

## **PRÁTICAS DE COMPLIANCE EM UMA EMPRESA DE TELEATENDIMENTO**

**MARAÍSA DA SILVA SOARES COSTA**

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE MINAS GERAIS (PUC MINAS) - PROGRAMA DE PÓS GRADUAÇÃO EM ADMINIST

**CLÁUDIA FERREIRA**

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE MINAS GERAIS (PUC MINAS) - PROGRAMA DE PÓS GRADUAÇÃO EM ADMINIST

**CAROLINA PINHEIRO BATISTA**

# PRÁTICAS DE COMPLIANCE EM UMA EMPRESA DE TELEATENDIMENTO

## Resumo

Na última década, a realidade brasileira tem mostrado um país em que tem ocorrido escândalos de ordens política, econômica e social que envolveram grandes empresas multinacionais. E como forma de mitigar atitudes corruptivas é a adoção do *Compliance*. O objetivo do estudo é compreender as práticas de *Compliance* adotadas em uma empresa de teleatendimento de grande porte no Brasil. A abordagem adotada é uma pesquisa qualitativa, descritiva por meio de um estudo de caso. A empresa utiliza de alguns tipos de controle internos para assegurar o cumprimento da Lei 12.846/13 como o Canal de Denúncias, Auditoria interna; Área de Segurança Corporativa e Matriz de Riscos. A empresa busca investir em infraestrutura, tecnologia e principalmente em pessoas.

**Palavras chave:** *Compliance*. Teoria institucional. Teleatendimento.

## 1. Introdução

A participação de grandes empresas brasileiras, em escândalos de corrupção nas últimas décadas, remete-se a fatos que decorrem da fragilidade de ações e práticas de *Compliance*, à falta de ética, transparência e negligência empresarial com a sociedade e com o meio ambiente, bem como outros desafios relativos à ausência de boas práticas de governança corporativa.

*Compliance* é compreendido, segundo Tarantino (2008, p. 21), como um modo de “[. . .] agir de acordo com as leis, regulamentos, protocolos, padrões e especificações estabelecidas”. Em outras palavras, é estar em conformidade com as leis, políticas, regulamentos, procedimentos e protocolos estabelecidos pelos órgãos competentes (Tarantino, 2008).

Na perspectiva de Bock (2011), *Compliance* é um conjunto de medidas para se determinar o comportamento jurídico permitido que deve ser preservado pelos empregados e dirigentes da empresa. Algumas práticas comumente adotadas são os controles internos, auditorias, regras, cumprimento as legislações, procedimentos preventivos para evitar a lavagem de dinheiro (Nakamura, Nakamura, & Jones, 2019; Haas, Vieira, & Brizolla, 2020), pois, *Compliance* se refere a atuação da empresa baseada na ética, respeito, transparência e sustentabilidade (Leung, & Cooper, 2009, Haas et al., 2020).

No estudo realizado pela ICTS Protiviti (2017), período janeiro a abril de 2017, indica que 45% das empresas participantes mostraram nível de *Compliance* baixo, ocorrência de extrema exposição a riscos de corrupção e um índice de 21% assinala que raros esforços ou nenhuma ação tem sido direcionados pela organização para garantir um ambiente ético.

No entanto, na pesquisa em termos de diligências de terceiros pela Protiviti (2020), período de 2015 a 2019, foi identificado um aumento de 235% com foco na anticorrupção. Os principais segmentos que se destacaram foram Incorporações & construções (165 diligências em 2015 para 3.285 em 2019), indústria (1906 para 2.683) e serviços (165 para 1.436).

Essas diligências apresentam indicador de mídia negativa e o nível de exposição ao risco corruptivo detectado foi de médio a alto e alto neste intervalo do estudo (ICTS Protiviti, 2020).

O estudo traz a experiência de uma empresa de grande porte com filiais em outros estados brasileiros, cerca de 25 mil empregados, possibilitando compreender as práticas de *Compliance* adotadas para garantir a transparência e evitar atitudes corruptivas, bem como, não ter um indicador de mídia negativo que possa interferir no seu capital ativo e reputação. Indaga-se: quais as práticas de *Compliance* foram adotadas por esta empresa de grande porte de teleatendimento?

O aporte teórico institucional dá suporte para estudar o *Compliance* devido a influência do ambiente interno e externo sobre a empresa. Como fatores externos têm-se o cumprimento das legislações, acionistas, mercado altamente competitivo dentre outros, e no ambiente interno, a cultura da empresa, conselho interno, proprietários e políticas e práticas de recursos humanos (Paauwe, 2004, Lacombe & Chu, 2008).

