



**POLÍTICAS DE COMPLIANCE EM EMPRESAS LISTADAS EM NIVEIS  
DIFERENCIADOS DE GOVERNANÇA DA B3**

**COMPLIANCE POLICIES IN COMPANIES LISTED AT B3 DIFFERENTIATED  
LEVELS OF GOVERNANCE**

**Lilian Vieira Ferreira Cunha**

Mestre em Controladoria (UFRPE)

Professora do Centro Universitário Joaquim Nabuco (UNINABUCO)

Endereço: Rua Anísio Rosendo da Silva, nº 680, Casa 4, Pau Amarelo

53.435-610 – São Paulista/PE, Brasil

Email: [lilianvfc6@yahoo.com.br](mailto:lilianvfc6@yahoo.com.br)

**Adilson Celestino de Lima**

Doutor em Administração (UFPE)

Professor Adjunto da Universidade Federal Rural de Pernambuco (UFRPE)

Endereço: Rua Manuel de Medeiros, s/n - Dois Irmãos

52.171-900 – Recife/PE, Brasil

E-mail: [celestinolima@yahoo.com.br](mailto:celestinolima@yahoo.com.br)

**Florisvaldo Cunha Cavalcante Júnior**

Mestre em Controladoria (UFRPE)

Professor do Instituto Federal do Sertão Pernambucano (IFSERTÃO-PE)

Endereço: Rua Projetada, s/nº, Caetano II

56.400-000 – Floresta/PE, Brasil

E-mail: [junior.cavalcante@ifsertao-pe.edu.br](mailto:junior.cavalcante@ifsertao-pe.edu.br)

**RESUMO**

O artigo em questão debruçou-se sobre o tema políticas de compliance. O objetivo do estudo foi analisar se as políticas de compliance adotadas pela empresa listadas em segmentos diferenciados de governança da B3 alcançam níveis satisfatórios de efetividade. O tema é relevante por tratar-se de uma área fundamental para consolidar a boa governança. Quanto à metodologia, trata-se de pesquisa descritiva com abordagem quantitativa. Para coleta de dados, utilizou-se um questionário disponível em meio eletrônico. A partir dos resultados, verificou-se que, dentre as 16 empresas participantes do estudo, onze conseguiram atingir um alto nível de efetividade das políticas de *compliance*. Três empresas se enquadraram em um nível intermediário de efetividade e, apenas duas empresas, apresentaram um baixo nível de efetividade. Os resultados apresentados não se permite fazer generalizações. Porém, observa-

Recebido em 08.10.2019. Publicado em 10.02.2020



Licensed under a Creative Commons Attribution 3.0 United States License

---

**POLÍTICAS DE COMPLIANCE EM EMPRESAS LISTADAS EM NÍVEIS  
DIFERENCIADOS DE GOVERNANÇA DA B3**

se que a maioria das empresas vislumbram na efetividade das políticas de compliance um importante diferencial competitivo.

**Palavras-chave:** Governança corporativa. Políticas de Compliance. Efetividade das Políticas. Ética. Boas Práticas.

**ABSTRACT**

The article in question focused on compliance policies. The objective of the study was to analyze whether the compliance policies adopted by the company listed in differentiated B3 governance segments reach satisfactory levels of effectiveness. The topic is relevant because it is a fundamental area to consolidate good governance. As for the methodology, it is a descriptive research with a quantitative approach. For data collection, a questionnaire available in electronic media was used. From the results, it was found that, among the 16 companies participating in the study, eleven managed to achieve a high level of effectiveness of compliance policies. Three companies fell into an intermediate level of effectiveness and only two companies had a low level of effectiveness. The presented results do not allow generalizations. However, it is observed that most companies see the effectiveness of compliance policies as an important competitive differential.

**Keywords:** Corporate governance. Compliance Policies. Policy Effectiveness. Ethic. Good habits.

**1. INTRODUÇÃO**

Assunto recorrente no meio corporativo, o compliance representa todo o esforço empregado para garantir que pessoas e processos estejam alinhados aos mecanismos legais dentro e fora da organização. Nesse sentido, este estudo tem como objetivo analisar, com base na percepção de gestores vinculados à área, se as políticas de compliance adotadas pelas empresas listadas em segmentos diferenciados de governança da B3 alcançam níveis satisfatórios de efetividade.

Para Manzi (2008, p. 2) “[...] estar em *compliance* é estar em conformidade com leis e regulamentos internos e externos”. Porém, conforme defende Ribeiro e Diniz (2015, p. 88) “não se pode confundir o *Compliance* com o mero cumprimento de regras formais e informais, sendo o seu alcance bem mais amplo[...]”

Trata-se de “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” (CANDELORO; RIZZO; PINHO, 2012, p. 30).

As políticas de compliance não se restringem às empresas de grande porte, embora tais empresas tenham melhores condições de investimentos nesta área. Observa-se que, ao longo do tempo, a consolidação de uma cultura de compliance tornou-se um objetivo perseguido por inúmeras empresas de diversos portes.

## **POLÍTICAS DE COMPLIANCE EM EMPRESAS LISTADAS EM NÍVEIS DIFERENCIADOS DE GOVERNANÇA DA B3**

Para Bragato (2017, p. 73) “apesar do *compliance* ser um tema bastante difundido e praticado por bancos em geral, ele na verdade é um processo que deve ser aplicado a todos os tipos de organizações sejam públicas, privadas, empresas de capital aberto ou fechado [...]”

De acordo com comitê de compliance da Associação Brasileira de Bancos Internacionais (ABBI) e comissão de compliance da Federação Brasileira de Bancos – FEBRABAN (2009, p. 4) “[...] os escândalos financeiros em Wall Street em 2002, despertaram a necessidade de regulamentações ainda mais efetivas e rapidamente aplicáveis em todos os países, a fim de gerir os riscos aos quais as instituições estão sujeitas”.

Conforme defende Tosatti e Casado (2018, p. 99) “nessa esteira, a necessidade de regulação associada à exigência de transparência, foram os movimentos que contribuíram para o surgimento do *compliance* (conformidade)”.

De acordo com Silveira (2004, p. 24) “promovendo um bom ambiente de governança, as empresas ampliam os recursos ofertados em função de novos investimentos.” Assim, segundo o autor, as empresas teriam mais condições de executar novos projetos e aumentar a rentabilidade de projetos já existentes. Portanto, é possível compreender que, a captação de novos investimentos tem estreita relação com a capacidade de se promover boas práticas no meio corporativo.

