nível 5 considerado alto, representa apenas 2% das organizações, sendo o menor percentual da pesquisa. Perante a esse dado, é identificado que os resultados da pesquisa apontam limitações de conhecimentos e responsabilidades, gestão de riscos, e estratégias do negócio, visto que, 98% das empresas ainda possuem dificuldades nos seus processos de Compliance e Governança Corporativa.

Segundo Rocha Júnior (2018) o programa de Governança Corporativa e Compliance representa uma importante ferramenta de autorregulação das empresas. Ele incentiva as condutas pautadas pela ética e visa prevenir a ocorrência de fraudes e de corrupção nas organizações. Assim sendo, objetiva influenciar positivamente o comportamento das pessoas, propiciando a implementação de uma cultura corporativa que valoriza a ética nas relações interpessoais e institucionais no âmbito externo da organização, bem como promovendo condutas em conformidade com os regulamentos internos, externos e com as leis, proporcionando maior credibilidade no mercado.

Sendo assim, o presente trabalho atingiu objetivo e o problema de pesquisa proposto, onde foi avaliado o perfil das organizações de pequeno e médio porte da Serra Gaúcha, a fim de identificar qual o nível de maturidade que as mesmas se encontram, a partir do levantamento de perguntas pertinentes a Compliance e Governança Corporativa, que refletem a responsabilidade e operação das organizações.

Embora a literatura geral sobre Compliance esteja voltada para práticas aplicadas nas grandes organizações, a necessidade de as pequenas e médias empresas pensarem sobre o assunto já é uma realidade, pois seus clientes têm cada vez mais demandado por ações voltadas para a segurança de suas informações (RIBEIRO; DINIZ, 2015). De acordo com Maeda (2013), essa demanda por prática éticas e transparentes é irreversível, pois logo qualquer empresa pequena, média ou grande, irá se deparar com questionamentos neste sentido.

Visto isso, a implantação de um programa de maturidade em Compliance e Governança Corporativa tem suma importância para aumentar as chances de sobrevivência e a eficiência administrativa. Segundo Block (2014) organizações que optam por implantar esse sistema são bem vistas no mercado, já que contam com mecanismos internos de conflitos, acompanham as tendências, demonstram mais transparência, mantêm um controle mais efetivo de suas equipes, e tem maiores expectativas de crescimento e sucesso a pequeno, médio e longo prazo.

Como recomendação de trabalhos futuros, sugere-se a aplicação desse instrumento em empresas de grande porte da Serra Gaúcha, para validação de quais princípios de Compliance e Governança Corporativa são utilizados nas mesmas, e que essas empresas possam estar replicando esse estudo para seus clientes e fornecedores, auxiliando e garantindo melhores práticas de Governança Corporativa e Compliance.

## REFERÊNCIAS

- ABNT. **NRB ISO 31000 gestão de riscos princípios e diretrizes**. Rio de Janeiro, 2018.
- ALMEIDA, M. S. **Elaboração de projeto, TCC, dissertação e tese: uma abordagem simples, prática e objetiva**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2014.
- ARECO, Y. **Teoria da agência: a evidenciação dos conflitos dentro do ambiente empresarial**. 2017. Disponível em: <https://www.blbbrasil.com.br/blog/teoria-da->

agencia/.

ASSI, M. **Gestão de Compliance e seus desafios: como implementar controles internos, superar dificuldades e manter a eficiência dos negócios.** 1. ed. São Paulo: Saint Paul Editora Ltda, 2013.

ATTIE, W. **Auditoria: conceitos e aplicações.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 1993.

ATTIE, W. **Auditoria: conceitos e aplicações.** São Paulo: Atlas, 2011.

BLB BRASIL. **Quais os princípios de Governança Corporativa que as empresas devem seguir?** 2016. Disponível em: <https://www.blbbrasil.com.br/blog/principios-de-governanca-corporativa/>.

BLOCK, M. Nova lei anticorrupção e o Compliance. **Revista de Direito Bancário e do Mercado de Capitais**, v. 65, n. 1, p. 1-40, 2014.

BLOCK, M. **Compliance e Governança Corporativa.** 3. ed. Rio de Janeiro: Freitas Bastos, 2020.

BRASIL. **Lei nº 12.846, de 1º 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. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2011-2014/2013/lei/l12846.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2013/lei/l12846.htm)

BYRD, J. et al. Stockholder-manager conflicts and firm value. **Financial Analysts Journal**, v. 54, n. 3, p. 14-30, 1998.

CADE. **Guia Compliance.** 2016. Disponível em: [http://antigo.cade.gov.br/aceso-a-informacao/publicacoes-institucionais/guias\\_do\\_Cade/guia-Compliance-versao-oficial.pdf](http://antigo.cade.gov.br/aceso-a-informacao/publicacoes-institucionais/guias_do_Cade/guia-Compliance-versao-oficial.pdf).