O objetivo do estudo foi compreender as práticas de *Compliance* adotadas em uma empresa de teleatendimento de grande porte no Brasil. Uma das contribuições do estudo foi cobrir uma lacuna devido à baixa produção acadêmica relacionando *Compliance* em uma empresa de teleatendimento deste porte. Este artigo corresponde a segunda parte da pesquisa que abarcou as complexidades da governança corporativa e *Compliance* nesta empresa.

O estudo foi segmentado em cinco capítulos, sendo a introdução seguida do referencial teórico que aborda governança corporativa e *Compliance*, seguido da metodologia, resultados e discussão dos dados, conclusão e referências bibliográficas.

## **2. Referencial teórico**

### **2.1 *Compliance***

Segundo Chiaretto, Batista e Barbosa (2017), *Compliance* é um mecanismo de gestão que busca a segurança, transparência e ética nas ações e que não deve ser utilizado somente as grandes empresas, mas disseminar para todo tipo de negócio.

Para Nakamura, Nakamura e Jones (2019), *Compliance* significa que todos os colaboradores da empresa devem cumprir as regras internas e externas conforme as legislações vigentes. Estes autores ressaltam que as práticas de *Compliance* começaram com os escândalos nas instituições financeiras e foram adotados diversos controles, como no Banco Central do Brasil que criou a Resolução nº 2554/98, que sistematizou uma série de controles internos em seus sistemas de informações financeiros, operacionais e gerenciais visando cumprir as leis (Resolução nº 2554, 1998).

Kim, Tsui e Yi (2011) ressalta que *Compliance* traz mudanças substanciais nas empresas de forma que não haja sobreposição na tomada de decisão tendo somente única decisão, além de uma visão holística sobre a gestão de riscos nas carteiras e as complexidades no processo de identificação de riscos.

A gestão de riscos e conformidade passou ser um assunto emergente nas empresas por envolver gerenciamento do funcionamento corporativo, de auditorias, planejamento e controle, portanto, compreende diversas áreas da empresa como governança corporativa, gestão de riscos e conformidade (Racz, Weippl & Seufert, 2010).

No entanto, Diniz (2014) pondera que a cultura do *Compliance* pode ocasionar de forma silenciosa a perda de funções do Estado em relação aos delitos econômicos pela abertura de espaços a um movimento global de autoconstitucionalização legitimado pelos códigos de conduta corporativos, na visão do direito. Por isso é importante implantar *Compliance* ajustando a legislação brasileira. Diniz (2014, p. 117) diz:

Por isso é que o padrão de cumprimento de deveres no Brasil não pode ser um mero “transplante” de modelos internacionais. Na tentativa de introduzir os sofisticados instrumentos de *accountability* no ordenamento jurídico brasileiro, muitas pessoas podem ser indevidamente punidas, especialmente se os sistemas de delegação de deveres não estiverem juridicamente controlados pelos mecanismos de proteção dos empregados da empresa.

Com a abertura do mercado emergiram diversos interesses envolvidos e conflitantes para o sucesso das empresas como direito dos acionistas e credores (La Porta, Lopez-de-Silanes, Shleifer, & Vishny, 1998), acionistas ativos (Black, 1998, Gillan & Starks, 2000, Collares, 2020), eficiência da justiça e nível de corrupção (La Porta et al., 1998, Shleifer & Wolfenzon, 2002, John, Litov, & Yeung, 2008a), nível de competitividade no mercado (King & Levine,

1993, Jong, Kaber, & Nguyen, 2008b, Kimura et al., 2012), desempenho (Roberquest, Phillis, & Westfall, 1996; Mcgahan, & Porter, 1997, 2002; Melo, Batista, Macedo, & Costa, 2013), código de conduta (Zattoni, & Cuomo, 2008) e a prática do *Compliance* é uma forma de assegurar atitudes anticorruptivas.

A complexidade do *Compliance* perpassa por um mecanismo imbricado de vários processos como o atendimento as legislações, controles, ética e sustentabilidade dos negócios. A implementação da Lei nº 6.404 de 1976 possibilita que as atividades empresariais ampliassem o ganho de lucros (Lei nº 6.404, 1976) com a exploração da atividade econômica, atendendo os interesses da sociedade para atingir o equilíbrio da economia de mercado no sistema capitalista (França, 2014, Collares, 2020). No entanto, para reduzir os atos fraudulentos foi publicada a lei nº 12.846/2013 que responsabiliza administrativa e civil as pessoas jurídicas que agem contra administração pública (Lei n. 12.846, 2013).

