

ÉTICA E COMPLIANCE: O PAPEL DO ADVOGADO E A CONTINGÊNCIA

ETHICS AND COMPLIANCE: THE ROLE OF THE LAWYER AND CONTINGENCY

FABRIZIO BON VECCHIO

fbvecchio@hotmail.com

LEANDRO VILELA CEZIMBRA

Leandro@adamescezimbra.com.br

Resumo

O presente artigo visa tratar de conceitos éticos e de Compliance e o papel do advogado frente aos desafios da geração de informações financeiras por meio dos relatórios de contingência.

Atualmente, nos bancos acadêmicos, não há disciplinas que ensinem a importância dos relatórios financeiros das empresas nem mesmo que treinem os profissionais do direito acerca da avaliação de passivos judiciais e administrativos. Tal situação gera enormes problemas, pois processos judiciais ou administrativos mal avaliados poderão criar desembolsos com condenações inesperadas, afetando a saúde financeira de entidades, afetando seu lucro e, conseqüentemente, alterando a realidade das empresas. **Palavras-Chave:** Tortura. Proibição. Ius Cogens. Aplicação das normas cogentes de direito internacional. Jurisprudência.

Palavras chave: Compliance; Ética empresarial; Contingencia

Abstract

This article aims to address ethical and Compliance concepts and the role of the lawyer in the face of the challenges of generating financial information through contingency reports.

Currently, in academic banks, there are no disciplines that teach the importance of companies' financial reports or even that train legal professionals about the assessment of judicial and administrative liabilities. Such a situation creates enormous problems, as poorly evaluated judicial or administrative processes may create disbursements with unexpected condemnations, affecting the financial health of entities, affecting their profit and, consequently, changing the reality of companies..

Key Words: Compliance; Ethics; Contingency.

1. Introdução:

O presente artigo se destina a trazer questões sensíveis às instituições, seja na esfera pública, quanto na esfera privada, que demandam um olhar bastante atento não só da lei, mas das normas de conduta de todos seus agentes.

Para tanto, a abordagem que se propõe aqui privilegiará a prática, porém, imperativo passar por questões conceituais e teóricas, com fim de alcançar o conhecimento de um tema relativamente novo no Brasil, o Compliance.

Inicialmente, tratar-se-ão de conceitos bastante importantes para contextualizar a Ética e o Compliance, além de passar por temas como a diferenciação entre Lei e Norma, Moral e Ética, sem esquecer do histórico e dos desafios pelos quais o Compliance passou nos últimos tempos para se consolidar como uma ferramenta efetiva de garantia da transparência nas relações institucionais.

Ética e Compliance caminham *pari e passu*, sendo a ética de suma importância para construir qualquer modelo efetivo de Compliance que traga a órgãos públicos, entidades do terceiro setor e entidades privadas a segurança necessária para suas operações e atividades.

Para Xavier, Costa, Almeida & Soares (2017), o Compliance, inicia sua caminhada na Ética, perpassando várias situações, entre elas a segurança das informações, das pessoas, de produtos e serviços, de forma bastante abrangente. A criação de diretrizes nas organizações faz com que se aumente a confiança das entidades e, por conseguinte, um aumento na sua reputação e aumento das vendas na esfera privada e de demanda na esfera pública.

As diferenças entre a ética e a moral também são objeto do presente artigo, com escopo de estabelecer os marcos para um outro debate, o conceito de Compliance, seu histórico e a legislação brasileira.

Ato contínuo, se analisara as relações entre o Compliance e diversos tipos de riscos a que as entidades estão submetidas, um princípio para tratar dos controles internos, instrumentos para a realização dos programas de Compliance e a necessidade de introjetar na cultura organizacional o Compliance.

Também alguns exemplos de como a ausência de Compliance, ou de controles efetivos pode gerar prejuízos severos à organização e como podem atuar os advogados em prol do Compliance.

Quanto à atuação de profissionais do direito, buscou-se alguns conceitos contábeis como a contingência para demonstrar que nem só de processos vive o profissional jurídico, mas também das informações que ele gera para a organização que são de suma importância para o planejamento estratégico e financeiro.

Enfim, não se pretende esgotar o tema, mas criar mais um caminho de debates no sentido do desenvolvimento de uma cultura que constitui braço indissociável para a tão necessária e almejada transparência nas organizações na sociedade atual.

1.1. Lei e Norma – Distinções:

Em que pese sejam utilizadas, como sinônimas, norma e lei são conceitos distintos. A norma é uma regra de conduta, não necessariamente imposta pelo Estado. Pode ser uma regra moral, técnica, religiosa, cultural etc.

Já a lei, na maioria das vezes, passa por um processo legislativo formal, é uma conduta imposta pelo Estado que usa seu poder coercitivo para estabelecer exigências de comportamento. A lei é reconhecida e admitida pelo ordenamento jurídico e possui requisitos para ser exigível, como a necessidade de publicação de seu conteúdo, por exemplo.

A lei atende a princípios de direito, a norma, não nasce, obrigatoriamente do direito. O conceito de norma, portanto, abrange a lei, mas nem toda a norma será uma lei!

A norma surge de preceitos arraigados na sociedade que possibilitam o convívio social e neste sentido, traz-se, portanto, mais um conceito, a ética.

1.2. Ética:

Ética, proveniente da palavra grega “Ethos”, representa modo de ser, hábito ou costume. Segundo Guimaraes (2001) ética é o conjunto de regras e preceitos de ordem valorativa e moral de um indivíduo, de um grupo social ou de uma sociedade. São normas e princípios que se referem ao comportamento do indivíduo no grupo social a que pertence.

Segundo Dallari (2003), a ética é prática, se não é praticada, não existe! Logo, diferencia-se a ética da moral pelo aspecto prático e coletivo da primeira em relação à segunda, sendo esta segunda de caráter pessoal.

Para Miguel Reale Jr. (1999), *as normas éticas, não envolvem apenas um juízo de valor sobre comportamentos humanos, mas culminam na escolha de uma diretriz considerada obrigatória numa coletividade.*

Nesse sentido, para o referido autor, a partir da definição de uma *posição axiológica* é que advirá a *imperatividade da via escolhida*, e não o contrário. Será a partir de um processo de escolha de opções valorativas que se alcançará a ética e esta terá a imperatividade que o Direito detém.

Já Santos (2015), a ética muda conforme a sociedade, e a ética empresarial, da qual deriva a governança corporativa, não é diferente. A ética empresarial ou corporativa será conforme a entidade ou o ambiente em que esta esteja inserida. É a ética um reflexo social dos produtos ou serviços que a empresa vende, da sua cultura interna e dos demais fatores que incidem sobre o ambiente institucional.