Diante do exposto o objetivo precípuo desde estudo foi: verificar os níveis de efetividade das políticas de compliance nas empresas listadas em segmentos diferenciados de governança da B3, antiga BM&FBOVESPA. Conforme descrito em sua página institucional a B3 S.A (Brasil, Bolsa, Balcão) “é uma das maiores empresas provedoras de infraestrutura para o mercado financeiro do mundo em valor de mercado” (B3, 2018).

Para realização do estudo considerou-se a disponibilidade de participação das 189 empresas listadas nos seguintes níveis de governança diferenciados da B3: Nível 1 de governança (N1); Nível 2 de governança (N2) e Novo Mercado (NM). A análise se deu a partir da percepção dos gestores vinculados à área de compliance das empresas que se dispuseram a participar da pesquisa, e buscou satisfazer o seguinte questionamento: as políticas de compliance adotadas pela empresa listadas em segmentos diferenciados de governança da B3 alcançam níveis satisfatórios de efetividade?

O estudo encontra relevância ao passo que busca conscientizar sobre a importância de se construir efetivos programas de conformidade. A execução da pesquisa apoia-se no entendimento de que não basta criar e implementar um programa de *compliance*, sem que o mesmo seja submetido à avaliação de sua capacidade de produzir efeitos reais. Dito isto, entende-se que, o estudo em questão encontra, no meio acadêmico, empresarial e social, fundamentos que justificam sua execução.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

### **2.1 CONTEXTO PARA COMPLIANCE**

De acordo com Santos et al. (2012, p. 3) “o *compliance* originou-se nas instituições financeiras, com a criação do Banco Central Americano, em 1913, que objetivava, entre outras metas, a formação de um sistema financeiro mais flexível, seguro e estável.

Conforme entendimento da ABBI e a FEBRABAN (2009) o *compliance* representa uma função organizacional cujo objetivo é gerenciar riscos e conferir maior segurança e estabilidade ao sistema financeiro. Costa (2012, p. 52) explica que o “*compliance* é uma estratégia não apenas voltada a obter ganho de valor e competitividade em longo prazo, mas também contribui decisivamente para a própria sobrevivência da organização”.

## POLÍTICAS DE COMPLIANCE EM EMPRESAS LISTADAS EM NÍVEIS DIFERENCIADOS DE GOVERNANÇA DA B3

Melo (2017, p. 20) ressalta que “o *compliance* está relacionado à ética e ao comportamento organizacional”. Ainda segundo o autor supracitado (2017, p. 20) “em um ambiente empresarial, as organizações esperam das pessoas condutas em conformidade com as regras da empresa, sem ferir a sociedade”.

“A área de *Compliance* em uma instituição está voltada a assegurar a existência de políticas e normas, pontos de controle nos processos para mitigar riscos, relatórios que visem melhorias nos controles internos e práticas saudáveis para a gestão de riscos operacionais.” LARUCCIA E YAMADA, 2011, p. 51)

Segundo Gitman (1997, p. 202) “o risco é a possibilidade de prejuízo financeiro”. Continuando, o autor explica que “o termo risco é usado alternativamente como incerteza, ao referir-se à variabilidade de retornos associada a um dado ativo.” (GITMAN, 1997, P. 202)

Para Coimbra e Manzi (2010, p. 20) “a expressão “risco de *compliance*” é definida como risco legal, de sanções regulatórias, de perda financeira ou perda de reputação”. Ainda conforme explicações dos autores, o risco de *compliance* é abordado como sendo o “resultado de falhas no cumprimento de leis, regulamentações, códigos de conduta e das boas práticas.” (COIMBRA; MANZI, 2010, p. 20)

“A corrupção organizacional é um fenômeno de natureza sistêmica, pode ser abordada de muitas formas e, entre essas, na óptica da literatura sobre *compliance*, é entendida como a reflexão sobre as causas e a mitigação da corrupção.” (SANTOS, GUEVARA, E AMORIM, 2013, p. 53)

Para Santos (2011, p. 223) as “ferramentas de *compliance* não estancam a problemática da fraude, mas sua inexistência fortalece esse fenômeno”.

### 2.2 COMPLIANCE NO BRASIL

Para Santos (2011, p. 35) “o Brasil atualmente está em um patamar que coloca *compliance* como um dos pilares da governança corporativa ao garantir a conformidade com normas, leis e políticas internas e externas à organização”.

“No Brasil, os temas relacionado à *compliance* e aos programas de integridade passaram a adquirir maior visibilidade social e acadêmica a partir de ações de combate a corrupção, especialmente com a Lei 12.846 [...] denominada de Lei Anticorrupção.” (DA SILVA, DE MELO E DE SOUZA, 2016, P. 2)

Segundo Martinez (2016) no Brasil, desde Setembro de 1998, a Resolução 2.554 do Banco Central do Brasil (Bacen) que dispõe sobre a implantação e implementação de sistemas de controles internos, já apresentava regras inspiradas no Comitê da Basileia para Supervisão Bancária, como também regras inspiradas na *Securities and Exchange Commission* (SEC) Comissão de Valores Mobiliários dos Estados Unidos. A seguir, cita-se o artigo 1º da resolução, a saber:

Determinar às instituições financeiras e demais instituições autorizadas a funcionar pelo Banco Central do Brasil a implantação e a implementação de controles internos voltados para as atividades por elas desenvolvidas, seus sistemas de informações financeiras, operacionais e gerenciais e o cumprimento das normas legais e regulamentares a elas aplicáveis. (BACEN, ART. 1º DA RESOLUÇÃO 2.554/1998)

Conforme explica Martinez (2016, p. 3) “aliado ao fator legislativo, contribuíram para a expansão do *compliance*, infelizmente, os escândalos ético/políticos pelos quais o Brasil vem atravessando.” Os escândalos, aos quais o autor se refere, despertaram anseios sociais no

## POLÍTICAS DE COMPLIANCE EM EMPRESAS LISTADAS EM NIVEIS DIFERENCIADOS DE GOVERNANÇA DA B3

sentido de se ampliar o debate sobre ética e corrupção. Esse movimento promoveu uma corrida em busca de adequação normativa, legal e criação de uma cultura de conformidade.