Como consequências da ação da Lava jato, grandes empreiteiras passaram ser alvos de investigação como a Odebrech S.A., por isto Silva e Monteiro (2019) identificaram fragilidades nesta empresa e perceberam que houve reestruturação da governança e *Compliance* através da melhoria dos processos de conformidade e divulgação de melhores práticas, porém incipiente no processo de mapear os riscos e determinar limites aceitáveis.

Na pesquisa Haas et al. (2020) em uma cooperativa de crédito detectaram falhas e pendências na regularização de controles na auditoria interna, demonstrando riscos de níveis alto e baixo. Por isso, a gestão de riscos corporativos evita que as empresas permaneçam apenas focada em conformidade, mas faça uma mudança em busca da prevenção aos riscos por meio de uma visão estratégica apropriando-se das oportunidades na identificação e resposta aos riscos (Oleskovicz, Oliva & Pedroso, 2018).

Enfim, para garantir o *Compliance* é necessário regras rígidas e claras através de políticas de transparência e ética para reduzir conflitos e garantir uma comunicação e informação a todos os colaboradores, além dos prazos fixos de revisão das políticas e dos controles (Chiaretto et al., 2017).

A ética dos negócios está relacionada com os valores éticos e responsabilidade corporativa atrelados aos valores culturais da organização (Patrus-Pena, Marques, & Bettencourt, 2010). Lozano (1999) a ética nas empresas pode ser tipificada em três abordagens sendo a ética da responsabilidade, a ética afirmativa da humanidade e a ética geradora da moral convencional. Nesse estudo adota-se a perspectiva da ética da responsabilidade que refere as práticas dos stakeholder, por ser avaliada através da responsabilidade social corporativa. Essa avaliação é mensurada através dos indicadores ETHOS dentre outras ações (Patrus-Pena, & Pires, 2005).

Enfim, a ética na governança corporativa é influenciada por diversos fatores como “padrões de propriedade, a visão predominante do papel da empresa em uma sociedade, normas culturais e sociais e prioridades sociopolíticas” (Rossouw, 2009, p. 43). Portanto, percebe-se um alinhamento entre governança corporativa, cultura ética, *Compliance* de modo que cada um contribui de forma a resultar em bom desempenho financeiro (Nalukenge, Nkundabanyanga, & Ntayi, 2018) e conseqüentemente a sustentabilidade das empresas.

Por isso, a demanda por práticas éticas e transparentes tem sido critério para a participação no mundo dos negócios (B3 – Brasil, Bolsa, Balcão, 2020) e bússola para clientes que procuram empresas com boas condutas.

O conceito de sustentabilidade tem sido utilizado de maneira indiscriminada no âmbito empresarial, o que tem gerado um discurso no qual a sustentabilidade é uma faculdade das empresas, o que não é uma síntese verdadeira, uma vez que a sustentabilidade é uma característica do território e não das organizações.

Wildhagen, Teodósio, Mansur e Mesa (2015, p. 4), ressaltam que há uma polissemia de significados, atribuições e uso do termo sustentabilidade, mas frizam que “ a necessidade do

envolvimento de diferentes atores ligados às esferas social, ambiental, cultural, política e econômica em torno de uma proposta de transformação efetiva do território”. Isto leva a reflexão importante a ser considerado tanto no meio acadêmico quanto no âmbito empresarial, uma vez que determinadas abordagens colocadas por alguns estudiosos do assunto, como, por exemplo, a Teoria do Stakeholders, consideram as empresas como responsáveis centrais pela sustentabilidade.

Fundamental salientar que apesar da sustentabilidade não ser um atributo das empresas, como defende algumas correntes, as organizações podem e devem colaborar para a sustentabilidade das comunidades do seu entorno e a governança corporativa poderá favorecer tal ação por meio de boas práticas de governança.

### **3. Procedimentos metodológicos**

A estratégia metodológica utilizada foi qualitativa, descritiva e estudo de caso único. A pesquisa qualitativa subsidia a compreensão de fenômenos sociais, gerando um significado para a construção do contexto real, que pode ser um processo organizativo (Merriam, 2002, Fraga, Ferreira, & Teodósio, 2020). A pesquisa descritiva dá evidência as características, propriedades ou acontecimentos de determinada população ou fenômenos, estabelecendo relações entre variáveis ou analisar os fatos (Yin, 1981).