Neste sentido, afirmou Kant (1797) em a Doutrina da Virtude que “A ética não dá a lei para as ações, mas apenas as máximas das ações”, lida com o certo e o errado, constitui consenso e adesão sociais, por meio da cultura do povo e construída a partir de muitas morais.

1.3. Moral x Ética:

Entretanto, não se pode tratar ética sem discorrer, ainda que brevemente sobre moral. Esta última representa parte da filosofia que trata dos costumes ou deveres

sociais humanos, é relativa ao domínio espiritual, em oposição ao mundo físico ou material (Bueno, 1996). Constituídas de sentimentos, as normas morais são os pilares da ética, construídas a partir da experiência de vida do indivíduo e são guiadas pela sua consciência. São normas de caráter interior do ser humano.

Segundo Souza (1994), Weber redefine de forma radical a noção de sujeito moral, haja vista a progressiva subjetivação da questão moral no mundo moderno, resultante de um processo longo de aprendizado e reflexividade por parte dos indivíduos.

Na mesma medida, a moral, Paim (2013) que surge como uma avaliação dos costumes e se expressa por meio deles, para reprovar ou aceitar determinadas condutas é algo constitutivo de uma sociedade, pois não é possível conceber a teia social sem regras de conduta. Historicamente, há que se considerar que a tradição oral das normas de conduta no sentido de contribuir, inclusive, com a coesão e a própria sobrevivência das comunidades é inafastável.

O ser humano, conforme a concepção de Aristóteles, é um ser social por excelência, necessitando de outros seres de sua espécie para sobreviver, porém, para coexistir com estes outros seres, necessita de regras e muitas delas de caráter moral.

Tais regras, muitas vezes estabelecidas de forma consuetudinária, ou seja, a partir de um processo natural de desenvolvimento social, sem uma compilação escrita, mas a partir da repetição de condutas, faz com que a ética e a moral sejam dinâmicas.

Na idade média, por exemplo, a ciência era considerada bruxaria, penalizada com a morte na fogueira. Mais tarde, a ciência foi considerada uma atividade bastante importante sob o ponto de vista social e hoje, é indispensável para o progresso humano.

As diferenças entre ética e moral residem no fato de a primeira ser universal, imutável com o tempo, facultativa, regula o comportamento do indivíduo em relação à coletividade e a segunda, em virtude de nascer com o homem é valor criado a partir de experiências e crenças pessoais, logo, mutável e obrigatória.

Para ilustrar tal pensamento, extrai-se de Weber (2010):

“Uma medida “ética” é de per se uma medida que impõe como norma um modo específico de fé axiológico-racional dos homens à ação humana, a qual exige o predicado de “moralmente boa”, tal como exige o predicado “bela” a ação que se mede por critérios estéticos. Neste sentido, representações normativas de carácter ético podem influenciar muito profundamente a ação e, no entanto, carecer de toda a garantia externa.”

Assim, traz-se tais conceitos para ilustrar que a moral não existe sem a ética e vice-versa.

Mas o que a ética e a moral têm em relação ao *Compliance*?

1.4.O Compliance:

Para relacionar os conceitos de moral e de ética é importante tratarmos do que é *Compliance*.

Advindo do verbo inglês “To Comply”, *Compliance* significa “cumprir”, ‘executar’, ‘satisfazer’, ‘realizar o que lhe foi imposto’, estar de acordo com regras pré-estabelecidas.

Coimbra & Manzi (2010) definem com o sendo “o dever de cumprir, de estar em conformidade e fazer cumprir leis, diretrizes, regulamentos internos e externos, buscando mitigar o risco atrelado à reputação e o risco legal/regulatório.”

Há quem defina *Compliance* como conformidade ou ainda como integridade, como a Controladoria Geral da União, que assim denomina em seus documentos e manuais.

Entretanto, *Compliance* não é só conformidade, é também a gestão de riscos com escopo de salvaguardar a imagem da instituição, seja ela pública ou privada.

1.5.Histórico do Compliance:

O termo *Compliance*, segundo Donella (2019) teria nascido no meio universitário, mas ganhado notoriedade com criação da *Prudential Securities*, em 1950, se desenvolvido em 1960 a partir do surgimento da *Securities and Exchange Commission* (SEC), ambas nos Estados Unidos e adquirido sua importância com a criação do *Foreign Corrupt Practices Act* (FCPA), em 1977.

Já Vieira (2013) afirma que os programas de *Compliance* nasceram após um escândalo da indústria da energia elétrica, cuja manipulação generalizada dos preços de produtos e equipamentos elétricos gerou uma série de condenações antitruste nos Estados Unidos na década de 1960. Tal escândalo teria gerado condenações de pessoas e empresas na década seguinte e feito com que Companhias buscassem formas de se autorregular, culminando na promulgação do FCPA que tornava crime a prática de subornos para facilitar negócios em países estrangeiros.

O *Compliance* (Vieira, 2013) sempre existiu, desde o início do comércio organizado, porém, a experiência negativa de algumas empresas, envolvidas em escândalos teria aumentado o interesse de entidades em produzir seus próprios códigos de conduta para evitar problemas legais e regulatórios.

Para Manzi (2008), o *Compliance* teve origem nas instituições financeiras, nos Estados Unidos, em 1913, sendo contemporâneo à criação do Federal Reserv (o Banco Central dos EUA), com fim de proporcionar um sistema mais seguro, flexível e estável, entretanto, somente com o surgimento das agências reguladoras norte americanas é que se passou a tratar o *Compliance* com a sua devida importância. O próprio Governo dos Estados Unidos, no início da década de 90 passou a fomentar o *Compliance* nas áreas de saúde, no ramo alimentício entre outros.

Assim, o *Compliance* surge na esfera privada, como forma de prevenir problemas legais e de imagem de empresas, sendo estendido às atividades públicas por uma necessidade de transparência.

No Brasil, há quem diga que o Compliance surge também a partir de escândalos de corrupção, em especial os ligados à Operação Lava a Jato, em virtude das leis que foram promulgadas a partir de 2013. Entretanto atribuir o nascimento do Compliance a estes eventos é desvalorizar uma série de ações pretéritas, de empresas nacionais e estrangeiras que buscaram regulamentar internamente suas ações para se enquadrar nas leis e normas existentes no país, evitando manchas em suas reputações.