COLARES, W. **Ética e Compliance nas empresas de outsourcing.** 2014. 192 f. Monografia (Especialização em Direito) - Insper Instituto de Ensino e Pesquisa. São Paulo, 2014.

COSO. **Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission.** 2004. Disponível em: <https://www.coso.org/Pages/default.aspx>.

DALLA PORTA, F. C. **As diferenças entre auditoria interna e Compliance.** 2011. 96 f. Monografia (Especialização em Economia) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2011.

DAROIT, D. J.; FEIL, A. A. Modelo de gestão de riscos em uma prestadora de serviços. **Revista Ciência Administrativa**, v. 22, n. 2, p. 637-668, 2016.

DIAS, S. V. S. **Manual de controles internos: desenvolvimento e implantação, exemplos e processos organizacionais.** São Paulo: Atlas, 2010.

EFEICHE, E. **Crise evidencia Governança Corporativa.** Diário do Comércio - Belo Horizonte - MG. Caderno: Negócios, p. 18. Publicado em 12 de março de 2009.

FEDERASUL. **Cartilha de Compliance Federasul.** Porto Alegre: Federasul, 2017.

FORTES, J. C. **Controles internos e Compliance: entenda os conceitos e as diferenças.** Disponível em: <https://josecarlosfortes.com.br/tecnologia-e-inovacao/controles-internos-e-Compliance-entenda-os-conceitos-e-as-diferencas/#:~:text=Enquanto%20a%20fun%C3%A7%C3%A3o%20do%20Compliance,colaborando%20para%20uma%20gest%C3%A3o%20mais.>

GCU - **CONTROLADORIA-GERAL DA UNIÃO**. Lei anticorrupção. 2020. Disponível em: <https://www.gov.br/cgu/pt-br/assuntos/responsabilizacao-de-empresas/lei-anticorrupcao>.

GIACOMELLI, G. **Governança Corporativa**. Porto Alegre: Sagah, 2017. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788595021693/>.

GIOVANNI, W. **Compliance: a excelência na prática**. 1. ed. São Paulo: FNQ, 2014.

IBGC - INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. **Código das melhores práticas de Governança Corporativa**. 2016. <https://conhecimento.ibgc.org.br/Paginas/Publicacao.aspx?PubId=21138>.

IBGC - INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. **Governança Corporativa**. 2007. Disponível em: <https://www.ibgc.org.br/conhecimento/governanca-corporativa>.

IBGC - INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. **Princípios que geram valor de longo prazo**. 2015. Disponível em: <https://www.ibgc.org.br/conhecimento/governanca-corporativa#:~:text=Governan%C3%A7a%20corporativa%20%C3%A9%20o%20sistema,controle%20e%20demais%20partes%20interessadas>.

JENSEN, M.; MECKLING, W. Theory of the firm: managerial behavior, agency cost, and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, v. 3, n. 4, p. 305-360, 1976.

KPMG. **Pesquisa maturidade do Compliance no Brasil**. 4. ed. 2019. Disponível em: <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/br/pdf/2019/10/br-pesquisa-de-maturidade.pdf>.

LANZINI, L. E. **Governança corporativa e Compliance: global trading**. São Paulo: Contentus, 2020. Disponível em: <https://plataforma.bvirtual.com.br/Acervo/Publicacao/184706/>.

LEC - LEGAL ETHICS COMPLIANCE. **Governança Corporativa e Compliance: entenda as diferenças!** 2019. Disponível em: <https://lec.com.br/blog/governanca-corporativa-e-Compliance-entenda-as-diferencas/>.

LOPES, M. I. C. P. S. Uma perspectiva da implantação do Compliance nas empresas do Brasil. *Revista Científica BSSP*, v 1, n 1, p. 1-17, 2020.

MAEDA, B. C. **Programas de Compliance anticorrupção: importância e elementos essenciais**. In: DEBBIO, A. D.; MAEDA, B. C.; AYRES, C. H. S. (Coord.). *Temas de anticorrupção e Compliance*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013

MAKISHI, M. **Afinal, o que significa Compliance?**. 2018. Disponível em: <https://administradores.com.br/noticias/afinal-o-que-significa-Compliance>.

MARTINS, E. **Contabilidade de custos**. 11. ed. São Paulo: Atlas, 2018.

MIGLIAVACCA, P. N. **Controles internos nas organizações**. São Paulo: Edicta, 2002.

OCDE - ORGANIZAÇÃO PARA COOPERAÇÃO DO DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO. **Princípios de Governança Corporativa: os princípios da OCDE para o governo das sociedades**, 2004. Disponível em: <https://www.oecd.org/daf/ca/corporategovernanceprinciples/33931148.pdf>.

OLIVEIRA, A. M. S. et al. **Contabilidade internacional: gestão de riscos, Governança Corporativa e contabilização de derivativos**. São Paulo: Atlas, 2008.