A pesquisa teve como orientação metodológica o estudo de caso único que tem como um dos seus pontos fortes permitir “[. . .] investigações exploratórias iniciais em que as variáveis ainda são desconhecidas e o fenômeno nem um pouco compreendido.” (Benbasat et al., 1987, apud Meredith, 1998, p. 444). Estratégias de estudos de casos têm sido utilizadas em pesquisas das áreas de gestão (Voss, Tsikriktsis, & Frohlich, 2002).

Para a construção do estudo de caso único (Yin, 2005) foi realizada uma pesquisa documental. No caso desse estudo foram consultados os dados no sítio eletrônico da empresa denominada aqui de Soft/ SA, visando resguardar o nome da empresa.

Foram adotados os critérios de qualidade para esse estudo de caso, visando garantir o rigor acadêmico nas pesquisas qualitativas (Castro & Rezende, 2018, Ferreira, 2018). Os critérios de qualidade iniciam com a definição do problema, a validade do constructo, validade interna e confiabilidade e triangulação dos achados (Castro & Rezende, 2018, Ferreira, 2018).

Para análise dos dados foi adotada a técnica de análise de conteúdo por temática (Bardin, 2011). O tema, como unidade de registro, é muito aplicado para estudar motivações de opiniões, atitudes, valores, crenças, tendências dentre outros (Bardin, 2011).

A formação de categorias constitui um processo operacional de classificação dos elementos constitutivos de um conjunto por uma diferenciação e a posterior reagrupar sendo o gênero ou outros critérios. Apresenta duas fases sendo o inventário (isolar os elementos) e a classificação (repartir os elementos procurando ou impondo certa organização as mensagens), tem por propósito análise documental (Bardin, 2011).

Foi elaborado um roteiro de entrevistas semiestruturado constituído de 10 questões sobre Governança Corporativa e *Compliance*. A empresa Soft/SA foi selecionada por atender os pré-requisitos do problema e objetivo do estudo. Trata-se de uma empresa brasileira de grande porte, que atua no setor de serviços, possuindo dezesseis unidades situadas em sete estados e está no mercado há 29 anos.

#### **3.1 O Estudo de caso único: empresa Soft/ S.A**

A pesquisa foi realizada em uma empresa brasileira de atividades de teleatendimento, em sua sede principal, em Belo Horizonte – MG. A empresa Soft/SA é uma empresa de grande porte, no ramo de serviços de telecomunicações, localizada em Belo Horizonte, Minas Gerais, Brasil. Tem dezesseis subsidiárias em sete estados do país. Atua desde 1991 neste ramo de

negócio. Foi certificada em 2001-2015 com ISO 9001 e Código de Ética Probare desde 2008. Tem como política de qualidade, fornecer serviços que agregam valores aos clientes, colaboradores, parceiros e acionistas, promovendo o comprometimento em atender os requisitos e melhoria contínua do sistema de gestão da qualidade. Tem 10 diretores nas áreas estratégicas da empresa e mais de 24 mil colaboradores. A missão do serviço de *Compliance* é ofertar uma linha completa de serviços para que empresas de todos os tamanhos alcancem os melhores resultados em suas respectivas áreas de atuação, e para que isso, a empresa busca investir em infraestrutura, tecnologia e principalmente em pessoas.

Devido a busca de desafios continuamente, a empresa foi selecionada por envolver grande volume de empregados, várias diretorias, conselho consultivo, e ter 3 códigos sendo de ética, conduta empresarial e condutas para atividades políticas. Tem políticas de gestão de pessoas como qualidade de vida no trabalho, valorização da família, espaço cultural dentre outras.

A entrevista foi realizada com a respondentes: uma Executiva da área de *Compliance* e um executivo da área de gestão de pessoas. Ela tem ligação direta com a Diretoria e com o Comitê de Administração da Empresa. Para manter o sigilo da entrevistada nos resultados auferidos, foram denominados de Entrevistada E1 (Responsável pela área de *Compliance*) é advogada na empresa há 7 anos. A entrevista foi gravada com duração de 1 hora, 3 minutos e 12 segundos (1:03:12). A entrevista foi transcrita na íntegra e revisadas por outra autora e o áudio guardado pelo menos por cinco anos. O acesso a empresa foi por indicação de um membro do conselho que indicou os dois profissionais entrevistados, que neste estudo será focado na executiva responsável pelo *Compliance*.

## **4. Resultados e análises**

A partir dos dados das entrevistas conforme Bardin (2011) foi adotado apresentação das narrativas na temática: *Compliance*. A categoria *Compliance* emergiu quatro subcategorias: a) Ações legislativas: Cumprimento a Lei 12.846 / 2013; Legislação Trabalhista, Previdenciária e Tributária; b) Forças de Mercado e Legislação; Ética, Sustentabilidade e Responsabilidade Social Corporativa. As categorias e subcategorias foram descritas abaixo.