1.6. Arcabouço legal:

Inegavelmente que a Lei de Anticorrupção Brasileira, Lei n.º 12.846/2013 e do seu Decreto regulamentador (Decreto n.º 8.420/15), foram importantes para desenvolver uma cultura de Compliance nacional, sofrendo influência internacional, que exigiu das empresas e do Estado brasileiro uma atitude condizente com a transparência nas relações institucionais.

Outrossim, o Compliance não pode ser apenas praticado internamente pelas empresas, mas deve ser difundido amplamente para todos os colaboradores e parceiros que de alguma forma interagem na consecução do mister da sociedade, os chamados stakeholders.

Exemplo de situações onde o Compliance foi posto à prova e demonstrou seu valor foram os escândalos com empresas do setor varejista de vestuário que foram acusadas de contratar os serviços de terceiros que teriam sido acusados de trabalho escravo, ou análogo a escravo (Âmbito Jurídico, 2014). Ora, mesmo que entidades acompanhem seu processo produtivo interno, poderão adquirir gêneros de outras empresas que poderão ser alvo de violação legal ou regulamentar, gerando imensos desgastes.

Ademais, com novos conceitos de atuação global de empresas, governos e organismos transnacionais, nada mais correto que acompanhar toda a cadeia produtiva, com vias de conferir o cumprimento da ética e do Compliance.

1.7. Compliance x riscos:

Pilar da Governança Corporativa, o Compliance é ferramenta que auxilia na gestão de riscos institucionais, entende-se o risco como, a *possibilidade mensurável de ganhar ou perder (ou não ganhar), o risco difere-se da incerteza pela sua capacidade de mensuração (ASSAF NETO, 2007).*

Acerca do risco (Donário e Santos, 2016) asseveram:

(...)

Existe risco quando se podem associar probabilidades aos resultados de qualquer evento. Nestes casos, de risco, o decisor conhece a distribuição das probabilidades em relação às situações são produzidas.

(...)

Os resultados prováveis em situações de risco podem ser estimados, conhecendo-se as probabilidades. Uma decisão de um indivíduo pode ser considerada como sendo de risco se pertence a um grande conjunto ou pode ser repetida e duplicada. Na situação de risco conhecem-se as distribuições das probabilidades.

Existem seis tipos de riscos (Duarte, 2011) que se relacionam com o ambiente corporativo:

- a) Risco de Mercado – é aquele em que se mede a incerteza em relação à expectativa de retorno de determinado investimento. Incidem sobre este risco as variações cambiais, as variações de taxas de juros e a volatilidade do mercado.
- b) Risco Operacional – este risco é relacionado com as perdas ocasionadas por falhas humanas ou não em seus sistemas de controle. O risco operacional tem relação com a ação humana, mercado e a expectativa deste em relação à empresa.
- c) Risco de Crédito – é o risco de inadimplência de algum parceiro de negócios. É intimamente ligado à capacidade de pagamentos das partes em determinado negócio e pode ser alterado de acordo com a mudança na condição econômica dos contratantes.
- d) Risco Legal – também chamado de risco regulatório, é relacionado ao cumprimento da legislação e geralmente ocasiona uma pena.
- e) Risco de Liquidez – é aquele relacionado à capacidade (dificuldade) de vender ou comprar determinado ativo financeiro ou não. Relaciona-se intimamente com a lei da oferta e da procura.
- f) Risco de Compliance – Quando o risco legal não é apenas medido como a infração à lei formal, mas às convenções de mercado, os códigos de conduta, aos padrões estabelecidos por entidades de classe e pela própria Sociedade Empresária, ele passa a ser um risco de compliance.

O Risco Operacional e o Risco de Compliance são relacionados com falhas humanas, seja por ações ou omissões. O risco operacional será maior, quando não houverem sido tomadas as medidas para testar a eficácia dos controles internos.

Já o risco de compliance será mais sensível quando ocorrer a infração dos controles internos e das normas estabelecidas pela empresa.

Ainda sobre o risco, estes se classificam por sua origem, podendo ser (IBGC, 2007):

Internos – quando se tratar de eventos gerados por sua própria estrutura, por seus colaboradores ou pelo seu sistema de tecnologia. Carecem sempre de uma atitude pró-ativa.

Externos – são eventos alheios à vontade da alta direção, tais como fatores macroeconômicos, políticos, sociais, naturais e setoriais. Geralmente não comportam ação direta da corporação, mas demandam ação reativa, ou seja,

necessitam de uma avaliação prévia para preparar a Sociedade Empresária para a sua ocorrência.

Por fim, são classificados quanto à sua natureza, como (IBGC, 2007):

Riscos Estratégicos – são associados à tomada de decisão da administração da sociedade. Riscos advindos de má-gestão geralmente resultam em perda de credibilidade e perda do valor das ações da empresa.

Riscos Operacionais – são relacionados a falhas, deficiências ou inadequação de procedimentos internos, pessoas e sistemas. Dos riscos operacionais podem advir passivos judiciais, contratuais, regulatórios e ambientais.

Riscos Financeiros – Os riscos financeiros podem ser de mercado, de crédito e de liquidez e são aqueles relacionados à administração financeira do negócio. Podem conduzir ao endividamento excessivo e prejuízos frente à exposição cambial.

Outrossim, uma mesma atitude poderá gerar exposição aos riscos de forma ampla, os riscos poderão ser financeiros, estratégicos e operacionais ao mesmo tempo.

Ex.: Um relatório financeiro atribui valor equivocado para o montante do patrimônio líquido. Este valor irá refletir em todos os números, podendo gerar expectativas e mudanças na estratégia da empresa, podendo influenciar na alteração de procedimentos operacionais e mascarar perdas financeiras.

1.8. Vieses do Compliance - controles:

70

Perpassando a questão do risco, importante referir que o *Compliance* tem dois vieses distintos e complementares, um externo, cuja observância é obrigatória por força de leis, decretos, regulamentos, atos com força coercitiva Estatal ou não, enfim, por obrigações constituídas por órgãos externos à organização e outro viés, interno, cujas regras são estabelecidas pela própria entidade.

Uma das formas de se estabelecer um bom programa de Compliance é a elaboração de um plano, com controles internos suficientemente efetivos, que não sejam excessivos sob o ponto de vista de ocasionar problemas para a operação do negócio, ou da prestação de serviços, sejam públicos ou privados, e que não sejam indolentes a ponto de não trazerem segurança às organizações.

Vale dizer que os métodos de controle interno deverão ser condizentes com a natureza da atividade, sob pena de, ao invés de impedir perdas, criar despesas desnecessárias e gastos excessivos. Afinal, não se podem criar regras que não possam ser cumpridas.