Ademais, conforme destaca Martinez (2016, p. 3) “como consequência, estamos experimentando o bem-vindo aumento em progressão geométrica da implantação das áreas de *compliance* nas empresas brasileiras.”

### 2.3 PROGRAMA DE COMPLIANCE

Os “programas de *compliance* compreendem os esforços e mecanismos, envolvendo pessoas, processos e sistemas, adotados pelas sociedades empresárias para assegurar o cumprimento de leis e regulamentos aplicáveis a seus negócios[...]” (GOMES; BELTRAME; CARVALHO, 2015, p. 1)

Para Costa (2012) o *compliance* é assumido como uma estratégia disponível para mitigar os riscos e prevenir a corrupção e fraude nas organizações. A materialidade desse objetivo é alcançada através da adoção dos programas de *compliance*.

Candeloro (2011, p. 63) destaca que “o programa deve ter como base a preservação da reputação da instituição, ser sustentável e levar em consideração as prioridades em termos de gerenciamento dos riscos inerentes ao negócio[...]”

Serpa e Sibille (2016, p. 3) explicam que “um programa de *compliance* é um sistema complexo e organizado, composto de diversos componentes, que interage com outros componentes de outros processos de negócios da empresa e, também com outros temas”.

Esse sistema complexo “depende de uma estrutura múltipla que inclui pessoas, processos, sistemas eletrônicos, documentos, ações e ideias. A estes componentes dá-se o nome de “pilares” do *compliance*” (SERPA; SIBILLE, 2016, p. 3).

Serpa e Sibille (2016) ainda listaram os componentes ou “pilares” mínimos de um programa de *compliance*, baseados nos requerimentos do Federal Sentencing Guidelines (FSG). Os tópicos são aqui apresentados em ordem numérica e acompanhados de respectivos comentários, como segue:

1. Suporte da alta administração: Um robusto programa de *compliance* deve receber o aval explícito e apoio incondicional dos mais altos executivos da empresa.
2. Avaliação de risco: Riscos são eventos com impactos negativos no atingimento de um objetivo. Portanto, é muito importante que, antes de se falar em avaliação de risco, se conheça os objetivos de sua empresa e do seu programas de *compliance*, pois este pilar é uma das bases do sucesso do programa de *compliance*.
3. Código de condutas e políticas de *compliance*: Neste pilar o código de conduta é o alicerce principal. Ele estabelece entre outros tópicos os direitos e obrigações dos diretores da empresa, gerentes, funcionários, agentes e parceiros comerciais.
4. Controles internos: Os controles internos são mecanismos, geralmente formalizados por escrito, nas políticas e procedimentos da empresa, que, além de minimizar riscos operacionais e de *compliance*, asseguram que os livros e registros contábeis e financeiros reflitam completa e precisamente os negócios e operações da empresa, conforme requerido por diversos instrumentos, como a Lei sobre Práticas de Corrupção no Exterior (FCPA – Foreign Corrupt Practices Act) e a lei Sarbanes-Oxley.
5. Treinamento e comunicação: O código de conduta e as políticas de *compliance* devem ser apresentados a todos os funcionários da empresa. Cada funcionário da

---

## POLÍTICAS DE COMPLIANCE EM EMPRESAS LISTADAS EM NÍVEIS DIFERENCIADOS DE GOVERNANÇA DA B3

empresa, do chão da fábrica ao CEO, deverá entender os objetivos do programa de *compliance*, as regras e, talvez o mais importante, seu papel para garantir o sucesso do programa.

6. Canais de denúncia: Os canais de comunicação do tipo “canal de denúncia” fornecem aos funcionários e parceiros comerciais uma forma de alerta a empresa para potenciais violações ao código de conduta, a outras políticas ou mesmo a respeito de condutas inadequadas de funcionários ou terceiros que agem em nome da empresa.
7. Investigações internas: As empresas devem possuir processos internos que permitam investigações para atender prontamente às denúncias de comportamentos ilícitos ou antiéticos. Tais processos devem garantir que os fatos sejam verificados, responsabilidades identificadas e, em sendo necessário, definir as sanções (medidas disciplinares) e ações corretivas mais apropriadas e consistentes a serem aplicadas, não importando o nível do agente, gerente ou funcionário que as causou.
8. Due diligence: Empresas que realizam negócios por meio de terceiros, representantes ou revendedores devem adotar um robusto processo de Due diligence ou (avaliação prévia à contratação) para entender de forma abrangente a estrutura societária e a situação financeira do terceiro, bem como levantar o histórico dos potenciais agentes e outros parceiros comerciais, de forma a verificar se estes têm histórico de práticas comerciais antiéticas ou que, de alguma forma, poderá expor a empresa a um negócio inaceitável ou que envolva riscos ilegais.
9. Monitoramento e auditoria: A robustez de um programa de *compliance* se mede pela sua efetividade e para saber se o programa de *compliance* está caminhando na direção correta, é necessário implementar um processo de avaliação constante, chamado monitoramento, bem como auditorias regulares, que visam identificar se os diversos pilares do programa de *compliance* estão funcionando conforme planejado, se os efeitos esperados da conscientização dos funcionários estão se materializando na Companhia e se os riscos identificados previamente estão sendo controlados como previsto (e, também, se novos riscos surgiram no decorrer das operações).

### 3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para atender os objetivos da pesquisa, tipifica-se essa pesquisa da seguinte forma: quanto à abordagem, trata-se de pesquisa quantitativa e, quanto aos objetivos, trata-se de pesquisa exploratória e descritiva.

O escopo deste estudo limitou-se às empresas atuantes no mercado brasileiro, que negociem suas ações na B3 (Brasil, Bolsa, Balcão) e que estejam vinculadas aos segmentos de listagem com níveis diferenciados de governança da B3 N1 (Nível 1 de governança), N2 (Nível 2 de governança) e NM (Nome Mercado). A análise realizada tomou como base a listagem atualizada, publicada na página oficial da instituição no ano de 2018.

Ressalta-se que, os grupos de segmentos N1, N2 e NM destaca-se dos demais por apresentar níveis crescente de adesão voluntária. No N1 há mais informações e dispersão acionária. No N2, além de a empresa precisar cumprir as exigências do N1, fazem-se necessárias outras práticas de governança e de direitos adicionais para acionistas minoritários.