### **4.1 Compliance**

Os controles internos, como canal de denúncias, código de conduta, auditoria interna e matriz de riscos foram adotados para garantir o Cumprimento a Lei 12.846 / 2013. Em relação os fatores externos foram segmentados em: forças de mercado e legislação e ética, sustentabilidade e responsabilidade social corporativa.

#### **4.1.1 Forças de Mercado e Legislação**

E1 explica que as forças de mercado e a legislação interferem nas políticas e práticas de gestão de pessoas adotadas pela empresa. No que se refere às mudanças geradas pela reforma trabalhista, o executivo esclarece o seguinte:

Agora com a reforma trabalhista, nós vamos ter que mudar muito a nossa forma de atuação na gestão de pessoas. Porque a legislação, ela veio para regular algumas coisas que estavam meio ultrapassadas, mas que acaba impactando na vida das pessoas. Um exemplo que pode se citar é o banco de horas. A gente tinha vários acordos coletivos, que eles tinham uma supremacia em relação à lei, e agora, a lei veio para mudar isso né. Então, em algum momento a lei sobrepõe o acordo. Então, o banco de horas, que eu posso te dar como exemplo, [ . . . ] porque antes, a primeira hora ia para o banco de hora e a segunda hora pagava, remunerava as pessoas. Agora não vou precisar mais. Então assim, eu posso colocar as duas horas no banco de horas. Acaba que as pessoas terão uma perda salarial, ou pelo menos uma percepção de perda salarial. E essa perda salarial, a gente tem que retratar e trabalhar na ponta. Temos para o ano que vem, as práticas para mitigar esse problema. Porque querendo ou não, é um problema. É um fato. Quando você mexe na remuneração das pessoas que não tem um nível de maturidade tão grande, como é a nossa maior

massa, que é atendente, a gente sabe que a primeira resposta, é a saída da empresa, porque o mercado está superaquecido, eu troco esta empresa por outra empresa da noite por dia quando eu falo do público atendente. Então, a minha prática e toda minha política que eu estou desenhando para o ano que vem [. . .] é na retenção dessas pessoas e de como comunicar e mitigar isso com as lideranças.

Por meio desse relato, verifica-se que a área de gestão de pessoas deve estar preparada para as transformações decorrentes das alterações na Legislação Trabalhista.

#### **4.1.2 Ética, Sustentabilidade e Responsabilidade Social Corporativa**

A ética no ambiente de negócios entendida por E1 refere-se a:

No mundo corporativo eu denomino ética, as pessoas seguirem com o planejamento estratégico da empresa, ter assertividade nos negócios, ter respeito com as relações. É conseguir fazer com que a sua rotina do dia-a-dia seja totalmente pautada na legislação. Então no mundo corporativo, eu vejo que é um conjunto de fatores que interferem. Que é um pouco diferente da ética por si só. Porque na ética, você trancado numa sala, você sozinho, você vai saber se você é ético ou não. Então no mundo corporativo, eu fico muito na questão dos relacionamentos mesmos. Do respeito, seguir normas, saber estabelecer relacionamento saudável com os fornecedores, com os próprios pares, com as próprias lideranças dentro da empresa. Então, na minha visão é isso.

No que concerne às práticas que a área de HRM promove a ética no ambiente de negócios, E1 informa que “eventos estratégicos são feitos com as lideranças para reforçar os princípios inegociáveis da empresa, isto é, aqueles princípios e valores que os profissionais devem ter e que favoreçam a ética”.

Quanto às ações voltadas para a responsabilidade social corporativa (RSC), E1 menciona que há um projeto “Caravana do Bem”, o qual é um dos maiores programas direcionadas para a RSC e que é a área de HRM que organiza. Esse projeto envolve toda a empresa e visa ajudar, colaborar com algumas instituições, nomeadamente, creches. Os funcionários participam, voluntariamente, com cotas de 2,00 R\$ a 50,00 R\$ (Dois a Cinquenta Reais) e participam na entrega do “prêmio” a essas organizações escolhidas.