1.9. Compliance – Cultura organizacional:

O *Compliance* como ferramenta de governança corporativa, trabalha, entre outros pontos, a cultura, o exemplo e o controle das atividades e atitudes de todos os colaboradores a empresa, não apenas para a preservação da imagem da instituição, mas para promover um ambiente de trabalho honesto, sadio, para tanto, o programa de *Compliance* não poderá ser para “inglês ver” (*Expressão*

cunhada em 1850 para designar a Lei Eusébio de Queiroz, que proibia o tráfico de escravos africanos. A expressão era para designar algo que servisse apenas como mera formalidade) e deverá traduzir verdadeira transparência.

Empresas e governos transparentes atraem mais investidores e consumidores, afinal, quem põe seu dinheiro ou adquire produto de empresas e Estados com relações nebulosas? A resposta é muito simples, ninguém ou quase ninguém.

Para um programa de Compliance de verdade, é necessário que ele esteja arraigado nas empresas, mas deve partir, acima de tudo, da alta administração. Colaboradores, acionistas ou sócios, fornecedores e consumidores devem ter presente a cultura da Integridade, mas ela deverá ser transmitida a partir do “dono do negócio”.

Não se pense que na esfera pública é diferente, gestores públicos devem difundir a cultura do Compliance para incentivar seus liderados a cumprirem com o máximo zelo a tarefa que o Estado outorgar, dentro dos limites legais e regulamentares.

Importante salientar que lei não cria cultura, exemplo sim e o Compliance só é possível com exemplo!

Somente a conscientização de todos os colaboradores diretos e indiretos das instituições é que poderá fazer o Compliance acontecer de verdade, preservando postos de trabalho e negócios.

1.10. Falta de Compliance e prejuízos:

71

Não resta dúvidas que empresas envolvidas em escândalos sofrem com a falta de um Compliance efetivo, vide as construtoras OAS e UTC, ambas em Recuperação Judicial, o próprio Grupo Odebrecht, a Petrobras e tantas outras empresas envolvidas em escândalos de corrupção, isto sem mencionar no caso da Vale S/A, que ainda sofre em virtude do rompimento das barragens em Mariana e Brumadinho, ambas em Minas Gerais.

Assim, ao estruturar um programa de Integridade nas empresas ou em entidades públicas, haverá a necessidade de pensar, primeiramente, em profusão de conhecimento e cultura, sem distinção de cargos ou salários. Do porteiro ao Diretor, todos deverão conhecer na sua integralidade as regras internas e externas da instituição, mesmo que o aprendizado seja feito sem a sisudez de um treinamento formal.

1.11. Compliance e o advogado terceirizado:

Há quem discorde, mas a tarefa do advogado é a razão de ser do Compliance. Cabe ao profissional da área jurídica não apenas a defesa da sociedade empresária ou da entidade pública quando estabelecido um conflito de interesses, mas também a prevenção desses conflitos. Para isso, o advogado precisa avaliar constantemente as práticas das instituições e os impactos dessas práticas em vista do que estabelece a legislação e a ética.

O advogado, em especial o terceirizado, deve buscar seguir sempre as determinações da alta direção da entidade, para que sua atuação não se torne

contraditória em relação às práticas internas da instituição. A par disso, o profissional do direito deve fazer uma análise crítica de cada situação, até mesmo das determinações da empresa ou do órgão público, com vistas a identificar potenciais situações de riscos que possam gerar prejuízos à corporação. Nesse caso, o papel do advogado é justamente alertar, prevenir e minimizar as chances de que alguma conduta adotada possa estar fora dos padrões estabelecidos pelas leis e regulamentos (internos e externos), das obrigações éticas e morais, dos ditames atinentes às boas práticas.

Com isso assevera-se que o advogado deve seguir as ordens emanadas da alta administração da entidade, mas também deve analisar a ordem e verificar quais as repercussões sob o panorama jurídico podem acontecer, a ponto de interferir ou alertar a instituição caso se tratem de ordens equivocadas, afinal, as sociedades e órgãos públicos são administrados por pessoas e pessoas também são falíveis.

Muito embora o profissional de compliance não necessite ser advogado, é muito importante que ele tenha uma vivência no direito, para que possa garantir a execução e o cumprimento das leis, normas e dos regulamentos internos.

A entidade, pública ou privada, por sua vez, deve ouvir seu corpo jurídico, seja interno ou externo, pois determinadas atitudes podem acarretar problemas que poderiam ser sanados muito antes de sua ocorrência houvessem sido mais bem avaliadas do ponto de vista jurídico e ético. Isso é implementar o conceito do Compliance na prática: fazer com que os diversos setores das instituições “conversem” e garantir que haja pessoas encarregadas e atentas checando diariamente se as condutas adotadas estão de acordo com a lei, com a ética e com o que indicam as boas práticas.

Veja-se, por exemplo que alteração do peso de um produto sem a devida informação na embalagem poderá gerar multa dos órgãos de defesa do consumidor, de modo que o risco poderia ser mitigado se houvesse uma informação clara na embalagem.

ADMINISTRATIVO. DIFERENÇAS ENTRE O PESO EFETIVO DO PRODUTO E O INFORMADO NA EMBALAGEM. REGULARIDADE NOS AUTOS DE INFRAÇÃO. DESNECESSIDADE DA JUNTADA DO PROCESSO.- Havendo diversidade entre o real conteúdo do produto e a indicação da embalagem, e estando essa diferença prevista no Regulamento Técnico Meteorológico, é legal a cobrança de multa pecuniária como forma de proteção ao consumidor.- A juntada do processo para julgamento único é decisão que cabe ao Administrador, atendendo à conveniência.- Apelação desprovida. (Tribunal Regional Federal da 4ª Região - 2002.71.00.017815-0, Relator: CARLOS EDUARDO THOMPSON FLORES LENZ, Data de Julgamento: 06/03/2006, TERCEIRA TURMA, Data de Publicação: DJ 24/05/2006 PÁGINA: 709).

O conhecimento das normas de direito do consumidor estabelece que qualquer alteração na embalagem do produto ou redução da quantidade deve ser amplamente divulgada, sob pena de sanções de natureza administrativa e judicial.

Outra situação que constitui problema de Compliance é a habitual inclusão de serviços não solicitados em conta telefônica, se feita de modo reiterado poderá gerar inúmeras condenações judiciais por danos morais.

