

nsecu_o_de_vantagem_competi tiva_para_as_organiza_es_priva das.pdf

de revista artigo18

Data de envio: 17-jun-2025 07:16AM (UTC-0700)

Identificação do Envio: 2701109907

Nome do arquivo: nsecu_o_de_vantagem_competitiva_para_as_organiza_es_privadas.pdf (314.15K)

Contagem de palavras: 7257

Contagem de caracteres: 41658

Programa de *compliance* como instrumento jurídico na consecução de vantagem competitiva para as organizações privadas

Compliance program as a legal instrument to achieve competitive advantage for private organizations

Programa de cumplimiento como instrumento jurídico en la consecución de ventaja competitiva para las organizaciones privadas

Grace Ladeira Garbaccio*

Lorenzo Mateo Bujosa Vadell**

Raphaelle Aquino Castrillo Reiners Gahyva***

Resumo

À luz da Lei Anticorrupção, nº 12.846, de 1º de agosto de 2013, o programa de *compliance* ou programa de integridade pode ser considerado uma ferramenta indispensável para uma organização privada que almeja obter vantagem competitiva, uma vez que visa garantir à mesma mais confiabilidade jurídica, maior qualidade no desenvolvimento das atividades e economia de recursos humanos e pecuniários. Assim, o presente artigo tem como objetivo realizar uma análise crítica da utilização de tal programa como instrumento jurídico de destaque competitivo pelas organizações. Pretende-se identificar se a implementação de tal programa jurídico, aplicado à gestão de empresas brasileiras, impacta positivamente em sua governança, trazendo-lhes benefícios perante às demais. Para tanto, empregar-se-á a metodologia qualitativa-dedutiva de pesquisa bibliográfica, doutrinas e leis.

Palavras-chave: *Compliance; Lei Anticorrupção; vantagem competitiva.*

Abstract

In light of the Anti-Corruption Law, No. 12,846, of August 1, 2013, the compliance program or integrity program can be considered an indispensable tool for a private organization that aims to obtain a competitive advantage since it aims to guarantee higher legal reliability and higher quality in the development of activities and savings in human and pecuniary resources. This article aims to carry out a critical analysis of the use of such a program as a legal instrument of competitive prominence by organizations. The aim is to identify whether the implementation of such a legal program, applied to the management of Brazilian companies, has a positive impact on their governance, bringing them benefits compared to others. To this end, the qualitative-deductive methodology of bibliographical research, doctrines, and laws will be used.

Keywords: *Compliance; Anti-Corruption Law; Competitive advantage.*

Resumen

A la luz de la Ley Anticorrupción, nº 12.846, de 1º de agosto de 2013, el programa de cumplimiento o programa de integridad puede ser considerado una herramienta indispensable para una organización privada que desea obtener ventaja competitiva, una vez que objetiva garantizar a la misma más fiabilidad jurídica, mayor calidad en el desarrollo de las actividades y economía de recursos humanos y pecuniarios. El presente artículo tiene como objetivo realizar un análisis crítico de la

* Pós-doutora em Direito pela Faculdade de Direito da Universidade Côte d'Azur/NICE. Pós-doutora em Administração pela École de Management da Universidade Paris 1 – Panthéon Sorbonne. Professora convidada da École de Management/Sorbonne/França. Professora convidada da Faculdade de Direito da Universidade Sapienza/Itália.

** Catedrático (Full Professor) de Derecho Procesal de la Universidad de Salamanca Presidente del Instituto Iberoamericano de Derecho Procesal Coordinador del Programa de Doctorado "Administración, Hacienda y Justicia en el Estado Social" Facultad de Derecho. Licenciatura en Derecho.

*** Mestre em Direito pelo Instituto Brasileiro de Ensino, Desenvolvimento e Pesquisa – IDP; Graduada em Direito pelo Centro Universitário de Várzea Grande. Assessora parlamentar - Câmara Municipal de Cuiabá e Juíza leiga - Tribunal de Justiça do Estado de Mato Grosso.

actualización de tal programa como instrumento jurídico de enfoque competitivo por las organizaciones. Se pretende identificar si la implementación de tal programa jurídico, aplicado a la gestión de empresas brasileñas, impacta positivamente en su gobernanza, trayéndoles beneficios ante las demás. Para tanto, se empleará la metodología cualitativa-deductiva de investigación bibliográfica, doctrinas y leyes.

Palavras chave: programa de cumplimiento; Ley Anticorrupción; ventaja competitiva.

1 Introdução

O programa de *compliance* ou programa de integridade, sob a égide da Lei Anticorrupção, nº 12.846, de 1º de agosto de 2013, vem sendo adotado por determinadas organizações privadas, em especial por aquelas que buscam alcançar destaque e vantagem competitiva. O artigo tem por objetivo fornecer um estudo descritivo teórico a respeito dos benefícios da aplicação desta ferramenta jurídica pelas empresas, em especial no Brasil. O presente estudo foi dividido em três partes, através das quais pretendeu explanar, de forma não exaustiva, a estruturação da pessoa jurídica de direito privado e a governança corporativa; em um segundo momento, o programa de *compliance* em si, com suas particularidades, pilares e sua implementação; e em um terceiro momento, um destaque maior para tal programa enquanto instrumento jurídico de consecução de vantagem competitiva.

O *compliance* é um instrumento jurídico de gestão bastante útil e utilizado pelas empresas que buscam estar em conformidade com as leis, a ética e o regulamento externo e interno, tudo no sentido de minimizar/mitigar eventuais impactos jurídicos negativos, tais como autuações, embargos, dentre outros e guiar seu comportamento perante o mercado no qual atua.

Para a consecução de tal fim, buscou-se explorar a temática pelas mais diversas vertentes, iniciando-se com um breve estudo sobre as organizações e sua gestão, passando em seguida ao estudo do programa de *compliance*, visando ao entendimento de seus pilares e objetivos, e, por fim, analisando as vantagens e desafios da aplicação de tal ferramenta.

