



**INSTITUTO DE ENSINO SUPERIOR DE
LONDRINA – INESUL
Curso de Administração**

VANESSA SILVA PALERMO

**A IMPORTÂNCIA DO COMPLIANCE NO
DEPARTAMENTO DE COMPRAS.**

Londrina

2019

INSTITUTO DE ENSINO SUPERIOR DE LONDRINA

VANESSA SILVA PALERMO

**A IMPORTÂNCIA DO COMPLIANCE NO
DEPARTAMENTO DE COMPRAS**

Artigo apresentado ao Instituto de Ensino Superior de Londrina – INESUL, como parte dos requisitos do módulo XVI do Curso de Administração.

Orientadora: Prof^a. Caroline Moya de Moraes

Coorientadora: Prof^a. Antônia Maria Gimenes

Londrina

2019

A IMPORTANCIA DO COMPLIANCE NO DEPARTAMENTO DE COMPRAS

Vanessa Silva Palermo¹, Caroline Moya de Moraes², Antônia Maria Gimenes³.

RESUMO

O objetivo principal do presente artigo é analisar a implantação de Programas de *Compliance* no departamento de compras das organizações. A empresa que possui um programa de *Compliance* prioriza uma atuação ética, pautada em leis e regulamentos internos e externos. Os objetivos específicos pretendem identificar falhas nos processos atuais, analisando controles internos e sugerindo melhorias para eventuais deficiências encontradas nos processos. Justifica-se a relevância do presente estudo sobre a importância de averiguar e combater falhas em processos internos. Manter a empresa em conformidade significa atender aos normativos dos órgãos reguladores, de acordo com as atividades desenvolvidas de cada instituição. Metodologicamente, o trabalho está suportado por fontes bibliográficas que contemplam aspectos, conceitos e pesquisas sobre a temática do trabalho. Conclui-se que os programas de *Compliance* trazem um conjunto de ações para mitigar os riscos e prevenir a corrupção, através de sistemas de controles formais, códigos de ética, ações educativas, ouvidorias e canais de denúncia. Devido ao grande número de atos de corrupção praticados pelo departamento de compras, é fundamental a implementação de programas de *Compliance*, combatendo fraudes, além do trabalho preventivo, proporcionando maior confiança entre fornecedores e parceiros de negócios.

Palavras-chaves: Compliance. ética. departamento de compras.

ABSTRACT

The main objective of this article is to analyze the implementation of Compliance Programs in the purchasing department of organizations. The company that has a Compliance program prioritizes ethical performance, based on internal and external laws and regulations. The specific objectives are intended to identify flaws in current processes by analyzing internal controls and suggesting improvements to any deficiencies found in the processes. The relevance of the present study on the importance of investigating and combating failures in internal processes is justified. Keeping the company in compliance means complying with regulatory agency standards, according to the activities of each institution. Methodologically, the work is supported by bibliographic sources that include aspects, concepts and research on the theme of work. It is concluded that the Compliance programs bring a set of actions to mitigate risks and prevent corruption through formal control systems, codes of ethics, educational actions, ombudsmen and reporting channels. Due to the large number of acts of corruption practiced by the purchasing department, it is essential to implement compliance programs, combating fraud, and preventive work, providing greater trust between suppliers and business partners.

Keywords: Compliance. ethic. purchasing department.

¹Acadêmica do curso de Administração (INESUL – Instituto de Ensino Superior de Londrina). ² Administradora, Mestre em Administração, Professora universitária.

³Administradora, Especialista executiva em gestão de negócios, Gestão de pessoas e Gestão de recursos humanos, Coordenadora e professora universitária e de cursos técnicos.

INTRODUÇÃO

A corrupção é causa de grandes prejuízos, tanto no âmbito público quanto no privado. Nas organizações privadas, especificamente no departamento de compras, devido à natureza de seus processos, verifica-se que ocorre uma grande incidência de fraudes, conflitos de interesse, corrupção e outros desvios, que podem comprometer a imagem da empresa e trazer prejuízos financeiros significativos, além de outras perdas.

São diversas as leis e normas a serem cumpridas em uma relação comercial entre quaisquer empresas, e a implantação do *Compliance* é garantir negociações idôneas e transparentes.

Pode-se dizer que uma empresa apresenta o programa de *Compliance* quando ela está em conformidade com as normas. Para isto, é necessário que as organizações cumpram leis, regimentos internos, normas estabelecidas e quaisquer outros princípios que tenham como objetivo garantir e manter a transparência e a integridade nos negócios.