APELAÇÃO CÍVEL. RESPONSABILIDADE CIVIL. TELEFONIA. COBRANÇA DE SERVIÇOS NÃO CONTRATADOS. ABUSIVIDADE CONFIGURADA. PAGAMENTO INDEVIDO. REPETIÇÃO DO INDÉBITO. INSCRIÇÃO DO NOME DO AUTOR NOS ÓRGÃOS DE PROTEÇÃO AO CRÉDITO ILÍCITA. DANO MORAL MANTIDO. QUANTUM INDENIZATÓRIO REDUZIDO. PERCENTUAL DOS HONORÁRIOS ADVOCATÍCIOS MANTIDO. Configurada a abusividade na disponibilização e cobrança relativa a serviços não contratados. Caso concreto em que o dano moral resta demonstrado em face da situação experimentada, diante da cobrança indevida de serviços não contratados (TJRS, AC n. 70041819327, Relator: Romeu Marques Ribeiro Filho, Data de Julgamento: 18/05/2011, Quinta Câmara Cível, Data de Publicação: Diário da Justiça do dia 25/05/2011)

Igualmente como no exemplo anterior, a adoção de um sistema de controles internos poderia impedir a ocorrência de erros e violações, o que minimizaria os custos com futuros processos judiciais, tais como honorários de advogados, bem como pouparia a instituição de uma eventual condenação.

Muitas vezes, os advogados, acreditam que para o bom desenvolvimento da atividade jurídica é apenas necessário conhecer a legislação, jurisprudências e as teses de defesa para bem representar a sociedade empresária, o órgão público, a autarquia a entidade do terceiro setor. Porém, hodiernamente, advogar é muito mais do que isto. O conhecimento de gestão e de análise de risco é fundamental para quem pretende atuar na defesa de grandes corporações ou de qualquer entidade.

Tal assertiva é tão verdadeira que é cada vez mais forte a presença de profissionais do direito na gerência operacional de empresas, contribuindo não só na parte jurídica, como em toda a operação.

O grande problema dos profissionais de carreira jurídica é que a maioria deles não tem qualquer formação em gestão de riscos, nem conceitos básicos de administração. As faculdades de direito ensinam os profissionais apenas a ser litigantes, não ensinam a ser previdentes. Os estudantes de direito são, em regra, treinados a agir somente quando o problema bate à sua porta, sempre com a intenção de remediá-lo e não visando a prevenção.

É enorme a dificuldade de fazer o profissional, principalmente o recém-formado entender que tão importante quanto elaborar uma boa petição e, com isso, obter o entendimento do juiz, também é saber elaborar um bom relatório e transmitir ao cliente – informações úteis sobre o seu contencioso.

O cliente, quando é uma grande empresa, ou uma grande entidade pública, necessita de informações sobre seu passivo e estas informações, no mais das vezes, são geradas pelos advogados.

Tão importante quanto ganhar o processo, é informar este ganho, para que o balanço traduza a realidade dos acontecimentos e se consiga transparecer para o mercado a verdadeira situação da Sociedade Empresária ou da Autarquia, por exemplo.

1.12. A efetividade dos controles internos e a avaliação de processos:

O Compliance não pode ser apenas praticado internamente pelas empresas ou entidades públicas, mas deve ser difundido amplamente para todos os colaboradores que de alguma forma interagem na consecução do mister da corporação.

As normas internas devem ser muito bem conhecidas e compreendidas por todos os profissionais envolvidos, sob pena de comprometer os resultados operacionais e financeiros das entidades.

Da mesma forma, os profissionais que criam e gerenciam os controles internos devem ter bem presente a realidade das operações da corporação, pois somente desta forma poderão ser criados controles efetivos e factíveis. De nada adianta a elaboração de um código de ética rigoroso e de controles internos extremamente rígidos se as atividades descritas como necessárias a este controle não são possíveis ou realizáveis.

Uma norma para reavaliação de processo que necessita de um relatório extremamente complexo, acabando por tomar muito tempo e com prazo exíguo, certamente não será bem realizada.

Um dos principais problemas verificados por advogados terceirizados é a avaliação de contenciosos judiciais, pois muitas vezes a avaliação do processo de forma igual não contempla as peculiaridades do caso, gerando aumento do passivo.

Tome-se por exemplo uma sociedade do ramo do varejo, com sede em um Estado do Brasil e lojas disseminadas pelo país inteiro que trabalhe com crédito ao consumidor, além da venda de produtos variados. Esta sociedade é alvo constante de fraudes, onde criminosos se utilizam de documentação falsa para obtenção de crédito. Tal situação pode gerar uma exposição financeira desnecessária, senão vejam-se:

Agravo Interno. Direito do Consumidor. Decisão Monocrática que manteve a sentença que condenou a Agravante ao pagamento da quantia de **R\$ 8.000,00**, a título de reparação por danos morais. Apontamento do nome do consumidor por equiparação em cadastros restritivos de crédito, referente a débito decorrente de relação negocial inexistente. Documento fraudado. Falha na prestação do serviço. Aplicação do verbete da Súmula nº 94, do TJRJ: "**Cuidando-se de fortuito interno, o fato de terceiro não exclui o dever do fornecedor de indenizar**". Dano moral in re ipsa, eis inexoravelmente derivado do próprio fato ofensivo. Quantum indenizatório fixado com a observância das peculiaridades do caso, dos critérios da razoabilidade e proporcionalidade e, dentro dos parâmetros fixados pela Súmula 89, deste Tribunal. Honorários advocatícios fixados em conformidade com as disposições contidas nas alíneas a, b, e c, do art. 20, § 3º, do CPC. Recurso Desprovido. 20§ 3º CPC. (TJRJ, AC. 0000571-82.2008.8.19.0002, Relator: DES. CARLOS EDUARDO MOREIRA SILVA, Data de Julgamento: 10/11/2009, NONA CAMARA CIVEL, Data de Publicação: 07/12/2009).

APELAÇÃO CÍVEL. AÇÃO DECLARATÓRIA DE INEXISTÊNCIA DE DÉBITO CUMULADA COM PEDIDO DE INDENIZAÇÃO POR DANOS

MORAIS. INSCRIÇÃO INDEVIDA DO NOME DO MUTUÁRIO NOS CADASTROS DE INADIMPLENTES. DÍVIDA INEXISTENTE. DANO MORAL CONFIGURADO. SENTENÇA QUE FIXOU O QUANTUM INDENIZATÓRIO EM R\$4.000,00 (QUATRO MIL REAIS). RECURSO DA DEMANDADA. ALEGAÇÃO DE INEXISTÊNCIA DE CULPA. DESPROVIMENTO. DESNECESSIDADE DA COMPROVAÇÃO. RESPONSABILIDADE QUE SE OPERA COM A VIOLAÇÃO. MANUTENÇÃO DO VALOR FIXADO. SENTENÇA MANTIDA. RECURSO CONHECIDO E DESPROVIDO (TJSC - Apelação Cível: AC 733735 SC 2009.073373-5. Relator: Rejane Andersen. Data: 2011-07-15).