No Brasil, a aplicação de tal programa como ferramenta jurídica de gestão ainda pode ser explorada e desbravada, motivo pelo qual se faz relevante o estudo do presente artigo, de forma a servir de subsídios para que as empresas brasileiras compreendam a importância de seu emprego, não somente do campo jurídico, mas inclusive como estratégia competitiva.

Justifica-se a escolha do tema como forma de análise de caso, já que no Brasil ainda não há obrigatoriedade legal de implantação de tal programa, salvo em certos casos quando se trata de licitação pública. No caso da Lei n. 14.133/2021, em seu artigo 25, parágrafo 4, há a previsibilidade de exigência de programa de integridade, quando: " Nas contratações de obras, serviços e fornecimentos de grande vulto, o edital deverá prever a obrigatoriedade de implantação de programa de integridade pelo licitante vencedor, no prazo de 6 (seis) meses, contado da celebração do contrato, conforme regulamento que disporá sobre as medidas a serem adotadas, a forma de comprovação e as penalidades pelo seu descumprimento". Assim, há certo equívoco de compreensão da real importância de se investir em *compliance*, revelando-se um assunto de grande importância não apenas em âmbito acadêmico-científico como também do ponto de vista jurídico, econômico, político e de gestão. Desta forma, discorrer sobre a implementação do programa de *compliance* no contexto de governança das empresas, sejam elas privadas, mistas ou públicas, mostra-se de grande valia e aplicabilidade prática.

Tendo em vista os fins propostos neste presente artigo, a metodologia adotada foi a revisão bibliográfica, desenvolvida através de pesquisa qualitativa-dedutiva, que se efetuou através do estudo fundamentado em produções científico-acadêmicas, de forma a trazer os esclarecimentos necessários com relação ao tema. No caso deste artigo, o critério utilizado para avaliar se a implementação de um programa de *compliance* impacta positivamente na gestão empresarial refere-se à possibilidade de redução de ilícitos, bem como à mitigação de riscos jurídicos e oportunidades concorrenciais. Ao longo desta pesquisa, serão apresentados diversos autores que defendem que, para se demonstrar a eficácia de uma boa governança corporativa, a mesma deve atuar de forma transparente. Como tal, há inibição de práticas de corrupção e, conseqüentemente, os casos se tornam isolados e não uma ação cotidiana. E tudo isso contribui para a boa reputação empresarial e ganhos concorrenciais, face a uma empresa do mesmo segmento com imagem abalada por denúncias de práticas ilícitas.

2 Pessoa jurídica de direito privado e governança corporativa

Antes de adentrarmos ao tema em si no que tange à utilização do programa de *compliance* como estratégia jurídica competitiva, revelam-se necessárias algumas notas introdutórias e o estudo de alguns assuntos intrinsecamente ligados ao tema do presente estudo.

Importante proceder a uma breve explanação sobre as organizações, pessoa jurídica suscetível de direitos e deveres. Tornar-se-á prescindível o correto entendimento da amplitude que tem toda a questão referente às sociedades empresariais, eis que estas têm papel relevante não só para as partes da relação empresarial, mas também para a economia e desenvolvimento do país, em especial no Brasil.

Além das pessoas físicas ou naturais, segundo Caldas Neto (2015, p. 03), sentiu o homem a necessidade de criação de um ente que fosse individual e detentor de direitos e deveres, à sua semelhança, porém com autonomia, tanto em sua personalidade quanto em seu patrimônio, tendo esta lhes atribuído personalidade jurídica própria e individual, diferente da de seus sócios, necessitando, porém, destes para sua subsistência, pois como são entes imateriais, necessitam de representantes pessoas físicas.

De acordo com Silva (2013, p. 59), para a constituição da pessoa jurídica de modo que ela tenha personalidade são necessários critérios, passando, ainda, esta constituição por duas fases, sendo que a primeira trata da constituição da pessoa jurídica, tendo dois critérios que são o elemento material e formal. O elemento material refere-se a vontade de constituir pessoa jurídica, sendo que esta pode constituída se duas formas: por ato unilateral (intervivos ou causa mortis) ou por ato bilateral (vontade das partes).

Como se pode concluir, o ato formal diz respeito à própria formalização da vontade de constituir a pessoa jurídica através dos atos necessários para que a ideia subjetiva venha a ganhar corpo, forma e personalidade. Para isso essa constituição deverá ser feita por escrito, sendo que só assim haverá o registro, tudo conforme norma do art. 997, Código Civil (Silva, 2013, p. 59).

Segundo ainda o autor, empresa pode ser designada como um agrupamento de homens reunidos para um determinado fim, sendo que este agrupamento passa a ter existência própria e autonomia jurídica, distinta das pessoas física que os compõem e que são denominados sócios. Desse modo, por ter personalidade própria, detém poderes e deveres além de gozar da proteção do direito.

Para Silva (2013, p. 60), no ordenamento jurídico pátrio, a organização empresarial tem personalidade própria sendo detentor de direitos e deveres na esfera cível semelhante à pessoa física e no que lhes couber. Gozando de personalidade jurídica, os integrantes dessa pessoa jurídica virão a responder nos limites do capital aplicado, não se comunicando o capital individual de cada sócio com o da sociedade.

Segundo Caldas Neto (2015, p. 03), a organização empresarial trata-se de um instituto criado pelo ordenamento pátrio com legitimidade para obter direitos e deveres e auxiliar no cumprimento dos valores sociais e econômicos como a livre iniciativa e justiça social previstos na Constituição Federal. A existência legal das pessoas jurídicas é iniciada com a inscrição do ato constitutivo no respectivo registro, com autorização ou aprovação do Poder Executivo se necessário, considerando que apenas após o registro será considerada regular e detentora de direitos e deveres.