O objetivo principal do presente artigo é analisar a implantação de Programas de *Compliance* no departamento de compras das organizações, verificando se por meio dele, se há minimização de atos fraudulentos, escândalos, manipulações contábeis que têm sido apresentadas como resultado da negligência generalizada com os controles internos empresariais. Os objetivos específicos pretendem identificar falhas nos processos atuais, analisando controles internos e sugerindo melhorias para eventuais deficiências encontradas nos processos.

Justifica-se a relevância do presente estudo sobre a importância de averiguar e combater falhas em processos internos, haja vista os recentes escândalos de corrupção, em meio a ações fraudulentas no âmbito econômico global, envolvendo grandes organizações e mesmo a administração pública. Neste sentido, pretende-se reunir conhecimento sobre a temática do *Compliance* no ambiente organizacional, suas medidas principais para contenção de fraudes nos departamentos de compras das organizações, assim como identificar as suas necessidades, causas, e a prevenção que passa a ser possível com a

implementação de programas desta competência, visto que pode ocorrer em qualquer instituição.

A importância da implementação de programas de *Compliance* é certificar o monitoramento dos processos e assegurar que todos os envolvidos fiquem cientes sobre o código de ética e conduta que rege os negócios de determinada organização. Tal atividade que não beneficia somente os cofres da empresa de forma direta, mas também os colaboradores que nela atuam, os quais se adaptam com a influência positiva de um ambiente ético e organizado, o que os motiva a produzir cada vez mais, podendo trazer um retorno para empresa num período de 6 a 12 meses.

As corporações e seus gestores, não davam a devida importância ao tema e nem investiam em programas de *Compliance* ou numa gestão em controles internos, pois achavam que era burocracia, perda de tempo ou mesmo uma atividade sem valia.

Metodologicamente, o trabalho está suportado por fontes bibliográficas que contemplam aspectos, conceitos e pesquisas sobre a temática do trabalho.

A ligação entre *Compliance* e o departamento de compras se dá a partir do momento que as negociações e os contratos são realizados com ética e transparência estabelecendo relações saudáveis e mitigando os riscos para os envolvidos.

DESENVOLVIMENTO TEÓRICO

ORIGEM, CONCEITOS E EVOLUÇÃO DO COMPLIANCE

O *Compliance* é um dos pilares do sistema de governança, é um programa que vem sendo utilizado para solidificar a imagem de empresas sem histórico de fraudes e corrupção e para resgatar a imagem de empresas que tiveram seu nome manchado em atos ilícitos.

Implantar o processo de *Compliance* garante às organizações melhor posição frente aos *stakeholders*, pessoas que têm interesse na gestão de empresas ou na gestão de projetos, uma vez que essa postura tende a demonstrar seu comprometimento com a transparência de suas ações.

Segundo Sfalsin, 2018, existem divergências referentes sua origem do termo *Compliance*. Mas é aceito por muitos autores que se trata de programa que tem como foco manter processos e procedimentos em conformidade com parâmetros pré-estabelecidos (leis, normas, controles internos e outros).

O termo *Compliance* surgiu, como marco regulatório, em 1930, na conferência de Haia, na qual foi instituído o *Bank for International Settlements* (BIS), sediado em Basileia, na Suíça, cujo o objetivo principal era conduzir a cooperação entre os bancos centrais e tornar suas atividades mais seguras e confiáveis. (SFALSIN, 2018)

Em 1960, a *Securities and Exchange Commission* iniciou um movimento de orientação à contratação de *Compliance Officers* a fim de criar procedimentos internos de controle, treinamento de pessoas e o monitoramento e supervisão de atividades suspeitas.

Em 1997 o Comitê de Basileias divulgou 25 (vinte e cinco) princípios para orientação aos bancos centrais com a finalidade de garantir um sistema mais rígido com responsabilidades e objetivos bem definidos, ou seja, uma supervisão bancária eficaz. Cabe destacar aqui o princípio nº 14 que diz:

Os supervisores da atividade bancária devem certificar-se de que os bancos tenham controles internos adequados para a natureza e escala de seus negócios. Estes devem incluir arranjos claros de delegação de autoridade e responsabilidade: segregação de funções que envolvam comprometimento do banco, distribuição de seus recursos e contabilização de seus ativos e obrigações; reconciliação destes processos; salvaguarda de seus ativos; e funções apropriadas e independentes de Auditoria Interna e Externa e de *Compliance* para testar a adesão a estes controles, bem como a leis e regulamentos aplicáveis. (Manzi, 2008, p. 16)

Embora a história do *Compliance* tenha sua origem em instituições bancárias, a eficácia de seus resultados fizera com que a ferramenta ganhasse o mundo corporativo. O impacto de grandes escândalos corporativos como Eron, Bernie Madoff e Siemens provocaram prejuízos econômicos, éticos e morais que repercutem negativamente até os dias atuais, o que pode ser evitado com a implementação de programas de *Compliance*.