A área de HRM para E1 tem contribuído para a sustentabilidade econômica, ambiental e social da empresa de algumas maneiras. “A empresa “[. . .] tem uma área de segurança em medicina muito estruturada.” No plano ambiental, conforme relata E1, apesar da empresa “não ter muita utilidade ambiental”, “é bastante criteriosa em relação à algumas questões, como, por exemplo, a coleta seletiva, o reaproveitamento da água da chuva e economia de energia elétrica (consumo de luz)”. E1 explica que reaproveitamento da água da chuva é feito em algumas unidades da empresa e é “[. . .] basicamente para os sanitários e banheiros. A gente pega a água da chuva, que fica armazenada em um reservatório e que alimenta a limpeza dos banheiros. E é só para os banheiros.”

A cultura do *Compliance* na empresa possibilita desenhar as estratégias, visando atender diversos interesses que envolve mercado e Estado (Diniz, 2014) fundamentados em uma série de procedimentos, padrões, legislações e processos a serem cumprimentos (Tarantino, 2008, Bock, 2011). No entanto, os controles internos perpassam pela sistematização da Resolução nº 2554/1998, e assim as ações dos empregados e empregadores tendem a ser estandarizadas, evitando ações que podem levar prejuízos econômicos e da imagem da empresa (Chiaretto et al., 2017). Como exemplos de controles internos tem-se código de conduta (Zattoni, & Cuomo, 2008, Diniz, 2014), matriz de riscos (Racz, Weippl, & Seufert, 2010) e auditorias internas visando agir de forma imediata quaisquer tipos de desviantes em relação ao padrão estabelecido e as legislações em vigor (Oleskovicz et al., 2018, Haas et al., 2020).

Já a influência dos fatores externos leva as empresas focarem na ética, sustentabilidade, responsabilidade social, pois estas atitudes transparecem os valores das empresas (Lozano,

1999, Patrus-Pena & Pires, 2005, Rossouw, 2009, Patrus-Pena et al., 2010) que possibilitar comparar seus indicadores ETHOS com outras empresas e mostrar sua sustentabilidade pelo retorno financeiro (Nalukenge et al., 2018). Algumas ações que são realizadas na empresa apontam para uma melhoria contínua, mas, demonstrando que é apenas o começo. Por isso, é interessante fazer nova pesquisa depois do amadurecimento da empresa em relação ao *Compliance*.

## 5. Conclusão

O objetivo do estudo foi compreender como as práticas de governança corporativa se complementam ao *Compliance* em uma empresa de serviços de grande porte no Brasil. Foi utilizada uma pesquisa qualitativa, descritiva e um estudo de caso único. O estudo foi realizado em uma empresa de grande porte no ramo de serviço em telecomunicações. Foram entrevistados dois executivos com grande experiência sobre a empresa e o tema em estudo, sendo o executivo da área de Gestão de Pessoas e a executiva da área do Jurídico.

A empresa cumpre algumas práticas da cultura de *Compliance* com seus controles internos, cumprimentos as legislações vigentes, a preocupação com a ética, sustentabilidade e responsabilidade corporativa, e a sintonia da área de gestão de pessoas com *Compliance*. Ter elevado índice de *Compliance* possibilita diminuir o risco de corrupção nas grandes empresas e aumentar o grau de transparência dessas ações e a credibilidade no mercado. A pesquisa sugere investigações mais detalhadas e aprofundadas sobre o tema em questões a serem realizadas nesta empresa para avaliar quais condutas ainda permanecem ativas e se não quais foram adotadas visando garantir maior índice anticorrupção.

## Referências

- Bardin, L. (2011). *Análise de conteúdo*. São Paulo: Edições 70.
- Black, B.S. (1998). Shareholder activism and corporate governance in the United States. *As published in The New Palgrave Dictionary of Economics and the Law*, 3, 459-465.
- Bock, D. (2011). *Criminal compliance*. Baden-Baden: Nomos.
- B3 – Brasil, Bolsa, Balcão. (2020). *Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE)*. Recuperado a partir de [http://www.b3.com.br/pt\\_br/market-data-e-indices/indices/indices-de-sustentabilidade/indice-de-sustentabilidade-empresarial-ise.htm](http://www.b3.com.br/pt_br/market-data-e-indices/indices/indices-de-sustentabilidade/indice-de-sustentabilidade-empresarial-ise.htm)
- Castro, J.M., & Rezende, S. F.L. (2018). Validade e confiabilidade de estudos de casos qualitativos em gestão publicados em periódicos nacionais. *Organizações em Contexto*, 4 (28), 29-42.
- Chiarretto, S., Batista, C. P., & Barbosa, G. R. (2017). O compliance nas pequenas e médias empresas: um estudo de caso sobre a Empresa Aduaneira. *Revista Metropolitana de Governança Corporativa*, 2(2), 102-117.
- Collares, M. L. (2020). Governança Corporativa: Fator Preponderante no Ativismo de Acionistas no Brasil. *Revista de Administração Contemporânea*, 24 (5), 414-431.
- Diniz, E.S. (2014). A criminalidade empresarial e a cultura de Compliance. *Revista Eletrônica de Direito Penal*, 2(2), 112-120.