A importância do programa de *compliance* para as empresas deriva diretamente de sua gestão, pois para se aplicar tal ferramenta jurídica de forma adequada é necessário que a organização invista em uma gestão de qualidade. Isso porque, segundo Crozatti (1998, p. 02), o ambiente dos negócios exige das organizações crescentes níveis de eficácia, o que, necessariamente, implica em constante mudança organizacional, desse modo, tal programa será mais bem aceito por uma gestão moderna e aberta a inovações.

Apoiados nos dados e nas referências bibliográficas, nossas considerações finais apontam para a importância de serem considerados os sistemas a partir dos quais a liderança é recrutada, remunerada, promovida, desenvolvida etc., quando da prevenção da corrupção. Nossos dados não mostram que líderes sejam mais corruptos, mas que apresentam maior disposição a flexibilizar princípios nas circunstâncias profissionais (Santos *et al.*, 2012, p. 1).

Coelho (2016, p. 76) defende que, no entanto, tem-se que por ignorância ou desconhecimento as empresas, em especial as de pequeno porte, resistem a investir em uma boa gestão, o que lhes traz prejuízos a longo e curto prazo. A falta de conhecimento na utilização de uma boa gestão pelas empresas de pequeno porte e o desconhecimento do poder que possui uma gestão de qualidade prejudicam, sobremaneira, não só o crescimento

como a permanência destas empresas no mercado. Assim, desmistificar que o investimento em uma gestão de qualidade, com uma governança corporativa, são estratégias acessíveis apenas para médias e grandes empresas se mostra imprescindível, pois a importância de uma boa gestão para todas as empresas resta comprovada.

Cada empresa pode adotar um modelo de gestão de acordo com as suas particularidades e com o que pretende atingir, entre outros fatores. Segundo Coelho (2016, p. 78), a gestão estratégica pode ser definida como um sistema de indicadores de desempenho que delinea os caminhos a serem desenvolvidos pela administração quanto às iniciativas e ações estratégicas previamente definidas. Ainda segundo o autor, uma gestão estratégica tem como pilar a gestão integrada, sistêmica e interdependente de diversos departamentos.

Importante, ainda, discorrer brevemente sobre governança corporativa. Para Jacometti (2012, p. 769), o sucesso de uma empresa e seu crescimento dependem das boas práticas de governança corporativa e da profissionalização da gestão empresarial, sendo que em economias empresariais mais desenvolvidas existe uma clara distinção entre os conceitos de propriedade do capital e de administração. Nas economias em ascensão, como o Brasil, essa distinção ainda não se revela clara, demonstrando que o país ainda tem um longo caminho a trilhar com relação à gestão de empresas.

A governança corporativa agrega valor, apesar de, isoladamente, não ser capaz de criá-lo, eis que tal ocorre somente quando ao lado de uma boa governança corporativa haja também um negócio de qualidade, lucrativo e bem administrado, o que permite que as boas práticas de governança possam ser aplicadas, com consequente benefício de todos os acionistas e das demais partes interessadas (*stakeholders*) (Marques, 2007, p. 12).

Segundo Colares (2014, p. 32), não obstante a reconhecida importância da gestão e desenvolvimento do crescimento econômico das organizações, a governança corporativa, apesar de largamente difundida, ainda não está intemalizada de fato pelo meio corporativo, em especial no Brasil. Tal situação requer maior abrangência e possibilidade de ser abordada sob diversos aspectos e se justifica pela diversidade de modelos existentes de governança.

Desse modo, passaremos à tratativa do programa de *compliance* em si e sua importância como mecanismo jurídico de implementação de uma boa governança corporativa.

3 Do programa de *compliance*

Estão ocorrendo inovações e transformações na época contemporânea, em especial depois do advento da revolução trazida pela era tecnológica, por meio da qual se propiciou à civilização saltos quânticos na caminhada rumo à evolução, visualizando-se, também, as organizações que buscam, cada vez mais, se modernizar e inovar, lançando mãos de ferramentas como o programa de *compliance* (Coelho, 2012, p. 78).

Para o autor, tal programa veio para cumprir um papel fundamental na evolução aludida, na medida em que tornar-se-á cada vez mais necessário que as empresas e organizações funcionem de acordo com as leis, normas vigentes e procedimentos internos.

Como bem esclarece Silva (2015, p. 15), as organizações estão sujeitas e expostas às mudanças, originárias no ambiente externo que, evidentemente, afetarão o mercado, os processos e as pessoas, e a sobrevivência das empresas, legitimando a crescente preocupação das organizações com os fatores internos, que são os que proporcionariam maior competitividade frente ao ambiente externo.

Segundo o autor, com esse rigorismo trazido pela Lei Anticorrupção às empresas privadas (Lei nº 12.846, de 1º de agosto de 2013, regulamentada pelo Decreto n.º 8.420, de 18 de março de 2015), nasceu a necessidade das empresas se adequarem às condutas nela prevista, de forma a não serem penalizadas nem por atos ou ações próprias nem de seus parceiros e fornecedores. Essa adequação se traduz na adoção de séries de medidas e práticas, ou programas de integridade, como é denominado pela lei.

Também sob a ótica de Oliveira *et al.* (2020, p. 369), o programa de integridade e programa de *compliance* são trazidos como sinônimos. Tal programa tornou-se imprescindível por todas as empresas que visam diminuir os riscos de serem penalizadas, em especial pela questão econômica, já que as multas para as empresas condenadas por corrupção, por exemplo, são altas e as penas gravíssimas (Colares, 2013, p. 84).

O autor, ainda, aponta outro fator positivo de uma empresa recorrer a um programa de *compliance*: se a mesma for flagrada cometendo ato de corrupção e se tiver instituído tal programa, terá sua penalidade atenuada, pois se mostrou uma organização preocupada com questões como ética e transparência, sendo aquela ação corrupta um ato isolado.