Já o NM é um seguimento com regras diferenciadas no que tange a adoção de práticas mais rígidas de governança corporativa. Além disso, esse seguimento apresenta *disclosure* adicional ao que é exigido pela legislação. No quadro 1, a seguir, pode-se observar a composição da população alvo do estudo.

#### Quadro 1- Composição da população alvo do estudo por níveis de governança

**POLÍTICAS DE COMPLIANCE EM EMPRESAS LISTADAS EM NÍVEIS  
DIFERENCIADOS DE GOVERNANÇA DA B3**

Níveis de governança	Total de empresas listadas	Percentual (%)
N1	27 empresas	14,28%
N2	20 empresas	10,58%
NM	142 empresas (incluindo a B3)	75,14%
Total (N1+N2+NM)	189 empresas	100%

Fonte: Elaborado pelos autores

Utilizou-se como instrumento de coleta de dados, um questionário, elaborado em plataforma eletrônica, composto por 36 questões distribuída em quatro blocos, quais sejam: Perfil do respondente; Perfil da empresa; Características dos programas e Indicadores de performance dos programas.

A pesquisa em questão classificou-se, quanto ao procedimento técnico, de forma semelhante ao Levantamento (*survey*). Porém, em função do quantitativo reduzido de empresas que se dispuseram a participar, cita-se aqui o levantamento tipo survey destacando a semelhança do método e as técnicas utilizadas. Os dados foram organizado no Microsoft Excel e exportados para o software SPSS, versão 18, onde foi realizada a análise. A seguir apresenta-se tabela 01 com a compilação das empresas contatadas e do retorno obtido.

**Tabela 1 - Compilação das empresas contatadas e o retorno obtido**

<b>Empresas Contatadas e retorno obtido</b>	<b>Quantidade</b>	<b>Percentual</b>
Empresas contatadas (N1, N2, NM)	189	100%
Empresas que retornaram o contato	75	39,7%
Empresas que sinalizaram participação	16	8,5%
Empresas que recusaram participação	59	31,2%

Fonte: Elaborado pela autora a partir dos dados da pesquisa

#### 4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

A seguir, apresenta-se a composição da amostra:

**Quadro 2- Composição da amostra por nível de governança e setor listado na B3**

Total de empresas	Níveis de governança	Total por setor listado na B3
3 empresas	N1	1- Utilidade pública 2- Material básico
2 empresas	N2	1- Bens industriais 1 - Petróleo, gás e biocombustíveis
11 empresas	NM	1 - Utilidade pública

**POLÍTICAS DE COMPLIANCE EM EMPRESAS LISTADAS EM NÍVEIS  
DIFERENCIADOS DE GOVERNANÇA DA B3**

		3 – Bens industriais
		2 – Financeiros e outros
		4 – Consumo Cíclico
		1 – Material básico

Fonte: Elaborado pelos autores a partir da coleta de dados.

Apresenta-se, na tabela 2, a compilação do perfil dos respondentes. As variáveis que compuseram o grupo são listadas na tabela.

**Tabela 2 - Compilação do perfil dos respondentes**

<b>Variáveis (Bloco I)</b>	<b>Descrição</b>	<b>Quantitativo</b>	<b>Distribuição %</b>
V1- Faixa etária	De 21 a 30 anos	3 respondentes	18,75%
	De 31 a 40 anos	9 respondentes	56,25%
	De 41 a 50 anos	3 respondentes	18,75%
	De 51 a 60 anos	1 respondentes	6,25%
V2- Sexo	Masculino	14 respondentes	87,5%
	Feminino	2 respondentes	12,5%
V3- Formação acadêmica	Ensino superior completo	6 respondentes	37,50%
	Especialização	7 respondentes	43,75%
	Mestrado	3 respondentes	18,75%
V4- Área de atuação	Financeira e Contábil Fiscalização e Monitoramento	6 respondentes	37,5%
		10 respondentes	62,5%
V5- Cargo que ocupa	Chief <i>compliance</i>	1 respondente	6,25%
	Diretor/supervisor	1 respondente	6,25%
	Gerente	7 respondente	43,75%
	Supervisor/Coordenador	3 respondente	18,75%
	Analista/Assistente	4 respondente	25%
V6- Tempo de experiência	De 2 a 5 anos	2 respondentes	12,5%
	De 5 a 10 anos	3 respondentes	18,75%
	Mais de 10 anos	11 respondentes	68,75%

Fonte: Elaborado pela autora a partir da coleta de dados.

Verifica-se que a maioria dos entrevistados é do sexo masculino (87,5%), possui idade de 31 a 40 anos (56,25%), curso de especialização (43,75%), atua na fiscalização/monitoramento (62,5%), ocupa o cargo de gerente (43,75%) e possui mais de 10 anos de tempo de experiência profissional (68,75%). Ressalta-se que apenas um respondente afirmou ocupar o cargo de *compliance* office.

Os resultados aqui apresentados foram comparados com os resultados da pesquisa publicada em 2017 pela KPMG. A pesquisa, supracitada abrangeu os anos de 2015 e 2016 e envolveu 250 empresas. Em relação a 2015, identificou, no tocante ao cargo ocupado pelo



**POLÍTICAS DE COMPLIANCE EM EMPRESAS LISTADAS EM NIVEIS  
DIFERENCIADOS DE GOVERNANÇA DA B3**

respondente, que cerca de 44% destes ocupavam o cargo de Gerente, Gerente Sênior e Gerente Executivo. Em 2016 o percentual foi de 43%. Nesse sentido, sobre esse aspecto, os achados deste estudo convergem, do ponto de vista percentual, aos apresentados na pesquisa da KPMG.

Na tabela 3 estão dispostas as variáveis que se referem ao perfil das empresas participantes do estudo. Na tabela 3, apresenta-se a compilação dos achados.

**Tabela 3 - Compilação do perfil das empresas**

<b>Variáveis (Bloco II)</b>	<b>Descrição</b>	<b>Quantitativo</b>	<b>Distribuição %</b>
V7- Forma jurídica da empresa	Privada	13	81,25%
	Mista	3	18,75%
V8- Localização geográfica	Nordeste	5	31,25%
	Sudeste	6	37,5%
	Sul	4	25%
	Centro-oeste	1	6,25%
V9 -Segmento listado na B3	N1	3	18,75%
	N2	2	12,5%
	NM	11	68,75%
V10- Setor Listado na B3	Bens Industriais	4	25%
	Consumo cíclico	4	25%
	Financeiros e outros	2	12,5%
	Material básico	3	18,75%
	Petróleo, gás e Biocombustíveis	1	6,25%
	Utilidade Pública	2	12,5%
V11- Quantitativo de Funcionários	Até 499	1	6,25%
	De 500 a 1000	1	6,25%
	De 1001 a 3000	5	31,25%
	Mais de 3000	9	56,25%
V12 Média de Receita	De 91 a 300 Milhões	1	6,25%
	De 301 a 1 Bilhão	4	25%
	De 1 a 5 Bilhões	8	50%
	Mais de 5 Bilhões	3	18,75%

Fonte: Elaborado pelos autores a partir da coleta de dados.