Apelação Cível - Ação de Indenização por danos morais - Relação de Consumo - Aplicação do Código de Defesa do Consumidor - Falha na prestação do serviço - Não há que se falar em ausência de responsabilidade da empresa, pois resta evidenciada a sua conduta negligente - Configuração de dano moral passível de reparação - Ausência de comprovação da relação jurídica existente entre as partes - Ônus do Réu - Indevida negatificação de dados junto aos cadastros restritivos de crédito -- Manutenção do quantum indenizatório arbitrado - Critério para fixação do quantum atendeu aos princípios da razoabilidade e proporcionalidade - Recurso que se conhece para lhe negar provimento.

(...)

Passa-se agora à análise do valor fixado a título de indenização por danos morais, arbitrados pelo magistrado a quo em R\$ 4.000,00 (quatro mil reais). A meu ver o ressarcimento do dano moral não vai atender a completa satisfação do dano causado, uma vez que tem cunho mais satisfatório, procurando dessa forma recompensar o sofrimento ocasionado, de modo que o dano não pode ser fonte de lucro para quem o recebe, devendo o julgador ser moderado, sensato e comedido por ocasião do arbitramento do referido dano.

(...)

Decisão Unânime (TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DE SERGIPE - APELAÇÃO CÍVEL 6014/2008 PROCESSO: 2008216858. RELATOR: DES. CEZÁRIO SIQUEIRA NETO. 14 de Abril de 2009).

Veja-se que para situações praticamente idênticas, os resultados são totalmente distintos. Os exemplos acima são claros não só para a avaliação de contenciosos, mas também para que se pense se os controles internos na hora da concessão do crédito estão sendo realizados de forma satisfatória.

Como realizar a avaliação do contencioso de forma satisfatória? A avaliação não pode ser nem superestimada a ponto de reduzir drasticamente o lucro a distribuir aos acionistas, nem pode ser subestimada a ponto de criar contingências extras, que irão impactar no valor de dividendos e juros sobre o capital próprio a distribuir aos acionistas e quotistas.

A avaliação de grau de risco por meio de uma média geral para o país inteiro poderá não representar a melhor saída, pois não irá contemplar as peculiaridades regionais e as condições dos litigantes.

Outro fator digno de nota é que nossos tribunais diferem de forma absurda quanto ao tempo de tramitação dos feitos, fazendo com que o processo que está alocado com grau de risco possível, se torne provável antes de um novo balanço patrimonial.

Muitas vezes os setores de controladoria das empresas definem o valor de exposição do processo conforme uma média irreal ou desatualizada, o que acarretará um valor inferior na hora da avaliação do passivo judicial.

A avaliação do processo destina-se a preencher a rubrica das reservas de lucros, mais especificamente das reservas para contingências no balanço patrimonial.

1.13. *Conceito de Reservas para Contingências:*

Por fim, o último conceito aplicável ao Compliance, como gerador de informações passíveis de impactar em relatórios e balanços, a reserva de contingências (Borba 2010):

Reservas para contingências: destina-se a compensar perdas prováveis que a sociedade viria a sofrer em exercícios futuros, como, por exemplo, as decorrentes de ação judicial em curso (...)

Há quem a entenda (Iudicibus, 2007) como uma precaução para possíveis perdas futuras, cujos fatos geradores da despesa ainda não ocorreram, senão veja-se:

“(...) entende-se como reservas para contingências apenas as criadas para fins de precaução contra possíveis perdas futuras, cujos fatos geradores ainda não ocorreram. Não se confundem com as previsões para riscos calculáveis no Passivo (art. 184, I), pois estas tiveram seus fatos geradores já ocorridos, restando apenas saber o valor exato das perdas ou conhecer a efetiva necessidade de arcar com os desembolsos ou não.

“As reservas para contingências não tem como finalidade antecipar reconhecimento de perdas eventuais pertencentes a exercícios futuros, mas evitar pagamento de dividendos sobre lucros de um período a fim de criar reservas que possam absorver prejuízos eventuais do futuro; ou, então, servem para normalizar o pagamento dos dividendos de empresas sujeitas a grandes flutuações de resultados por fatores externos e incontrolláveis. Por exemplo, uma empresa agrícola pode criar reservas para contingências para fazer face a problemas de eventuais perdas com granizo, geadas, pragas etc”

Ainda acerca da contingência (Iudicibus e Marion, 1999):

“Parte do lucro líquido destinado à formação de Reserva com finalidade de compensar, em exercício futuro, a diminuição do lucro decorrente de perda julgada provável, cujo valor seja estimado

(...)

A reserva será revertida no exercício em que deixarem de existir as razões que justificaram sua constituição ou em que ocorrer a perda.”

Como conceito, contingência significa eventualidade, em geral constituída por ordem de assembleia geral nas sociedades anônimas, que estabelecem a reserva de recursos necessária para honrar compromissos em regra judiciais. Ela é acompanhada de relatório da administração indicando a causa e os motivos que podem determinar o desembolso (Martins, 1978). Nas empresas públicas e demais entidades também se aplicam os seus conceitos de contingência, constando nos balanços financeiros.

Assim, quando uma demanda judicial é dada como perdida, o valor aproximado da condenação passará a integrar o montante da reserva para contingências, reduzindo o valor dos lucros disponíveis para distribuição entre os acionistas ou quotistas.

Tal fator influencia na manutenção do capital social das empresas, pois com reduções drásticas nos lucros, as sociedades passam a não ser mais atrativas e os acionistas passam a alienar suas posições, aumentando a oferta dos papéis e reduzindo o valor da empresa como um todo.

Quanto maior o lucro da sociedade, mais pessoas serão atraídas a investir e a empresa aumentará a sua capacidade de captar investimentos, podendo demandar mais crescimento.

Nos dias atuais, não só empresas listadas em bolsa devem informar o mercado de todas as suas atividades, pois a concessão de crédito avalia, no mais das vezes, a reputação da sociedade para com todos os seus *stakeholders*. Uma sociedade empresária com problemas éticos tem maiores riscos de não honrar compromissos financeiros.