Os autores acima esclarecem que o *compliance* nasceu da necessidade de impor às organizações ações somente estritas à conformidade legal e ética, nos ditames da sociedade e das leis, em especial com relação às práticas ilícitas.

A implementação de um programa de *compliance* nas organizações se toma cada dia mais comum, buscando as mesmas não apenas estar em conformidade com as questões jurídicas, como ainda aumentar a eficiência e mitigação de riscos, visando a um resultado maior que se traduz em vantagem competitiva (Oliveira *et al.* 2020, p. 01). Também corroborando com tal alegação, Oliveira *et al.* apresenta que:

Não se trata apenas dos riscos decorrentes do comportamento interno, mas, sobretudo, das consequências da corporação no mercado, momento diante daqueles em que há grandes concorrentes, alta concorrência ou elevados interesses econômicos. A análise de riscos, nessa linha, envolve a sujeição a determinadas situações que poderiam rasurar a integridade da companhia e, especialmente, como deve estar portar diante de tais ocorrências (Oliveira, 2020, p. 371).

Para Crozatti (1998, p. 01), todas atividades em uma empresa, seja de qualquer natureza ou propósito, consomem recursos e geram produtos e serviços, sendo que a maneira de cada empresa executar suas atividades sofre influência direta das crenças e valores implícitos nas regras, atitudes, comportamentos, hábitos e costumes que caracterizam suas relações humanas. Desta forma, a cultura organizacional vem a impactar os níveis de eficiência e eficácia das atividades executadas naquela determinada empresa, ao determinarem o grau de importância das variáveis inerentes às atividades.

E é no contexto acima que se insere o programa de *compliance*. Eis que possibilita que não apenas se economize recursos, como ainda venha a impactar positivamente a cultura organizacional, trazendo benefícios em todos os setores da empresa.

No entanto, muitas empresas, em especial as micro e médias, ainda relutam em aderir ao programa de *compliance* em toda a sua potencialidade, o que denota a falta de consciência dos empresários e gestores brasileiros acerca das vantagens de sua adoção. No Brasil, o *compliance* ainda está muito atrelado à ideia de combate à corrupção e à fraude nas organizações, o que acaba por limitar não só o uso da ferramenta, como os benefícios delas advindos.

As ideias de compliance perfazem-se na congruência de dois fatores, a busca por práticas éticas e, um comando norteador correspondente. No cerne motivacional de tais medidas se alocam fatores fundamentais, essenciais à regulação e ao desenvolvimento mercantil em um ambiente competitivo. Com isso, as organizações passam a atuar e propiciar ao consumo viés diferencial, de confiabilidade das relações econômicas e sociais, prevenindo-se contra riscos operacionais que reputam-se preponderantes à sobrevivência concorrencial. Compreender tal inspiração como sujeição institucional a preceitos normativo-legais ao passo em que se dá importância merecida na melhor gestão e nos caminhos a serem percorridos por cada empresa, inserida num mercado concorrencial cada vez mais exigente e excludente – em que os valores da confiança consumista, a formação de novas alianças de mercado e a prevenção de sanções são fatores preponderantes ao sucesso – são premissas moduladoras inaugurais importantes que possibilitam, a partir daqui, analisar este instituto sob a ótica do setor da gestão corporativa na saúde (Oliveira *et al.*, 2020, p. 07).

Esse conjunto de ações que se traduz em *compliance* nada mais é que medidas efetivas e práticas, tomadas pela administração da empresa ou organização, que pode ainda contar com um setor de gestão que trata da questão da conformidade legal. Frente a nova realidade, o *compliance* vem para adequar as empresas às normas legais, trazendo assim conformidade legal, além de atuar no combate a práticas de corrupção na medida em que analisa e atua ativamente contra qualquer prática e estratégia que não esteja de acordo não só com as normas legais como com a cultura e práticas organizacionais (Madeira, 2016, p. 48).

De acordo com Madeira (2016, p. 55), o conceito central para compreender a proteção de direitos humanos é o de *compliance* (cumprimento), sendo este conceito empregado de quatro formas: a) grupo de estudos examina o cumprimento dos cidadãos em relação às leis nacionais e às decisões judiciais; b) outro grupo de estudos investiga o cumprimento legal por parte dos Poderes Executivos e Legislativos e das burocracias; c) um terceiro grupo procede à análise do cumprimento dos tratados e das legislações internacionais e das recomendações e decisões das Cortes internacionais; e d) um último grupo aplica o conceito para examinar a conformação entre decisões dos tribunais superiores e autoridades e Cortes subnacionais.

Para Ribeiro e Diniz (2015, p. 92), o programa de *compliance* possui tanto um caráter coercitivo, como de gerenciamento, sendo que, em ambas as descrições, busca-se enfatizar mecanismos que evitem o *non-compliance*, sendo que o papel coercitivo em termos de monitoramento e aplicação de sanções tem um peso relevante, enquanto que o caráter de gerenciamento basear-se-á no desenvolvimento de capacidades, interpretação de regras e transparência.

Pela teoria de empoderamento, o programa de *compliance* torna-se necessário em virtude da necessidade de mudanças comportamentais de membros das empresas; já sob a perspectiva gerencial, explica-se a *non-compliance* como um dos efeitos da falta de capacidade e de regramentos ambíguos (Madeira, 2016, p. 58).

No Brasil, tal programa possui uma história relativamente recente, sendo a partir da adesão do país a tratados e convenções internacionais relativas a violações dos Direitos Humanos, conformidade legal, proteção de empresas públicas e ações anticorrupção, entre outras práticas, de onde surgiu a necessidade de criação de mecanismos que viessem a trazer a conformidade com as medidas internacionais de combate à corrupção. Segundo Madeira (2016, p. 57), entre as consequências brasileiras dos tratados internacionais estão a promoção de debates políticos, desenvolvimentos constitucionais e mudanças nos estatutos nacionais.