Conforme apresentado na tabela 3, verifica-se que a maioria das empresas é privada (81,25%), da região sudeste (37,5%), listada no seguimento (NM) Cia. Novo Mercado (68,75%), do setor de Bens industriais ou Consumo Cíclico (ambos com 25%), possuem mais de 3000 funcionários (56,25%) e detêm média de receita de 1 bilhão a 5 bilhões (50%).

A seguir, baseado na opinião dos entrevistados, apresenta-se as características dos programas de *compliance* adotados pelas empresas. Com exceção das questões 14 e 16, as demais questões foram formuladas de modo que os entrevistados pudessem sinalizar a opção

**POLÍTICAS DE COMPLIANCE EM EMPRESAS LISTADAS EM NÍVEIS  
DIFERENCIADOS DE GOVERNANÇA DA B3**

que melhor caracterizasse o programa, de cada empresa, em escala likert de 5 pontos. Os resultados são apresentados a seguir.

**Tabela 3.** Opinião dos entrevistados acerca das características dos programas de compliance.

Itens avaliados (Variáveis)	Opinião dos entrevistados		
	Não concordo totalmente/ parcialmente	Indiferente	Concordo parcialmente/ Totalmente
V13 Suporte da alta administração	1(6,2%)	0(0,0%)	15(93,8%)
V15- Estrutura adequada	2(12,5%)	0(0,0%)	14(87,5%)
V17 Disponibilidade do código de ética	0(0,0%)	0(0,0%)	16(100,0%)
Q18 Aplicação do código de conduta e políticas	0(0,0%)	0(0,0%)	16(100,0%)
V19 Controles internos	1(6,2%)	2(12,5%)	13(81,3%)
V20 Cronograma de Treinamento	4(25,0%)	2(12,5%)	10(62,5%)
V21 Canal de denúncia	3(18,8%)	1(6,2%)	12(75,0%)
V22 Investigação Interna	2(12,5%)	0(0,0%)	14(87,5%)
V23 Due diligence	5(31,3%)	1(6,2%)	10(62,5%)

Fonte: Elaborado pelos autores a partir da coleta de dados.

Na sequência, apresenta-se a frequência obtida por score na escala likert. O objetivo foi determinar o score global de cada empresa participante do estudo, e verificar o enquadramento de cada empresa em relação aos níveis de efetividade de suas políticas.

**Tabela 4 -** Frequências obtidas para determinação do score global por empresa

Empresas analisadas por Segmento	Frequência obtida por score na escala likert					Score global (*)
	Score 5	Score 4	Score 3	Score 2	Score 1	
Empresa 1 (NM)	9	8		2	1	82
Empresa 2 (N2)	16	3		1		94
Empresa 3 (N1)	10	8	2			88
Empresa 4 (NM)	12	5		1	2	84
Empresa 5 (NM)	6	7	1	3	3	70
Empresa 6 (NM)	9	11				89
Empresa 7 (NM)	16	2	1		1	92
Empresa 8 (NM)	3	2	2	2	11	44
Empresa 9(NM)	6	10	4			82
Empresa 10 (NM)	6	10	3	1		81
Empresa 11 (NM)	17	3				97
Empresa 12 (N2)	2	16	1	1		79
Empresa 13 (NM)	20					100
Empresa 14 (NM)	1	3	1	6	9	41
Empresa 15 (N1)	16	4				96
Empresa 16 (N1)	7	6	4	3		77

**POLÍTICAS DE COMPLIANCE EM EMPRESAS LISTADAS EM NÍVEIS  
DIFERENCIADOS DE GOVERNANÇA DA B3**

Fonte: Elaborada pela autora a partir da coleta de dados

(\*) Para obtenção do score global multiplicou-se a frequência obtida pelo respectivo score.

(\*\*) Total de variáveis analisadas na escala likert: 20 variáveis

(\*\*\*) Score máximo: (100 pontos) – Score Mínimo (20 pontos)

Para fins de análise, convencionou-se os seguintes parâmetros descritos no quadro 3:

**Quadro 3** - Parâmetros de análise do resultado obtido no score global

Parâmetros de análise	Score obtido
A - Resultado satisfatório – alto nível de efetividade (Avançado)	Mais de 80
B - Resultado intermediário – nível médio de efetividade (Sustentável)	De 70 a 80
C –Resultado insuficiente – baixo nível de efetividade – (Fracos)	Menos de 70

Fonte: Elaborado pela autora

Para determinação dos parâmetros, conforme observa Martins e Lintz (2012, p. 36) “uma pontuação é considerada alta ou baixa, segundo o número de itens ou afirmações”. Considera-se, também, o peso atribuído a cada item.

Exemplificando, Martins e Lintz (2012, p. 36) ressalta que “se uma escala contém **10 afirmações** que foram codificadas de 1 a 5, a pontuação mínima possível será 10 [...] e a **máxima 50**”.

O resultado revela que (68,75%) 11 das 16 empresas conseguiram um score global que ultrapassa os 80 pontos. Foram oito (8) empresas listadas no novo mercado (NM), duas (2) empresas listadas no nível 1 de governança (N1) e, uma (1) empresa listada no nível 2 de governança (N2). A referida pontuação representa um resultado satisfatório diante das variáveis analisadas e, enquadra as empresas em um alto nível de efetividade.

Três empresas, (18,75%) da amostra, alcançaram score global em nível intermediário, ou seja, o score obtido ficou entre 70 e 80, o que configura médio nível de efetividade ou nível de transição sustentável. Tais empresas estão listadas nos segmentos NM, N2 e N1.

Apenas duas empresas (12,5%) apresentaram resultado insuficiente, o que configura um baixo nível de efetividade. Ambas as empresa estão listadas no novo mercado (NM) e apresentaram maior frequência, na escala likert, para o score 1, que significa discordo totalmente.