A falha ou ausência de informações precisas por parte dos advogados terceirizados é um problema a ser enfrentado pelo profissional de Compliance, estes problemas geralmente decorrem da falta de orientação por parte dos colaboradores externos, ou de sua incompreensão da importância que as informações têm para a sociedade.

Os profissionais de Compliance devem realizar *due diligence* periódicas nos escritórios prestadores de serviços para verificar se os controles internos da empresa estão sendo respeitados por todos.

Para exemplificar: Uma prestadora de serviços de telefonia é obrigada em caráter liminar ao restabelecimento de seu serviço a um Hospital, serviço este cortado por falta de pagamento.

*Vistos. 1. A autora informou que a requerida (...) suspendeu o serviço de todos os seus terminais telefônicos para efetuação de chamadas, restando disponível somente o serviço de recebimento de chamadas (fls. 107/108). A autora é uma instituição hospitalar e não pode ficar sem o serviço telefônico, uma vez que a suspensão prejudica toda a comunidade, especialmente as pessoas doentes e que necessitam do serviço médico-hospitalar. Saliente-se, ainda, que a demandada, ao suspender o serviço, descumpriu ordem judicial, incidindo, portanto, a multa fixada em sede liminar (fl. 59). Assim, INTIME-SE a requerida, com urgência e pela via mais rápida, para que, no prazo máximo de 1 (uma) hora, contada do recebimento da intimação, RESTABELEÇA o serviço telefônico de todos os terminais da autora, **sob pena de multa de R\$ 15.000,00 (quinze mil reais) por dia ou qualquer fração de dia de atraso, sem prejuízo de incorrência nas sanções penais por descumprimento de ordem judicial. O restabelecimento do serviço deverá ser comunicado imediatamente e pela via mais rápida pela demandada a este Juízo para fins de comprovação do cumprimento da medida.** 2= Em que pese ter a requerida (...) apresentado contestação, AGUARDE-SE o prazo de contestação da demandada(...). 3. Apresentado contestação da (...) ou decorrido o prazo sem sua apresentação, INTIME-SE a autora, com prazo de 15 (quinze) dias para se manifestar. Despacho proferido por Adalberto Narciso Hommerding, juiz de direito da Comarca de Tucunduva/RS - Tribunal de Justiça do Estado do Rio Grande do Sul/Brasil, proferido em 25/03/2010.*

A área técnica não cumpriu a decisão, gerando multa.

*Vistos. A autora, na petição de fls. 236/238, relatou que a concessionária demandada, nesta data 29/04/2010 -, suspendeu totalmente a prestação de serviços de telefonia referente aos telefones de nºs (...) e (...), prejudicando diversos serviços médico-hospitalares, impedindo, inclusive, a realização de exames de eletrocardiograma, que, disse, são efetuados via “on line” com o Hospital de Porto Alegre. Afirmou que todas as faturas mensais são pagas regularmente e/ou depositados em juízo, inexistindo débitos pendentes. REQUEREU fosse determinado à demandada que restabeleça imediatamente a prestação dos serviços de telefonia. É o breve relato. DECIDO. O pagamento das últimas faturas vencidas, em 14/04/2010, está comprovado pelos documentos de fls. 234 e 235. Evidencia-se presente, portanto, a verossimilhança das afirmações da requerente. De outra banda, a autora, por se tratar de hospital, não pode ter seus serviços telefônicos suspensos, uma vez que isso afeta toda a comunidade, especialmente as pessoas que necessitam da instituição, como doentes e hospitalizadas, podendo colocar em risco a sua saúde e a própria vida. Assim, DEFIRO o pedido formulado pela autora. INTIME-SE a requerida, com urgência e pela via mais rápida, para que, no prazo máximo de 2 (duas) horas, contadas do recebimento da intimação, RESTABELEÇA integralmente a prestação dos serviços referentes aos telefones em questão, **sob pena de multa de R\$ 500,00 (quinhentos reais) por hora de atraso e para cada telefone.** INTIME-SE, também, a demandada, dos itens “A” a “D” da petição de fls. 235/238. Despacho proferido por Adalberto Narciso Hommerding, juiz de direito da Comarca de Tucunduva/RS do Tribunal de Justiça do Estado do Rio Grande do Sul/Brasil, proferido em 29/04/2010.*

Se no dia 25/03/2010 fosse publicada a decisão e não tivesse sido cumprida até o dia 29/04/2010, ou seja, 36 dias de atraso, o valor da primeira multa seria de R\$ 540.000,00 (quinhentos e quarenta mil reais).

Outro exemplo é o caso de uma empresa seguradora que necessita cumprir uma decisão liminar de restabelecimento de serviço de home care, sob pena de multa de R\$ 10.000,00 (dez mil reais) por dia de atraso.

Multa por não cumprimento de home care - Seguradora que discute tão somente o valor fixado (R\$ 50,000,00 por dia) - Razoabilidade da quantia de R\$ 10.000,00 por dia, até o limite de R\$ 200.000,00 - Provimento. (Tribunal de Justiça do Estado de São Paulo - 990102248356 SP, Relator: Enio Zuliani, Data de Julgamento: 22/07/2010, 4ª Câmara de Direito Privado, Data de Publicação: 30/07/2010).

O grau de exposição destas demandas poderá facilmente ultrapassar a casa dos milhões de reais, tudo porque um controle interno não foi efetivo. Certamente esta perda não foi prevista, no máximo foi registrado o feito com um valor condizente com a causa, mas jamais um valor tão alto.

O grau de risco é um dos fatores que mais necessita de atenção por parte dos avaliadores de processos, pois é ele quem vai determinar se a demanda vai gerar débito neste exercício ou não.

Existem empresas que reavaliam seus passivos contenciosos mais de uma vez ao ano, e, utilizando, na maioria dos casos a convenção de grau de risco a seguir:

- a) **Possível** – para processos sem decisão de mérito;
- b) **Provável** – para demandas julgadas e que a Sociedade Empresária restou sucumbente;
- c) **Remoto** – para demandas julgadas, onde a Sociedade Empresária não foi sucumbente.

Não raras vezes, a gerência jurídica da corporação recebe mandados de penhora com valores altíssimos e ao analisar os relatórios de seus terceirizados, verifica-se que a ação que na realidade já se apresenta em fase de execução (fim do processo), está registrada como uma perda possível, ou seja, se encontra como reversível.

Neste caso, o desembolso da condenação será antecipado, podendo gerar problemas de fluxo de caixa, pois a entidade não estava pronta a realizar o descaixe financeiro naquele momento.