Importante esclarecer que, com o tempo, o *compliance*, antes adstrito a empresas privadas e ao departamento jurídico de tais empresas, tornou-se relevante também às empresas públicas, no que tange à incorporação de suas ferramentas em sua gestão, bem como também foram criados departamentos internos, inclusive podendo proceder à contratação de empresas que terceirizam.

As motivações que levam as empresas a adotar em sua gestão o programa de *compliance* são inúmeras, como a busca pela conformidade legal, bem como vantagem competitiva, conforme se verá no tópico a seguir.

2.3 Compliance como vantagem competitiva

Conforme explanado, a conscientização sobre a importância do uso do *compliance* no Brasil vem aumentando significativamente nos últimos anos. Isso se deu devido aos diversos fatores, como a crescente relevância global da economia brasileira, o aumento dos investimentos estrangeiros no país e o sistema político brasileiro. No entanto, as organizações perceberam que a aplicação do programa de *compliance* trazia, ainda, outra consequência: o aumento da vantagem competitiva perante às demais empresas (Castro; Amaral; Guerreiro, 2019, p. 190).

Com relação à vantagem competitiva e segundo os autores, é importante esclarecer que o mundo atual, altamente concorrencial, em especial entre as organizações, torna o consumo um fator de extrema relevância cultural, econômica e financeira, fundamental para que uma organização permaneça no mercado, com crescimento e destaque, além de ser necessário que a mesma obtenha vantagem competitiva, não só na venda de seu produto ou serviço, como com seus fornecedores e prestadores de serviço.

Vantagem competitiva, também chamada de diferencial competitivo, constitui-se de uma ou mais características que permitem a uma organização diferenciar-se e destacar-se em comparação aos seus concorrentes e sob o ponto de vista dos clientes. Ela se mostra essencial para o diferencial de uma organização, sendo a busca por meios de se alcançar a vantagem competitiva algo necessário e constante. Fatores como clima organizacional, motivação, processo de liderança e de comunicação são também estratégias que vêm a somar na busca das organizações pela vantagem competitiva.

Scott entende que as organizações, no momento atual, "não existem e competem como unidades individuais autônomas, mas como membros de amplos sistemas". É justamente esse fato que indica a necessidade de concepção do *compliance* como instrumento sistêmico de ganho de competitividade, sendo assim fundamental para as organizações. Slack, Chambers e Johnston definem cinco objetivos de desempenho dos sistemas operacionais que contribuem para a vantagem competitiva das organizações: confiabilidade; custo; flexibilidade, qualidade e velocidade. Definir o desempenho esperado do sistema frente a esses objetivos é fundamental para que as organizações atinjam graus de competitividade satisfatórios (Oliveira *et al.*, 2020, p. 14-15).

Se antes existia o investimento das organizações em campanhas publicitárias e promoções, visando assim atrair cada vez mais usuários e consumidores, com essa nova consciência da importância do capital humano interno e externo, aliada ao exemplo da complexidade das grandes organizações, atualmente passou a ser interpretada como investimento, engajando profissionais altamente qualificados, resilientes, focados, talentosos, com empatia, dentre outros talentos (Oliveira *et al.*, 2020, p. 07).

Assim, segundo Oliveira *et al.* (2020, p. 01), a aludida ferramenta jurídica revela-se imprescindível para as organizações na atualidade, pelo menos para aquelas que buscam crescimento e destaque no mercado que atuam. A necessidade de trabalhar em conformidade legal faz com que cada vez mais empresas adotem a ferramenta como estratégia competitiva, demonstrando, a partir dos resultados apresentados, que o investimento em *compliance* é o caminho adequado¹.

Importante esclarecer sobre como a Lei 12.846/13 trouxe a possibilidade da adoção de programas de conformidade para as empresas, inclusive as empresas públicas. Neste sentido, ressalte-se a importância das medidas anticorrupção adotadas no Brasil, nas quais se incluem o *compliance* (Santos *et al.*, 2012, p. 03).

Para os autores, com relação às fraudes corporativas, o programa *compliance* ainda pode trazer para as organizações a necessária conformidade legal, o que lhe rende inclusive subsídios junto aos órgãos públicos e ao Estado, sendo esta mais uma vantagem de sua adoção pelas organizações.

O Brasil, especificamente, comprometeu-se com a Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD), em junho de 2002, durante a convenção mundial, a elaborar uma lei relativa ao suborno dentro e fora do país. Depois de 11 anos da firmação desse acordo, houve a aprovação da Lei n. 12.846, de 1 de agosto de 2013, conhecida como lei anticorrupção. Entretanto, seja nos Estados Unidos da América, no Brasil ou em qualquer outro país, a simples exigência de um sistema de controle interno e a responsabilidade civil e criminal da alta administração sem os devidos ajustes à prática de monitoramento podem retardar o principal objetivo da lei: coibir a prática de corrupção. As falhas da governança corporativa, responsáveis pela precipitação de escândalos na bolsa de valores norte-americana na década de 1980, assim como os escândalos contábeis do final da década de 1990, demonstram isso (Castro; Amaral; Guerreiro, 2019, p. 187).

As motivações que levam as empresas à adoção de tal programa são inúmeras, sendo a corrupção uma parte importante, uma vez que traz prejuízos financeiros às mesmas, além de causar danos à sua imagem e reputação, como a desmoralização, além de outros prejuízos como aumento de custos e diminuição do desenvolvimento econômico.

Importante ainda ressaltar que, a nível do público interno, o programa de *compliance* também atua favoravelmente, eis que a melhoria dos processos e serviços da organização implicam em consequente aumento da produtividade e diminuição de custos e gastos, conforme bem esclarece Santos *et al.* (2012, p. 03).