A partir dos resultados, pode-se inferir que as empresas que obtiveram baixos níveis de efetividade possivelmente estejam negligenciando parte significativa dos indicadores de conformidade. A inobservância de tais indicadores representa uma ameaça à reputação das empresa e, expõe as mesmas a eventuais riscos de conformidade como, por exemplo, riscos de sanções regulatórias.

Como já exposto, dos três segmentos listados na B3, o novo mercado é aquele que representa o mais alto nível de governança corporativa. Portanto, espera-se que as empresas listadas neste segmento possam apresenta uma estrutura de governança mais consolidada que as demais empresas.

A seguir, apresenta-se a tabela 26 com a descrição estatística do score global obtido.

**POLÍTICAS DE COMPLIANCE EM EMPRESAS LISTADAS EM NÍVEIS  
DIFERENCIADOS DE GOVERNANÇA DA B3**

**Tabela 4** – Estatística descritiva do escore global

<b>Descrição</b>	<b>Resultados</b>
Tamanho da amostra	16,00
Mínimo	41.0000
Máximo	100.0000
Amplitude Total	59.0000
Mediana	83.0000
Primeiro Quartil (25%)	78.5000
Terceiro Quartil (75%)	92.5000
Desvio Interquartílico	14.0000
Média Aritmética	81.0000
Variância	291.0667
Desvio Padrão	17.0607
Erro Padrão	4.2652
Coefficiente de Variação	21.06%
Assimetria (g1)	-1.4931
Curtose (g2)	1.8719
Média Harmônica	76.0014
N (média harmônica)	16,00
Média Geométrica	78.8142
N (média geométrica)	16,00
Variância (geom.)	1.0297
Desvio Padrão (geom.)	1.2963

Fonte: Elaborado pela autora

Destaca-se que a análise em questão limitar-se-á ao desvio padrão amostral que, conforme destacado na tabela 26, foi de 17.0607 pontos, correspondendo a um coeficiente de variação de 21,06% em relação à média obtida. Quanto maior for o desvio padrão, maior será a distribuição dos valores amostrais em relação à média. Quanto menor for o desvio padrão, mais próximos da média estarão os valores amostrais.

Cumpra ressaltar que, de acordo com a regra empírica, a distribuição dos dados será razoavelmente simétrica se: 68% dos dados estiverem a 1 desvio-padrão da amostra; 95% dos dados estiverem a 2 desvios-padrão da amostra e, 99,7% dos dados estiverem a 3 desvios-padrão da amostra.

Diante do exposto, baseado na regra empírica para análise da distribuição dos dados, o resultado demonstra que os valores amostrais são razoavelmente simétricos em relação à média.

O resultado obtido nesse estudo não avaliou a estrutura de governança em sua complexidade e plenitude. Também não foi realizada análise profunda quanto ao funcionamento dos controles internos. O objetivo precípua, concentrou-se em avaliar, na opinião dos respondentes, a efetividade das políticas de *compliance* adotadas pelas empresas que compuseram a amostra.

Considerando-se a opinião de gestores vinculados à área ou setor de *compliance*, a maioria das empresas que compuseram a amostra conseguem viabilizar as principais políticas de *compliance* em níveis satisfatórios. Numa visão geral, o resultado se aproxima dos achados da pesquisa de maturidade dos programas de *compliance* nas empresas brasileiras do ano de 2018 promovida pela KPMG. Na pesquisa supracitada 71% dos respondentes reconheceram

---

**POLÍTICAS DE COMPLIANCE EM EMPRESAS LISTADAS EM NIVEIS  
DIFERENCIADOS DE GOVERNANÇA DA B3**

que as políticas e os programas de ética e *compliance* de suas companhias estavam implementados de forma eficiente.

## 5. CONCLUSÃO

Atualmente, já se pode constatar que uma grande parte das empresas não estão mais limitadas a exibir apenas um portfólio detalhando seus programas de *compliance*. Tais organizações têm buscado promover uma cultura de conformidade que de fato possa viabilizar ações mais concretas no tocante à prevenção, detecção, correção e monitoramento de situações que possam representar riscos de *compliance*.

Cumpram ressaltar que a robustez da governança e a sinergia dos controles internos são fatores indispensáveis no sentido de promover a aderência das políticas de conformidade. A observância dessas premissas é indispensável para promover o alinhamento e o constante aperfeiçoamento do programa de *compliance*.

O diferencial promovido pelos programas de *compliance* também está vinculado à percepção do quanto tais programas são efetivos, no sentido de viabilizar o engajamento das pessoas e de criar um cenário favorável para alcançar os objetivos da empresa sem a necessidade de se percorrer atalhos escusos.

A partir dos resultados, verifica-se que onze empresas (68,75% da amostra) conseguem atingir alto nível de efetividade quanto a aplicabilidade das principais políticas de *compliance*. Três empresas (18,75% da amostra) estão enquadradas em um nível intermediário ou sustentável de efetividade, sugerindo que, nestas empresas, algumas políticas de *compliance* possivelmente estejam em pleno período de adaptação.

Apenas duas empresas (12,5% da amostra) obtiveram resultado insuficiente, o que configura um baixo nível de efetividade. Um dado relevante nesse resultado, diz respeito às empresas estarem listadas na B3 no segmento novo mercado (NM). Tal segmento é representado pelas empresas que possuem o mais alto nível de governança corporativa. Além disso, as empresas listadas no (NM) devem apresentar, voluntariamente, informações adicionais a aquelas exigidas pela legislação.

Cumpram ressaltar que, em 2017 foram realizadas alterações significativas em relação às regras impostas ao Novo Mercado, entre elas destacam-se a implantação das funções de *compliance*, controles internos e riscos corporativos.

Com base no comparativo de segmento publicado pela B3, a partir de 02 de janeiro de 2018 essas alterações passaram a ser obrigatórias para as empresas que quisessem ingressar no Novo Mercado. Apenas para as empresas que já faziam parte do segmento em questão, foi estabelecido um período de adequação que vai até o ano de 2021.

Baseado nas normas vigentes, as empresas já listadas no Novo Mercado seriam beneficiadas pelo prazo de adaptação concedido. Porém, tal informação não minimiza os riscos de *compliance* aos quais as empresas estariam sujeitas por desconsiderar os principais indicadores de *compliance*.