2 COMPLIANCE NO BRASIL

Com o advento da Lei n. 12.846, de 2013 (*Lei Anticorrupção*), a palavra da língua inglesa *Compliance* – conformidade, em português, está cada vez mais presente no vocabulário dos empresários brasileiros.

Isto porque a lei, ao tratar da aplicação das sanções administrativas e judiciais em relação às pessoas jurídicas, trouxe a possibilidade da concessão de benefício às empresas que possuem programas de Compliance devidamente estruturados. O que não havia antes de 2014 são os benefícios que podem ser obtidos com a implementação de uma cultura de ética e de controles internos.

[...] está na Lei 12.846/13, publicada em 02 de agosto de 2013, entrando em vigor em 29 de janeiro de 2014, a grande esperança no progresso significativo rumo à erradicação da corrupção no Brasil. Essa lei, decorrente de compromissos firmados pelo Brasil, com a assinatura da Convenção da OCDE, no combate internacional à corrupção, incorpora também ilicitudes contra a administração pública, nacional e estrangeira. (GIOVANINI, 2014, p.28)

A Lei anticorrupção explica que a implementação de medidas internas de integridade e incentivo a denúncia de irregularidades, assim como a implementação de códigos de ética e conduta no âmbito empresarial serão consideradas na aplicação de sanções às responsáveis pelos atos lesivos previstos na referida lei. Nesse viés, explicita Kiyohara, (2017, p. 1):

Trata-se de um processo que se utiliza da metodologia típica de auditoria interna, mas com uma abordagem específica para tratar de questões de *Compliance*, com foco em processos críticos como cadastro, compras, pagamentos, doações e patrocínio, viagens e hospitalidade, fusões e aquisições, entre outros.

E em 03/1998 fora publicada no Brasil a Lei no 9.613/98, conhecida como a Lei de Combate aos Crimes de “Lavagem” de Dinheiro. Além da sua importância penal, a nova lei cuidou de criar entre nós o Conselho de Controle de Atividades Financeiras (Coaf) – órgão da administração pública federal, no âmbito do Ministério da Fazenda, com a finalidade de disciplinar, aplicar penas administrativas, receber, examinar e identificar as ocorrências suspeitas de atividades ilícitas. Na Lei no 9.613/98 e nos princípios do Comitê da Basileia podemos encontrar, portanto, a gênese da Resolução no 2.554/98, que obrigou

os bancos brasileiros a criar estruturas e mecanismos efetivos de controles internos e de riscos.

Está prevista na Lei Anticorrupção uma espécie de análise da conduta social e da “personalidade” da empresa, método que o legislador de 2013 optou em quase simetria ao sistema de aplicação de sanções do art. 59 do Código Penal. Quanto mais ética e em conformidade as leis e regulamentos estiver de fato a empresa, menor poderá ser a sanção a ela imposta.

3 IMPLANTAÇÃO DO COMPLIANCE

O Programa de *Compliance* empresarial, é um conjunto de procedimentos utilizados para garantir que as empresas atuem de acordo com a legislação, normas, políticas internas e padrões de ética indispensáveis ao mundo dos negócios. Capaz de auxiliar as empresas a identificarem possíveis riscos de conformidade relacionado aos padrões estabelecidos por órgãos regulamentadores.

Uma empresa inicia o seu setor de Compliance elaborando um código de conduta, de linguagem acessível, disseminando para os funcionários a importância de se seguir os padrões estabelecidos no código de conduta. Para o sucesso da implementação de um programa de Compliance, a empresa precisa criar canais internos de denúncias, nos quais os próprios funcionários possam relatar atividades em desconformidade com os preceitos da empresa.

Importante ressaltar que, além de cumprir todos os regulamentos, a empresa não se envolve com práticas aparentemente legais, mas que podem ser moralmente questionáveis. Dessa forma, passando a tão buscada imagem de uma empresa íntegra e idônea.