Para Santos *et al.* (2012), essa vantagem competitiva é o anseio de todas as organizações, que por muito tempo investiram em estratégias como propagandas e promoções, brindes e sistemas de fidelização. No entanto, com o tempo, a prática e os resultados demonstraram que somente estas estratégias não eram suficientes. Ao mesmo tempo, verificou-se que no mercado havia empresas que não paravam de crescer e de se destacar, sendo que muitas vieram a se tornar grandes potências.

O autor ainda esclarece que, ao analisar as estratégias organizacionais e as práticas adotadas por tais organizações, verificou-se que as mesmas, entre outras estratégias, investiam fortemente em capital humano, ou seja, em contratar e firmar parcerias com profissionais altamente qualificados, habilidosos e talentosos. Fatores como clima organizacional, motivação, processo de liderança e de comunicação são também estratégias que vêm a somar na busca das organizações pela vantagem competitiva.

Para Castro, Amaral e Guerreiro (2019, p. 191), o denominado capital humano mostrou-se, então, de vital importância para as organizações não só como estratégia competitiva, mas também como estratégia de manutenção no mercado e desenvolvimento da organização que investe em profissionais altamente qualificados com um excelente diferencial competitivo. Tais estratégias ocorrem, inclusive, com relação à gestão do setor de compras das organizações, assim como a maioria dos setores e departamento, que investem em profissionais altamente qualificados para assumir os postos de comando dentro das organizações, pois a escolha de bons profissionais é também uma estratégia competitiva.

Importante, por fim, discorrer sobre a importância do programa de *compliance* como vantagem competitiva frente ao mercado financeiro da bolsa de valores B3. Segundo Oliveira *et al.* (2020, p. 03), pelas regras da B3, as empresas que compõem o novo mercado não são obrigadas a manter um setor específico de *compliance*.

¹ A Lei n. 14.133/2022, em seu artigo 25, concedeu real importância à adoção de mecanismos e procedimentos internos de integridade (*compliance*), a serem implementados pelos licitantes que pretendem realizar grandes contratos com a Administração Pública, e também caso haja situação de empate entre duas ou mais propostas em uma licitação, um dos critérios de desempate será "o desenvolvimento pelo licitante de programa de integridade, conforme orientações dos órgãos de controle".

Uma proposta de reforma desse segmento, que ainda está em processo de aprovação, também não prevê essa exigência. Caso a reformulação seja aprovada, as companhias devem implantá-la em função do controle interno, da gestão de riscos ou da auditoria interna.

Para os autores, visando conter essa onda de descrédito que assolava as organizações e refletia diretamente no mercado de capitais, a Bolsa de Valores estabeleceu um padrão de governança corporativa, sendo um segmento diferenciado por ser bastante exigente, impondo um conjunto de regras que devem ser obedecidas pelas companhias que participam desta listagem.

Em agosto de 2013, foi aprovada a Lei n. 12.846, popularmente conhecida como Lei Anticorrupção. Patrícia Reis Castro, Juliana Ventura Amaral e Reinaldo Guerreiro, pesquisadores da FEA USP, verificaram o grau de aderência das empresas brasileiras de capital aberto aos critérios do programa da referida lei em artigo "Aderência ao programa de integridade da lei anticorrupção brasileira e implantação de controles internos", publicado no número 80 da Revista Contabilidade & Finanças. Os autores descobriram que houve surgimento de novos controles internos para maior aderência das empresas ao programa de integridade, impactando principalmente nas informações sobre demonstrações financeiras, licitações, infrações e doações aos partidos políticos, além do surgimento mais acentuado da função compliance officer (Viana, 2019, p. 01).

Segundo a BM&FBovespa (2019, p. 01), implantados em dezembro de 2000 pela antiga Bolsa de Valores de São Paulo (Bovespa), o novo mercado e os níveis diferenciados de governança corporativa são segmentos especiais de listagem que têm o intuito de proporcionar um ambiente de negociação que estimulasse tanto o interesse dos investidores como a valorização das companhias, sendo o Novo Mercado direcionado, principalmente, à listagem de empresas que venham abrir capital.

A sigla B3 é resultado das iniciais das palavras, Brasil, Balcão e Bolsa, resultado da combinação entre a BM&FBovespa e a Cetip (Central de Custódia e Liquidação Financeira de Títulos), e estabeleceu novas disposições fazendo com que as empresas, tanto as que estão listadas quanto às empresas que pretendem ingressar neste segmento, aprimorem ainda mais as suas práticas de governança corporativa, sendo que desde 2 de janeiro de 2018, o novo Regulamento do Novo Mercado, visa ampliar a transparência e a rigidez do segmento e, conseqüentemente, agregar mais valor às companhias listadas (Vexia, 2019, p. 01).

O Novo Mercado da BM&FBovespa é considerado o segmento máximo das práticas corporativas no Brasil (B3, 2023). Aprimorar as práticas de governança corporativa tornou-se o mote do Novo Mercado da B3, e busca-se, assim, trazer maior transparência e rigidez ao segmento, agregando maior valor às empresas contidas na listagem. No que tange à gestão de *compliance*, o compromisso da alta administração, a conduta ética, a *accountability*, a transparência e o cumprimentos de normas internas e padrões internacionais (quando cabíveis) são alguns exemplos de ações positivas que impactam na efetividade do referido programa.

Assim, para as organizações que pretendem aderir à B3, a implementação de um programa de *compliance* se faz imprescindível. Conforme analisado, os benefícios da adoção de suas práticas pelas organizações, sejam elas de que pequeno ou grande porte, são inúmeros, indo além da obrigatoriedade de conformidade legal e das ações anticorrupção.