Além de avançar nas discussões sobre o tema, visto que no meio acadêmico a ampliação do debate é sempre bem-vinda, compreende-se que a principal contribuição desta pesquisa concentra-se no esforço de apresentar quais, dentre as principais políticas de *compliance*, são adotadas, efetivamente, pelas empresas listadas na B3.

Os resultados aqui apresentados não nos permitem fazer generalizações, visto que a amostra analisada limitou-se a 16 empresas num universo de 189. Outra limitação do estudo

**POLÍTICAS DE COMPLIANCE EM EMPRESAS LISTADAS EM NIVEIS  
DIFERENCIADOS DE GOVERNANÇA DA B3**

pode ser observada quanto à aplicação de testes estatísticos, visto que não foi possível trabalhar com testes paramétricos em função do número de empresas analisadas.

A segunda opção seria a aplicação de testes não paramétricos porém, observou-se que não havia uma distribuição normal desejável para que tais testes pudessem ser utilizados, especialmente para determinar a relação de significância entre variáveis.

Analisando as dificuldades encontradas ao longo da pesquisa, sugere-se, para próximos estudos sobre o assunto, outros métodos de pesquisa que possam concentrar-se em dados secundários divulgados pelas empresas e que estejam relacionados à forma como essas empresas estão conduzindo suas políticas de *compliance*.

De certo que ainda há muita resistência por parte de algumas empresas em adotar programas de *compliance*, especialmente em função dos investimentos que serão necessários para que os mesmos estejam em pleno funcionamento. Mas, já é possível identificar, por parte dos gestores, a compreensão de que o resultado da negligência tem custado muito mais às empresas que se aventuram a viverem sem mecanismos de integridade corporativa.

## REFERÊNCIAS

ABBI. Associação Brasileira de Bancos Internacionais. **Função de Compliance**. Publicação PricewaterhouseCoopers. 2009. Disponível em: [http://www.abbi.com.br/download/funcaoodecompliance\\_09.pdf](http://www.abbi.com.br/download/funcaoodecompliance_09.pdf). Acesso em 06/07/2018.

B3. Brasil, Bolsa, Balcão. **Perfil e histórico**. Atualizado em 29/05/2018. Disponível em: <http://ri.bmfbovespa.com.br/static/ptb/perfil-historico.asp?idioma=ptb> Acesso: 10/04/2019.

BACEN. Resolução 2.554 de 24 de Setembro de 1998. Dispõe sobre a implantação e implementação de sistema de controles internos. Disponível em: [https://www.bcb.gov.br/pre/normativos/busca/downloadNormativo.asp?arquivo=/Lists/Normativos/Attachments/45273/Res\\_2554\\_v4\\_P.pdf](https://www.bcb.gov.br/pre/normativos/busca/downloadNormativo.asp?arquivo=/Lists/Normativos/Attachments/45273/Res_2554_v4_P.pdf). Acesso 03/04 de 2019.

BRAGATO, Adelita Aparecida Podadera Bechelani. **O compliance no Brasil: a empresa entre a ética e o lucro**. Dissertação de Mestrado – Universidade Nove de Julho – UNINOVE, São Paulo, 2017. Disponível em: <http://bibliotecatede.uninove.br/handle/tede/1646>. Acesso: 03/07/2018.

BREI, Zani Andrade. A corrupção: causas, consequências e soluções para o problema. **Revista Brasileira de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 30, n.3, p. 103-115, 1999. Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/viewFile/8088/6904>. Acesso: 10/12/2018.

CANDELORO, Ana Paula P. Como – e por quê – implantar compliance. Especial Finanças. **Revista Harvard Business Review Brasil**. São Paulo, v. 89, n. 12, dez. 2011. p. 61 – 64. Disponível em <http://yiesia.com.br/wp-content/uploads/2017/02/Compliance-Harvard-Business-Review-dez-2011.pdf>

---

**POLÍTICAS DE COMPLIANCE EM EMPRESAS LISTADAS EM NIVEIS  
DIFERENCIADOS DE GOVERNANÇA DA B3**

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

COIMBRA, Marcelo de Aguiar. MANZI, Vanessa Alessi (organizadores). **Manual de compliance: preservando a boa governança e a integridade das organizações**. São Paulo: Atlas, 2010.

CONTROLADORIA GERAL DA UNIÃO (CGU). **Programa de Integridade: Diretrizes para Empresas Privadas**. Brasília, set. 2015. Disponível em: <https://www.cgu.gov.br/Publicacoes/etica-e-integridade/arquivos/programa-de-integridade-diretrizes-para-empresas-privadas.pdf>. Acesso: 18/09/2018.

COSTA, S.C. O *Compliance* como um novo modelo de negócio nas sociedades empresárias. **Revista Científica da Faculdade Darcy Ribeiro**, n. 03, jul/dez 2012.

DA SILVA, Gilson Rodrigues; DE MELO, Hildegardo Pedro; DE SOUSA, Rossana Guerra. A influência do canal de denúncia anônima na detecção de fraudes contábeis em organizações. **Revista de Contabilidade e Organizações**, v. 11, n. 30, p. 46-56, 2016.

FIGUEIREDO, Rudá Santos. Direito de intervenção e lei 12.846/2013: a adoção do compliance como excludente de responsabilidade. Dissertação de Mestrado – Universidade Federal da Bahia, Faculdade de Direito, 2015. Disponível em: <https://repositorio.ufba.br/ri/bitstream/ri/17475/1/Dissertacao%20rud%C3%A1%20figueiredo.pdf> Acesso em 22/03/2019.

GABARDO, Emerson; CASTELLA, Gabriel Morettini e. A nova lei anticorrupção e a importância do compliance para as empresas que se relacionam com a Administração Pública. **A&C-Revista de Direito Administrativo & Constitucional**, v. 15, n. 60, p. 129-147, 2015. Disponível em: <http://www.revistaaec.com/index.php/revistaaec/article/view/55>. Acesso: 02/08/2018.

GITMAN, Lawrence J. *Princípios de administração financeira*. 7. ed. São Paulo: Harbra, 1997.

GOMES, Rafael Mendes; BELTRAME, Priscila Akemi; CARVALHO, João Vicente Lapa de. Compliance Empresarial: Novas Implicações do Dever de Diligência. **Mercado Financeiro & de Capitais: tributação e regulação**. São Paulo: Quartier Latin, p. 531-557, 2015.