PELEIAS, I. R. et al. **Produção científica sobre controle interno e gestão de riscos no ENANPAD e Congresso USP: análise bibliométrica no período 2001-2011.** Revista Universo Contábil, v. 9, n. 4, p. 29-49, 2013.

PIGATTI, F. **Blindagem patrimonial: seus bens pessoais seguros.** 2020. Disponível em: <https://www.contabeis.com.br/artigos/5902/blindagem-patrimonial-seus-bens-pessoais-seguros/>.

PIZO, F. **Mapeamento de controles internos SOX - práticas de controles.** Barueri: Atlas, 2018.

PROTIVITI. **Nível de maturidade em Compliance nas empresas brasileiras.** 2017. Disponível em: [https://www.protiviti.com/sites/default/files/infografico\\_-\\_nivel\\_de\\_maturidade\\_em\\_Compliance\\_nas\\_empresas\\_brasileiras\\_2.pdf](https://www.protiviti.com/sites/default/files/infografico_-_nivel_de_maturidade_em_Compliance_nas_empresas_brasileiras_2.pdf).

RIBEIRO, M.; DINIZ, P. Compliance e a lei anticorrupção nas empresas. **Revista de informação legislativa**, v. 52, n. 205, p. 87-105, 2015.

ROCHA JUNIOR, F. A. R. M. **Fraudes corporativas e programas de Compliance.** Curitiba: Intersaberes, 2018.

SÉRIE RISK MANAGEMENT. **Programas de Compliance: a norma AS 3806:2006.** 2006. Disponível em: [https://www.qsp.org.br/indice\\_Compliance.shtml](https://www.qsp.org.br/indice_Compliance.shtml).

SILVA MACEDO, M. A.; CORRAR, L. J. Análise comparativa do desempenho contábil-financeiro de empresas com boas práticas de Governança Corporativa no Brasil. **Revista Contabilidade e Controladoria**, v. 4, n. 1, p. 42-61, 2012.

SILVEIRA, A. D. M. **Governança Corporativa no Brasil e no mundo: teoria e prática.** 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2015.

VIANA, L. F. **O papel do controle interno na gestão do sistema CFC/CRCs.** Conselho Federal de Contabilidade, 2018. Disponível em: <https://cfc.org.br/artigos/o-papel-do-controle-interno-na-gestao-do-sistema-cfc-crcs/>.

WAZLAWICH, S. R. **Metodologia de pesquisa para ciência da computação.** Rio de Janeiro: Grupo GEN, 2014.

## Apêndice A: Instrumento da entrevista

		Sim	Não
1	A empresa tem missão, visão e valores?		
2	Há grau de endividamento junto às instituições financeiras?		
3	Você considera que os controles internos estão adequados?		
4	O contador ou escritório contábil é terceirizado?		
5	Existe departamento de contabilidade dentro da organização?		
6	Existe na empresa um código de conduta?		
7	É definido com clareza todas as faixas hierárquicas da organização?		
8	O contador responsável pela organização, participa de forma pró ativa às reuniões, levando elementos práticos para tomada de decisão?		
9	A organização adota limitações no grau de parentesco no mesmo departamento? (Exemplo: namoro, noivado, pais e filhos)		
10	Há algum grau de parentesco entre os diretores?		

11	É feita avaliação se um eventual desalinhamento de interesses prejudica o desempenho da organização?		
12	Existem planos de carreira dentro da organização?		
13	Existe participação nos resultados (PPR) da organização para os seus empregados?		
14	As responsabilidades dos gestores são bem definidas?		
15	A organização é auditada por empresas de auditoria externa contábil?		
16	Os controles internos são revistos periodicamente?		
17	Os gerentes e supervisores e gestores da empresa buscam atualização, cursos, aperfeiçoamento profissional constantes?		
18	Há a adoção dos instrumentos de blindagem patrimonial que objetivam a sucessão de bens e herança de forma planejada, preparando o herdeiro que tomará às melhores decisões para o negócio?		
19	Há transparência na organização em benefícios em relação a remuneração?		
20	Na sua organização existe auditoria interna?		
21	Existe divulgação dos relatórios periódicos, resultados de uma política de comunicação adotada pela organização?		
22	Existem instrumentos de alinhamento dos interesses dos diretores com os da organização?		
23	A empresa tem informações e acompanha os processos sobre o passivo jurídico? (Exemplo: Processos trabalhistas, SERASA)		
24	As metas da empresa são claras e objetivas?		
25	Existe planejamento estratégico de crescimento de médio ou longo prazo? Se sim, no plano estratégico há interesse para uma reorganização societária do tipo: fusão, cisão, incorporação ou mesmo uma possível troca de modalidade societária?		

Fonte: Adaptado do trabalho de mestrado do aluno Madson Silva (Maturidade em Governança Corporativa), São Paulo, 2019.