O monitoramento dos programas de *Compliance* é feito mediante revisão periódica da análise de riscos jurídicos e socioambientais, revisão e adequação do treinamento, ações específicas para áreas sensíveis e de alto risco.

Outro importante ponto no tema do *Compliance* é diferenciá-lo de uma auditoria interna. A grande diferença entre essas duas figuras, que à primeira vista parecem tratar do mesmo assunto, é que uma auditoria é designada por

um determinado tempo e ocorre de maneira esporádica, ao passo que uma equipe de *compliance* irá atuar a todo o tempo dentro da empresa.

O brasileiro muitas vezes prefere remediar, e não prevenir. Por isso que o *Compliance* ainda caminha a passos curtos, principalmente pela relutância das empresas, entretanto, a prevenção é o melhor remédio.

Colocar em prática programas de conformidade e *Compliance* criam mecanismos para evitar problemas maiores, como uma longa briga judicial porque uma lei trabalhista foi descumprida. Ou ainda multas pesadas da Receita Federal por falhas em sua prestação de contas e até multas ambientais por descumprimento às leis ambientais.

E é por isso que o *Compliance* estabelece, tanto para os que estão de fora, como para os colaboradores, qual a imagem que a empresa quer passar e seu comprometimento em buscar soluções antes que o problema apareça.

4 COMPLIANCE NO DEPARTAMENTO DE COMPRAS

A área de compras desempenha atualmente um papel fundamental na realização dos objetivos estratégicos da empresa, pois "comprar bem é um dos meios que a empresa deve usar para reduzir custos" (DIAS, 2008, p. 260).

A função de compras é vital para o processo de redução de custos da organização, com negociações adequadas e inteligentes, o administrador de compras poderá reduzir os gastos na aquisição de materiais e produtos desnecessários ao dia a dia da empresa. Gonçalves, (2004, p. 194) traz a seguinte definição da função Compras:

A função Compras a que nos referimos diz respeito a todo o complexo que envolve o processo de planejamento da aquisição, licitação, julgamento das propostas de fornecimento de materiais e serviços, bem como a contratação de fornecedores destinada ao fornecimento dos materiais e serviços utilizados pelas empresas. Todo esse complexo de atividades, mesclando diversos objetivos muitas vezes conflitantes, é dirigido a uma única finalidade: garantir que materiais e serviços exigidos sejam fornecidos nas quantidades corretas, com qualidade, no tempo desejado.

Como a atividade de Compras envolve também a financeira, e as empresas fornecedoras sempre querem vender mais e mais, é preciso muito cuidado e transparência neste relacionamento. As características básicas de um

profissional de Compras são: “lealdade, capacidade analítica, perseverança e respeito aos valores estabelecidos” (HEINRITZ; FARRELL, 1983, p. 85).

A garantia da qualidade dos insumos, entregas no prazo, aliadas à redução dos custos, automação dos processos, gestão profissional com controles mais rigorosos, além do ato de comprar bem, passaram a ser requisitos primordiais para o sucesso dos negócios da empresa. O comprador profissional não tem como aumentar o faturamento da empresa, a não ser de forma indireta, mas pode colaborar para a lucratividade empresarial, reduzindo custos na sua área de atuação e cumprindo com suas responsabilidades.

4.1 Fraudes no Departamento de Compras

Existem ferramentas a fim de evitar ou detectar as fraudes no departamento de compras. Sistemas integrados, departamentalização, troca constante de fornecedores e diversas outras ações. Mesmo assim é praticamente impossível garantir 100% de segurança no departamento de compras, pois há diversas maneiras de burlar todo o sistema de segurança de uma empresa, talvez as formas mais fáceis sejam as formas mais indetectáveis. Além das perdas financeiras há sempre o sentimento de traição e de que a empresa foi passada para trás, elas acontecem por uma combinação de fatores pessoais, quando o colaborador que não cultiva a ética profissional e encontra uma oportunidade de burlar os sistemas e regras organizacionais.

Por se tratar de um departamento chave dentro das organizações, o setor de Compras está intimamente atrelado à tomada de decisão de um gestor. Neste sentido, é preciso que as empresas imponham regras para o bom andamento das atividades deste setor. Uma delas, é que as decisões de compras não se concentrem na mão de uma única pessoa, pois desta forma, pode-se criar uma oportunidade de fraude.