Vale ressaltar que, no caso das micro e pequenas empresas que não operam no Mercado da BM&FBovespa, por exemplo, ou em qualquer outro mercado de valor negociado, deve-se ater a uma preocupação importante por parte de toda a cadeia produtiva de valor. Para as empresas cotadas em bolsa, os zelos pela ética, pela conformidade jurídica, por padrões preestabelecidos pelas contratantes tomam-se importantes em toda o fluxo e processo produtivo, sejam eles internos ou externos. E se as pequenas pretendem alcançar o nível de prestadores de serviços ou de fornecedores de matéria-prima para os grandes agentes deste mercado, há de se considerar a relevância de um programa de *compliance* (neste caso mais enxuto) em sua gestão interna, visando atender suas exigências.

4 Considerações Finais

O presente estudo teve por escopo a análise das vantagens da adoção do programa de *compliance* pelas organizações, em especial com relação à estratégia competitiva, uma vez que sua implementação, enquanto instrumento jurídico, eleva a qualidade dos serviços e produtos ofertados pela organização, bem como sua imagem e reputação social.

O estudo mostrou que o Brasil conta com medidas mais efetivas e duras relativas à conformidade legal, como por exemplo a implementação do programa de *compliance*. Verificou-se que tal programa jurídico está na atualidade, representando mais que uma escolha, como uma necessidade e exigência legal (em alguns casos). O mesmo atua positivamente nos diversos setores das organizações, em especial com seu público interno, traduzindo em vantagem competitiva perante às demais empresas.

As exigências atuais do mercado consumidor, e em especial para aquelas de capital aberto ou que pretendem ingressar no mercado de ações da B3, por exemplo, devem adotar diversas práticas de governança, nela inserida de conformidade, adicionais ao mero cumprimento da legislação brasileira.

Conclui-se que, não obstante a adoção do programa de *compliance* seja discricionária e, em alguns casos específicos haja uma exigência legal, as organizações que investem em tal instrumento jurídico só terão benefícios, como a melhoria da qualidade produtiva, a retenção de valores (capital humano), maior credibilidade jurídica e técnica perante o mercado consumidor, investidor e regulador, passando, assim, a configurar como uma necessidade empresarial.

Referências

ANDRADE, Cleisson. **Governança corporativa**: um estudo comparativo das principais instituições financeiras privadas brasileiras listadas na B3. 2018. Monografia (Bacharelado em Ciências Contábeis) – Universidade de Caxias do Sul, Caxias do Sul, 2018. Disponível em: <https://repositorio.ucs.br/xmlui/bitstream/handle/11338/4298/TCC%20Cleisson%20de%20Andrade.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 23 maio 2021.

BM&FBOVESPA. **Novo mercado**: governança corporativa. São Paulo: BM&FBOVESPA, 2009. Disponível em: http://bvmf.bmfbovespa.com.br/pt-br/a-bmfbovespa/download/Folder_NovoMercado.pdf. Acesso em: 23 maio 2021.

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. Brasília: Presidência da República, 2013. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2013/lei/l12846.htm. Acesso em: 23 maio 2021.

CALDAS NETO, Joaquim. Aspectos relativos aos direitos da personalidade e da função social para fins de desconsideração da pessoa jurídica. **Âmbito Jurídico**, São Paulo, n. 133, fev. 2015. Disponível em: http://www.ambito-juridico.com.br/site/?n_link=revista_artigos_leitura&artigo_id=15764. Acesso em: 16 maio 2021.

CASTRO, Patrícia Reis; AMARAL, Juliana Ventura; GUERREIRO, Reinaldo. Aderência ao programa de integridade da lei anticorrupção brasileira e implantação de controles internos. **Revista Contabilidade & Finanças**, São Paulo, v. 30, n. 80, p. 186-201, maio/ago. 2019. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1519-70772019000200186&lng=en&nrm=iso. Acesso em: 22 maio 2021.

COELHO, Cláudio Carneiro Bezerra Pinto. Compliance na Administração Pública: uma necessidade para o Brasil. **Revista de Direito da Faculdade Guanambi**, Guanambi-BA, v. 3, n. 1, p. 75-95, jul./dez. 2016. Disponível em: <https://doi.org/10.29293/rdfg.v3i01.103>. Acesso em: 18 maio 2021.

COLARES, Wilde Cunha. **Ética e compliance nas empresas de outsourcing**. 2014. Monografia (LLM – Legal Law Master) - Programa de Pós-Graduação em Direito, Insper - Instituto de Ensino e Pesquisa, São Paulo, 2014. Disponível em: http://dspace.insper.edu.br/xmlui/bitstream/handle/11224/1238/Wilde%20Cunha%20Colares_Trabalho.pdf?sequence=1v. Acesso em: 22 maio 2021.

COUTO, Felipe Froes; CARRIERI, Alexandre de Padua. The other side of compliance systems and codes of ethics: a foucauldian perspective on rule-based ethics and corruption control. **Innovar**, Bogotá, v. 30, n. 78, p. 135-148, dec. 2020. Disponível em: http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0121-50512020000400135&lng=en&nrm=iso. Acesso em: 21 maio 2021.

CROZATTI, Jaime. Modelo de gestão cultural organizacional: conceitos e interações. **Caderno de Estudos**, São Paulo, n. 18, p. 1-20, ago. 1998. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-92511998000200004&lng=en&nrm=iso. Acesso em: 14 maio 2021.

GABARDO, Emerson; CASTELLA, Gabriel Morettini. A nova Lei Anticorrupção e a importância do compliance para as empresas que se relacionam com a Administração Pública. **Revista de Direito Administrativo & Constitucional**, Belo Horizonte, ano 15, n. 60, p. 129-147, abr./jun. 2015. Disponível em: <http://www.editoraforum.com.br/wp-content/uploads/2015/08/lei-anticorruptao-compliance.pdf>. Acesso em: 18 maio 2021.

JACOMETTI, Márcio. Considerações sobre a evolução da governança corporativa no contexto brasileiro: uma análise a partir da perspectiva weberiana. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 46, n. 3, p. 753-773, jun. 2012. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-76122012000300007&lng=en&nrm=iso. Acesso em: 22 maio 2021.