- Ferreira, C.A.A. (2018). Mitigando o preconceito do estudo de caso qualitativo na gestão pela adoção dos critérios de qualidade. *Revista Estudo & Debate*, 25 (3), 7-24.
- Fraga, M.B., Ferreira, C.A.A., & Teodósio, A.S.S. (2020). Técnicas analíticas para estudos de pobreza na administração. *Revista Horizontes Interdisciplinares da Gestão*, 4(1), 92-110.
- França, M.M. (2014). A implantação da governança corporativa na sociedade anônima com a finalidade de proteção dos direitos dos acionistas minoritários, dignidade dos trabalhadores e da comunidade. *Legis Augustus*, 5 (2), 116-132.
- Gillan, S. L., & Starks, L.T. (2000). Corporate governance proposals and shareholder activism: the role of institutional investors. *Journal of Financial Economics*, 57, 275-305.
- Haas, K.R., Vieira, E.P., & Brizolla, M.M.B. (2020). Apontamentos da auditoria interna e de *compliance* em uma cooperativa de crédito e seus reflexos na qualificação dos controles internos. *Revista Gestão e Planejamento*, 21, 23-38.
- ICTS Protiviti. (2017). *Pesquisa nível de maturidade em compliance nas empresas brasileiras: edição 2017*. Recuperado a partir de [https://www.protiviti.com/sites/default/files/pesquisa\\_de\\_maturidade\\_de\\_compliance\\_2017\\_0.pdf](https://www.protiviti.com/sites/default/files/pesquisa_de_maturidade_de_compliance_2017_0.pdf)
- ICTS Protiviti. (2020). *Compliance: estatísticas do serviço de diligências de terceiros entre 2015 e 2019*. Recuperado a partir de <https://www.protiviti.com/BR-por/insights/diligencias-de-terceiros-estatisticas-da-operacao-icts-protiviti-de-2015-2019>.
- John, R., Litov, L. & Yeung, B. (2008a). Corporate governance and risk taking. *The Journal of Finance*, 63 (4), 1679-1728.
- Jong, A.D., Kabir, R., & Nguyen, T.T. (2008b). Capital structure around the world: the roles of firm- and country-specific determinants. *Journal of Banking & Finance*, 32 (9), 1954 - 1969.
- Kim, J. B., Tsui, J. S. L., & Yi, C. H. (2011). The voluntary adoption of international financial reporting standards and loan contracting around the world. *Review of Accounting Studies*, 16, 779–811.
- Kimura, H., Kayo, E.K., Pereira, L.C., & Kerr, R.B. (2012). Estudo da influência da governança corporativa e do ambiente institucional dos países na lucratividade das empresas. *BASE – Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos*, 9 (2), 101-115.
- King, R.G., & Levine, R. (1993). Finance and growth: Schumpeter might be right. *Quarterly Journal of Economics*, 108, 717-738.
- Lacombe, B.M.B. & Chu, R.A. (2008). Políticas e práticas de gestão de pessoas: as abordagens estratégica e institucional. *RAE – Revista de Administração Eletrônica*, 48(1), 25-35.
- La Porta, R., Lopez-de-Silanes, F., Shleifer, A., & Vishny, R.W. (1998). Law and finance. *Journal of Political Economy*, 106 (6), 1113-1155.