Onde não há regras a serem seguidas há muito espaço para a “criatividade indevida”, ou seja, cada um inventa sua regra. Quando se tem a segregação das funções de compras há uma tendência de uma pessoa verificar o trabalho da outra. Exemplo: quem compra não deve receber e quem recebe

não deve pagar. E deste modo, poderá haver uma coibição para uso indevido de suas funções.

Um dos fatores principais é o caráter, pessoas que agem de má fé usam como autojustificativa: “tem muita gente que faz isto, eu também posso” ou “a empresa é rica, não vai fazer falta”. Outra característica comum nestas pessoas é o prazer pelo risco e o vício pela adrenalina. Pessoas com caráter duvidoso e com tendências a fraude serão sempre levianas e aproveitadoras.

Existem casos de pessoas honestas que são pressionadas a participarem de fraudes e se sentem oprimidas e amedrontadas. Participam por covardia ou medo de perder o emprego. E outras pelo sentimento de vingança ou pressão, quando o corrupto sente que a empresa foi desleal ou faltou de alguma maneira com ele e age para “dar o troco”.

A oportunidade nunca é por si só a causa fundamental da fraude e sim a combinação de dois fatores, o primeiro é a habilidade do fraudador em tirar vantagem do sistema, o segundo é a reduzida chance da fraude ser descoberta.

Sem controle sobre o cumprimento das regras há uma enorme tendência ao relaxamento. Empresas que não possuem uma cultura de *Compliance* e que não controlam as etapas das compras estão mais sujeitas a fraudes.

Alguns exemplos de fraudes mais comuns nos processos de compras estão direcionados com a relação entre o comprador, o fornecedor e quem recebe as mercadorias.

Na relação do comprador, há uma pressão diferenciada na negociação para favorecer um fornecedor, abertura das propostas dos concorrentes, a escolha da relação de fornecedores cotados para beneficiar um fornecedor e passagem de informações privilegiadas para um determinado fornecedor.

No que tange à relação com o fornecedor, pode haver formação de cartéis, combinação de preços com outros concorrentes, entrega de produtos em quantidade ou qualidade inferior, aliciamento aos usuários ou compradores, propina em forma de dinheiro, presentes ou vantagens, brindes ou cortesias para comprador ou usuário como forma de construir um relacionamento e tornar difícil a posição neutra deles.

Já a respeito do recebedor, existe a possibilidade de recebimento de uma quantidade menor e informação a empresa de uma quantidade maior,

exemplos: combustível e medição de serviços, recebimento de um produto ou serviço com qualidade inferior sem a devida compensação ou correção.

4.2 Prevenção de Fraudes

As organizações devem estabelecer de forma clara que todos os colaboradores devem saber que nenhum tipo de fraude será tolerado. Caso uma fraude seja detectada, o departamento jurídico deve ser acionado juntamente com o RH e as demais áreas das empresas envolvidas. Se comprovada a fraude intencional, a demissão é o caminho mais lógico e é o caminho tomado pela maioria das empresas. No caso de fornecedores envolvidos, a rescisão do contrato de fornecimento e o bloqueio para novas concorrências devem ser feitos imediatamente.

O código de conduta que define como se relacionar com fornecedores e toda a política da empresa em relação a brindes e presentes deve ser divulgado para empregados e fornecedores. E a realização de auditorias periódicas como forma de verificar o cumprimento e a efetividade dos procedimentos e do código de conduta deve ocorrer de maneira sistemática. Os gestores devem ficar atentos às características pessoais de cada subordinado e eventuais mudanças de comportamento. A habilidade para detectar sinais de fraude pode ser desenvolvida através da observação atenta e constante. Prado et al (2014) e KPMG (2015) definem que o estabelecimento de regras claras e alinhadas as diretrizes de *Compliance* é um aspecto fundamental para este programa. Nesta direção, a área de RH deve alinhar as políticas e práticas de RH com a Missão, Visão, Valores e Diretrizes de Ética e *Compliance*. Esta área somente poderá agregar valor à organização se suas práticas de RH estiverem totalmente alinhadas à estratégia e seus valores de organização. A vigilância constante deve ser estimulada e a alta administração deve dar o exemplo, mostrando a todos a forma ética e profissional com que conduz a empresa.

O dever do programa Compliance é o de cumprir e estar em conformidade de acordo com regulamentos internos e externos impostos às atividades da organização. Assim como conhecer todas as normas da organização, seguir os procedimentos recomendados, agir em conformidade e sentir o quanto é fundamental a ética e a idoneidade em todas as atitudes FEBRABAN, (2013).