MADEIRA, Lígia Mori. Compliance: a (rara) aplicação de instrumentos internacionais de proteção a direitos humanos pelos tribunais intermediários no Brasil. **Revista Brasileira de Ciências Políticas**, Brasília, n. 21, p. 45-76, dez. 2016. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-33522016000300045&lng=en&nrm=iso. Acesso em: 19 maio 2021.

MARQUES, Maria da Conceição da Costa. Aplicação dos princípios da governança corporativa ao sector público. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 11, n. 2, p. 11-26, jun. 2007. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65552007000200002&lng=en&nrm=iso. Acesso em: 22 maio 2021.

OLIVEIRA, Bruno Bastos de *et al.* A gestão da informação como ferramenta para o compliance: uma perspectiva preliminar no contexto da diminuição de riscos e aumento de competitividade nas organizações brasileiras do setor da saúde. **Revista Cubana de Información en Ciencias de la Salud**, La Habana- Cuba, v. 31, n. 2, p. 1-19, abr./jun. 2020. Disponível em: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2307-21132020000200013&lng=es&nrm=iso. Acesso em: 22 maio 2021.

OLIVEIRA, Emerson Ademir Borges de. Compliance e Lei Anticorrupção. **Revista da Faculdade de Mineira de Direito**, Belo Horizonte, v. 23, n. 45, p. 367- 384, 2020. DOI: <https://doi.org/10.5752/P.2318-7999.2020v23n45p367-384>

RIBEIRO, Marcia Carla Pereira; DINIZ, Patrícia Dittrich Ferreira. Compliance e Lei Anticorrupção nas Empresas. **Revista de Informação Legislativa**, Brasília, ano 52, n. 205, p. 87-105, jan./mar. 2015. Disponível em: <http://www2.senado.leg.br/bdsf/bitstream/handle/id/509944/001032816.pdf?sequence=1>. Acesso em: 19 maio 2021.

SANTOS, Renato Almeida dos; GUEVARA, Arnoldo José de Hoyos; AMORIM, Maria Cristina Sanches; FERRAZ-NETO, Ben-Hur. Compliance e liderança: a suscetibilidade dos líderes ao risco de corrupção nas organizações. **Journal Einstein**, São Paulo, v. 10, n. 1, p. 1-10, mar. 2012. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1679-45082012000100003&lng=en&nrm=iso. Acesso em: 23 maio 2021.

SEGMENTOS de Listagem. **B3**, São Paulo, 2023. Disponível em https://www.b3.com.br/pt_br/produtos-e-servicos/solucoes-para-emissores/segmentos-de-listagem/novo-mercado/. Acesso em: 01 maio 2024.

SILVA, Sander José Couto da; BRUNOZI JÚNIOR, Antônio Carlos. Lei Anticorrupção, Compliance e Isomorfismo: Responsabilização e Programas de Integridade nos Estados Brasileiros. *In*: CONGRESSO BRASILEIRO DE CUSTOS, 27., 2020, São Leopoldo. **Anais eletrônicos** [...]. São Leopoldo: Associação Brasileira de Custos, 2020. Disponível em: <https://anaiscbc.emnuvens.com.br/anais/article/viewFile/4757/4778>. Acesso em: 22 maio 2021.

SILVA, Raiane Rodrigues de. **A importância do setor de recursos humanos no contexto da estratégia da organização**. 2013. Monografia (Especialização em Gestão de Recursos Humanos) – Centro Universitário Barriga Verde, Orleans, 2013. Disponível em: <chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/http://www.ensinosuperior.sed.sc.gov.br/wp-content/uploads/2015/02/Monografia-RAIANE-RODRIGUES-DA-SILVA.pdf>. Acesso em 23 maio 2021.

VIANA, Guilherme. Como o programa de integridade da lei anticorrupção influenciou a implantação de controles internos nas empresas?. **SCIELO em Perspectiva**: Humanas, São Paulo, 1 jul. 2019. Disponível em: <https://humanas.blog.scielo.org/blog/2019/07/01/como-o-programa-de-integridade-da-lei-anticorruptao-influenciou-a-implantacao-de-controles-internos-nas-empresas/>. Acesso em: 23 maio 2021.

REGULAMENTO do Novo Mercado: novas regras em 2018. **VEXIA**, Americana-SP, 04 jun. 2018. Gestão de Negócios. Disponível em: <https://vexia.com.br/pt/regulamento-do-novo-mercado-novas-regras-em-2018/>. Acesso em: 23 maio 2021.

Como citar:

GARBACCIO, Grace Ladeira; VADELL, Lorenzo Mateo Bujosa; GAHYVA, Raphaele Aquino Castrillo Reiners. Programa de Compliance como Vantagem Competitiva para as Organizações Privadas. **Pensar – Revista de Ciências Jurídicas**, Fortaleza, v. 29, n. 3, p. 1-11, jul./set. 2024. DOI: <https://doi.org/10.5020/2317-2150.2024.13774>

Endereço para correspondência:

Grace Ladeira Garbaccio
E-mail: glgarbaccio@hotmail.com

Lorenzo Mateo Bujosa Vadell
E-mail: lbujosa@usal.es

Raphaele Aquino Castrillo Reiners Gahyva
E-mail: raphaellecastrillogahyva@gmail.com

Recebido em: 02/08/2023
Aceito em: 14/02/2024



RELATÓRIO DE ORIGINALIDADE



FONTES PRIMÁRIAS

1	ojs.unifor.br Fonte da Internet	82%
2	Submitted to Universidade de Fortaleza -- Fundação Edson Queiroz / Foundation Edson Queiroz Documento do Aluno	16%

Excluir citações

Em

Excluir

Desligado

Excluir bibliografia

Em

correspondências