INSTITUTO BRASILEIRO DE DIREITO E ÉTICA EMPRESARIAL (IBDEE). **Código de Compliance Corporativo: Guia de Melhores Práticas de Compliance no Âmbito Empresarial**. 2017. Disponível em: <http://ibdee.org.br/wp-content/uploads/2017/05/IBDEE-2017-Guia-Compliance-digital.pdf>. Acesso em 22/03/2019.

**POLÍTICAS DE COMPLIANCE EM EMPRESAS LISTADAS EM NIVEIS  
DIFERENCIADOS DE GOVERNANÇA DA B3**

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA (IBGC). **Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa. Disponível em:** <http://www.ibgc.org.br/userfiles/files/Publicacoes/Publicacao-IBGCCodigo-CodigodasMelhoresPraticasdeGC-5aEdicao.pdf>. Acesso: 20/07/2018.

LARUCCIA, M. M; YAMADA, K. J. O desenvolvimento sustentável e a gestão de *compliance* em instituições financeiras. **Revista Estratégica**, vol. 11, dez/2011. Disponível em: <http://estrategica.fAAP.br/ojs/index.php/estrategica/article/viewFile/8/5> acesso: Julho de 2018.

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

MARTINS, Adriano de Oliveira. Gestão de risco de compliance—principais entraves para as empresas brasileiras atingirem maior maturidade. Dissertação de Mestrado - Repositório Digital da Biblioteca da Unisinos. Porto Alegre, 2018. Disponível em: <http://www.repositorio.jesuita.org.br/handle/UNISINOS/7339>. Acesso 27/03/2019

MARTINEZ, André Almeida Rodrigues. **Compliance no Brasil e suas origens**. Instituto Brasileiro de Ética Empresarial - IBDEE, 18 de Novembro de 2016. Impresso publicado por Valor Econômico. Disponível em: <http://www.ibdee.org.br/compliance-no-brasil-e-suas-origens/> Acesso: 03/04/2019.

MELO, Hildegardo Pedro Araújo de. **Compliance como instrumento de controle no processo de mitigação do risco**. Dissertação (Mestrado em Controladoria). Programa de Pós-graduação em Controladoria, Universidade Federal Rural de Pernambuco. Recife, 2017.

PINHEIRO, CAROLINE DA ROSA; ALVES, Alexandre F. De Assumpção. O Papel da CVM e da B3 na Implantação e Delimitação do Programa de Integridade (COMPLIANCE) no Brasil. **Revista Brasileira de Direito Empresarial**, v. 3, n. 1, p. 40-60, 2017. Disponível em: <https://indexlaw.org/index.php/direitoempresarial/article/view/1928> Acesso: 22/03/2019

RIBEIRO, Marcia Carla Pereira; DINIZ, Patrícia Dittrich Ferreira. Compliance e lei anticorrupção nas empresas. **Revista de informação legislativa**, v. 52, n. 205, p. 87-105, 2015. Disponível em: [https://www12.senado.leg.br/ril/edicoes/52/205/ril\\_v52\\_n205\\_p87](https://www12.senado.leg.br/ril/edicoes/52/205/ril_v52_n205_p87) Acesso: 22/02/2018.

SANTOS, R. A. **Compliance como ferramenta de mitigação e prevenção da fraude organizacional**. 2011. Dissertação (mestrado). Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2011. Disponível em : <<https://tede2.pucsp.br/handle/handle/979>> Acesso: 09/05/17.

SANTOS, Renato Almeida dos et al . Compliance e liderança: a suscetibilidade dos líderes ao risco de corrupção nas organizações. **Einstein (São Paulo)**, São Paulo, v. 10, n. 1, p. 1-10, mar. 2012 . Disponível em <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1679-](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1679-)



---

**POLÍTICAS DE COMPLIANCE EM EMPRESAS LISTADAS EM NIVEIS  
DIFERENCIADOS DE GOVERNANÇA DA B3**

45082012000100003&lng=pt&nrm=iso>. Acesso: em 27 mar. 2019.  
<http://dx.doi.org/10.1590/S1679-45082012000100003>.

DOS SANTOS, Renato Almeida; DE HOYOS GUEVARA, Arnoldo Jose; AMORIM, Maria Cristina Sanches. Corrupção nas organizações privadas: análise da percepção moral segundo gênero, idade e grau de instrução. **Revista de Administração**, v. 48, n. 1, p. 53-66, 2013.

SERPA, Alexandre; SIBILLE, Daniel. **Os pilares do programa de compliance**: Uma breve discussão. *Legal Ethics Compliance*, 2017. Disponível em [https://www.editoraroncarati.com.br/v2/phocadownload/os\\_pilares\\_do\\_programa\\_de\\_compliance.pdf](https://www.editoraroncarati.com.br/v2/phocadownload/os_pilares_do_programa_de_compliance.pdf). Acesso: 16/06/2018.

SILVEIRA, Alexandre di Miceli da. **Governança corporativa e estrutura de propriedade**: determinantes e relação com o desempenho das empresas no Brasil. 2004. Tese (Doutorado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2004. doi:10.11606/T.12.2004.tde-23012005-200501. Acesso em: 2018-01-06.

TERRA, Donizete Mariano; BIANCHI, Eliane Maria Pires Giavina. Compliance nas Micro e Pequenas Empresas: Percepções de seus Administradores. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v. 7, n. 3, p. 58-84, 2018. Disponível em: [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=3251552](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3251552). Acesso: 22/03/2019.

TOSATTI, Tatiana; CASADO, Guilherme. A MITIGAÇÃO DE RISCOS POR MEIO DOS SISTEMAS DE COMPLIANCE, AUTORREGULAÇÃO E REGULAÇÃO ESTATAL. **REVISTA DE DIREITO INTERNACIONAL E GLOBALIZAÇÃO ECONÔMICA**, v. 3, n. 03, p. 91-107. 2018. Disponível em: <https://revistas.pucsp.br/DIGE/article/view/38687/26263>. Acesso 22/03/2019.

XAVIER, DEIVERSON FELIPE SOUZA et al. Compliance uma ferramenta estratégica para a segurança das informações nas organizações. **Anais do VI SINGEP – São Paulo – SP – Brasil – 2017**. Disponível em: <https://singep.org.br/6singep/resultado/429.pdf>. Acesso: 22/03/2019.