- Lei n.º 6.404, de 15 de dezembro de 1976. (1976, 17 de dezembro). *Dispõe sobre as sociedades por ações*. Brasília, Presidência da República. Recuperado a partir de [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l6404consol.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l6404consol.htm)
- Lei n.º 12.846, de 01 de agosto de 2013. (2013, 02 de agosto). *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*. Recuperado a partir de [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2011-2014/2013/lei/l12846.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2013/lei/l12846.htm)
- Lozano, J. M. (1999). *Ética y empresa*. Madrid: Editorial Trotta.
- Leung, P., & Cooper, B.J. (2009). Auditoria interna - um perfil da Ásia-Pacífico e o nível de conformidade com as Normas de Auditoria Interna. *Revista de Auditoria Gerencial*, 24 (9), 861-882.
- McGahan, A. M., & Porter, M. E. (1997). How much does industry matter, really? *Strategic Management Journal*, 18 (Special Issue), 15-30.
- Meredith, J. (1998). Building operations management theory through case and field research, *Journal of Operations Management*, 16, 441-454.
- Melo, R.S., Batista, P.C.S., Macedo, A.C.M., & Costa, R.B.L. (2013). A contribuição da governança corporativa para o desempenho das empresas brasileiras de capital aberto. *REGE*, 20 (1), 79-92.
- Merriam, S. B. A. (2002). *Qualitative research in practice: Examples for discussion and analysis* (1st ed.). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Nakamura, E. A. M. V., Nakamura, W. T., & Jones, G. D. C. (2019). Necessidade de Estrutura de 'Compliance' nas Instituições Financeiras. *Revista Gestão & Tecnologia*, 19 (5), 257-275.
- Nalukenge, I., Nkundabanyanga, S.K., & Ntayi, J.M. (2018). Corporate governance, ethics, internal controls and IFRS compliance with IFRS. *Journal of Financial Reporting and Accounting*, 16 (4), 764-786.
- Oleskovicz, M., Oliva, F.L. & Pedroso, M.C. (2018). Gestão de Riscos, Governança Corporativa e Alinhamento Estratégico: Um Estudo de Caso. *Revista Ibero-Americana de Estratégia*, 17(2), 18-31.
- Patrus-Pena, R.M., Pires, A.M.F. (2005). Analysis of a retail organization in the shopping center business, in its relationship with clients, via customer service, by using an business ethics theory. *Revista de Administração Mackenzie*, 6 (2), 13-36.
- Patrus-Pena, R.M., Marques, C., & Bettencourt, P. (2010). Business ethics in a leasing product of a financial institution: a case study in an african country. *RGSA – Revista de Gestão Social e Ambiental*, 4 (2), 156-168.
- Pauwe, J. (2004). *HRM and Performance: Achieving Long Term Viability*. Oxford: Oxford University Press.

- Racz, N., Weippl, E. & Seufert, A (2010). *A Frame of Reference for Research of Integrated Governance, Risk and Compliance (GRC)*. B. De Decker and I. Schaumüller-Bichl (Eds.): CMS 2010, LNCS 6109,106–117.
- Resolução nº 2554/98, de 24 de setembro. (1998, 24 setembro). Dispõe sobre a implantação e implementação de sistemas de controles internos. *Banco Central do Brasil*, 24 set. 1998. Recuperado a partir de [https://www.bcb.gov.br/pre/normativos/res/1998/pdf/res\\_2554\\_v3\\_P.pdf](https://www.bcb.gov.br/pre/normativos/res/1998/pdf/res_2554_v3_P.pdf)
- Roberquest, J. A., Phillips, R. L., & Westfall, P. A. (1996). Market vs. Management: What driver profitability? *Strategic Management Journal*, 17 (8), 653-664.
- Rossouw, G.J. (2009). The ethics of corporate governance: global convergence or divergence? *International Journal of Law and Management*, 51 (1), 43-51.
- Shleifer, A., & Wolfenzon, D. (2002). Investor protection and equity markets. *Journal of Financial Economics*, 66, 3-27.
- Silva, M. R. C., & Monteiro, A. O. (2019). Restruturação da Governança Corporativa e de 'Compliance' em uma Situação de Crise: O Caso da Odebrecht S.A. *Revista Gestão & Planejamento*, 20 (1), 420-436.
- Tarantino, A. (2008). *Governance, risk, and compliance handbook: technology, finance, environ-mental, and international guidance, and best practices*. John Wiley & Sons
- Voss, C., Tsikriktsis, N., & Frohlich, M. (2002). Case research in operations management. *International Journal of Operations & Production Management*, 22 (2), 195-219.
- Yin, R.K. (1981). The Case Study Crisis: some answers. *Administrative Science Quartely*, 26, 58-65.
- Yin, R.K. (2005). *Estudo de caso: planejamento e métodos*. (2. ed.). Porto Alegre: Bookman.
- Wildhagen, R.O., Teodósio, A.S.S., Mansur, A.S., & Mesa, J.A.P. (2015). Novas fronteiras teóricas para a responsabilidade social empresarial: o papel das empresas no desenvolvimento sustentável dos territórios. *RGSA – Revista de Gestão Social e Ambiental*, 9 (3), 3-23.
- Zattoni, A. & Cuomo, F. (2008). Why adopt codes of good governance? A comparison of institutional and efficiency perspectives. *Corporate Governance*, 16 (1),1-15.