O impacto da condenação, muitas vezes imprevista, é extremamente alto, pois a sociedade tem de reservar valores que estariam comprometidos com outras obrigações para honrar o compromisso. Isto sem falar nas penhoras realizadas diretamente na conta corrente das empresas (as conhecidas penhoras *on line*), que invariavelmente reservam parte de valores que não estavam destinados a contingências.

Processos mal avaliados correm sério risco de gerar penhoras eletrônicas, que não respeitarão a organização das contas de empresas, entidades do terceiro setor e entidades públicas, afetando seu fluxo de caixa, quando não, levando até a uma situação de insolvência.

2. Conclusão:

Assim, um programa de Compliance bem elaborado, que atenda as realidades das instituições, que considere as peculiaridades de processos judiciais e procedimentos administrativos e que traga para seu seio as experiências dos profissionais envolvidos, que seja difundido entre todas as pessoas que de uma forma ou de outra influenciam na vida da empresa certamente mitigará os riscos operacionais a que estiver exposta determinada atividade, seja ela pública ou privada.

Se Compliance é destinado a gerar informações fidedignas com vistas a propiciar uma tomada de decisões mais segura, deve ser conduzido com muita seriedade, por profissionais que busquem a excelência e o conhecimento prático-teórico não só na lei, mas que sejam capazes de estruturar controles internos efetivos sem engessar as atividades da entidade.

Também devem ter o compromisso constante com a busca da verdade e da ética dentro da organização

Neste sentido, e respeitando entendimento diverso, o advogado com uma visão transversal de negócios, com formação sólida não só no Direito, mas em outros ramos do conhecimento poderá efetivamente auxiliar empresas e órgãos públicos na busca pelo programa de Compliance ideal.

- Âmbito Jurídico - Zara é autuada por não cumprir acordo para acabar com trabalho escravo. De <https://ambito-juridico.jusbrasil.com.br/noticias/187736466/zara-e-autuada-por-nao-cumprir-acordo-para-acabar-com-trabalho-escravo> Recuperado em 0/08/2020.
- Assaf Neto, A (2007). *Finanças Corporativas e Valor* (P. 702). São Paulo: Atlas.
- Borba, J. E. T. (2010). *Direito Societário* (P. 456). Rio de Janeiro: Editora Renovar.
- Bueno, F. S. (1996). *Minidicionário da Língua Portuguesa* (P. 440). São Paulo: FTD.
- Coimbra, M. A & Manzi, V. A (2010). *Manual de Compliance* (P. 2). São Paulo: Editora Atlas.
- Dallari, D. A. (2003). *Ética* (P. 2). De <http://www.dominiopublico.gov.br/download/texto/fa000035.pdf> Recuperado em 01/03/2020.
- Donário, A. A. & Dos Santos, R. B. (2016). *A Incerteza e o Risco* (P. 3). Lisboa: Universidade Autónoma de Lisboa. De: <https://repositorio.ual.pt/handle/11144/3154> Recuperado em 16/08/2019.
- Donella, G. *Compliance* (2019) - Descubra o significado desse conceito e por que sua aplicação é crucial dentro das empresas. São Paulo: Revista Capital Aberto. De [https://capitalaberto.com.br/secoes/explicando/o-que-e-compliance/#:~:text=O%20compliance%20surgiu%20a%20partir,\(FCPA\)%2C%20em%201977.](https://capitalaberto.com.br/secoes/explicando/o-que-e-compliance/#:~:text=O%20compliance%20surgiu%20a%20partir,(FCPA)%2C%20em%201977.) Recuperado em: 25/08/2020.
- Duarte Jr. A. M. (n.d). *A importância do gerenciamento de riscos corporativos*. De: <http://www.risktech.com.br/PDFs/RISCORPO.pdf> . Recuperado em 20/08/2011.
- Federação Brasileira dos Bancos (n.d). *Função de Compliance* de: http://www.febraban.org.br/Arquivo/Destaques/Funcao_de_Compliance.pdf. Recuperado em 10/05/2011.
- Guimarães, D. T. (2001). *Dicionário Técnico-Jurídico* (P. 300). São Paulo: Editora Rideel, 2001.
- Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (2007). *Guia de Orientação e Gerenciamento de Riscos Corporativos* (P. 18/19). São Paulo. IBGC.
- Iudicibus. S. (2007). *Análise de Balanços* (P. 184/185). São Paulo. Editora Atlas.
- Iudicibus, S. & Marion, J.C. (1999). *Curso de Contabilidade para não*

- contadores (P. 86). São Paulo: Editora Atlas.
- Manzi, V.A. (2008). *Compliance no Brasil: consolidação e perspectivas* (P. 8). São Paulo: Saint Paul.
- Martins, F. (1978). *Comentários à lei das sociedades anônimas* (P.697). Volume 2, Tomo II. Rio de Janeiro: Editora Forense.
- Paim, A. Uma teoria da experiência ética (P. 1). De: [https://www.ufsj.edu.br/portal2-repositorio/File/revistaestudosfilosoficos/art12%20rev11\(1\).pdf](https://www.ufsj.edu.br/portal2-repositorio/File/revistaestudosfilosoficos/art12%20rev11(1).pdf). Resgatado em 23/09/2020.
- Reale Júnior, M. (1999). *Lições Preliminares de Direito* (P. 33). São Paulo: Editora Saraiva.
- Santos, F. A. (2015). *Ética Empresarial – Políticas de Responsabilidade Social em 5 dimensões* (p. 4). São Paulo. Editora Atlas.
- Souza, J. (1994). *Revista Lua Nova*, n.º.33 - São Paulo, De: <https://doi.org/10.1590/S0102-64451994000200010>, Resgate em 20/08/2020.
- Weber, M. (2010). *Conceitos Sociológicos Fundamentais* (P. 67). Colvilhã: Editora da Universidade da Beira Interior.
- Vieira, M. P. (2013). *Compliance: Ferramenta Estratégica Para Uma Boa Prática de Gestão*. Viçosa: Universidade Federal. De <http://www.novos cursos.ufv.br/graduacao/ufv/sec/www/wp-content/uploads/2014/05/Mariana-Pessoa-Vieira.pdf> Resgate em 23/08/2020.
- Xavier, F.S. Costa, D.P. Almeida, L.O. V & Soares, L.B. (2019). *Compliance uma ferramenta estratégica para a segurança das informações nas organizações*. Publicação do VI Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade. De <https://singep.org.br/6singep/resultado/429.pdf>, resgate em 20/08/2020.