Assim, o *Compliance* tem a função de monitorar e assegurar que todos os envolvidos com uma empresa estejam de acordo com as práticas de conduta da mesma. Essas práticas devem ser orientadas pelo Código de Conduta e pelas Políticas da Companhia, cujas ações estão especialmente voltadas para o combate à corrupção.

CONCLUSÃO

Diante do exposto, conclui-se a importância da adoção de uma cultura de *Compliance*, de modo a garantir que os processos de compras sejam praticados de forma ética e transparente, obedecendo aos regulamentos internos e externos, promovendo ações educativas e canais de denúncia e minimizando, assim, a ocorrência de fraudes e atos ilícitos.

Essas práticas devem ser orientadas pelo Código de Conduta e pelas Políticas da Companhia, cujas ações estão especialmente voltadas para o combate à corrupção.

Na prática, a política de *Compliance* em Compras pode ser vista, além de outras formas: no processo de seleção de fornecedores com critérios que escolham empresas idôneas, conscientizando e orientando os compradores para que sigam sempre o Código de Ética, manter relações honestas e justas com os fornecedores, investir em controles internos sistematizados e seguros, com auditorias de revisão e fiscalização.

Realizar com frequência o monitoramento de contratos, sempre com ajuda jurídica para verificar se as negociações estão sendo cumprida. Criação de canais de denúncias e investigação de fraudes ou atos ilícitos, com ações para corrigir falhas e inibir novas práticas.

Controles internos devidamente estabelecidos e periodicamente auditados, juntamente com as regras e procedimentos éticos e legais das organizações, contribuem para um comportamento ético por parte de todos os envolvidos e para o enfrentamento das possíveis fraudes, minimizando riscos de perdas e aumentando a valorização da organização perante seu público interno e externo.

REFERÊNCIAS

BANCO CENTRAL DO BRASIL. Auditoria Interna e Compliance na visão do BACEN: **Perspectiva e Responsabilidade**. 8o. Congresso FEBRABAN de Auditoria Interna e Compliance, 2007.

BRASIL. Lei nº 12.529, de 30 de novembro de 2011. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2011/Lei/L12529.htm>. Acesso em: 11 ago. 2017.

COMPLIANCE NO BRASIL. Disponível em: <<http://www.ibdee.org.br/compliance-no-brasil-e-suas-origens/>>. Acesso em: 25 de Setembro de 2019.

DIAS, Marco Aurélio Pereira. **Administração de Materiais: princípios, conceitos e gestão**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2008.

FEDERAÇÃO BRASILEIRA DOS BANCOS – FEBRABAN – **Cartilha Função de Compliance**. Disponível em <https://febraban.org.br/Acervo1.asp?id_texto=2072&id_pagina=85&palavra>. Acesso em 16 novembro de 2019.

GIOVANINI, Wagner. **Compliance: a excelência na prática**. São Paulo: Câmara Brasileira do Livro, 2014, p. 28.

GONÇALVES, Paulo Sérgio. **Administração de materiais**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004. p. 194.

HEINRITZ, S F; FARRELL, P.V. **Compras Princípios e Aplicações**. São Paulo: Atlas, 1983. p. 85.

KIYOHARA, Jefferson. **Operações de fusão e aquisição exigem ações preventivas para mitigar riscos**. Revista Consultor Jurídico, São Paulo. 2017.

KPMG. Pesquisa: **Maturidade do Compliance no Brasil. 2015**. Disponível em <https://www.kpmg.com/BR/PT/Estudos_Analises/artigosepublicacoes/Documents/Advisory/pesquisa-compliance-no-brasil.pdf>. Acesso em 16 de novembro de 2019.

MANZI, Vanessa Alessi. **Compliance no Brasil: consolidação e perspectivas**. São Paulo: Saint Paul Editora, 2008, p. 16.

PRADO, E.V et al. A Relevância de Boas Práticas de Governança Corporativa para a Gestão Empresarial. **Revista Universitas**. Ano 7 - nº 13 - Jul/Dez 2014. Disponível em: <<http://revistauniversitas.inf.br/index.php/UNIVERSITAS/article/view/174>> Acesso em: 16 novembro 2019.

SFALSIN, Eliana. **Compliance:** história e importância. Portal Administradores.com, 2018. Disponível: <<https://administradores.com.br/artigos/compliance-historia-e-importancia>>. Acesso em 01 dez. 2019.