ANAIS

IMPACTOS DA IMPLANTAÇÃO DE PROGRAMA DE COMPLIANCE EM UMA ORGANIZAÇÃO: ANÁLISE EM EMPRESA DE BEBIDAS

ALINE DE CÁSSIA MARCUSSI GIANCOTTI
aline.marcussi@etec.sp.gov.br
FCAV/UNESP

ELISANGELA PEREIRA SENNO
elis.senno@gmail.com
UNESP - UNIVERSIDADE ESTADUAL PAULISTA

KELLY PATRICIA MARTINS
zkellypatriciaz@hotmail.com
UNESP - JABOTICABAL

ADRIANO DOS REIS LUCENTE
adriano.lucente@unesp.br
FCAV-UNESP

GLAUCIA APARECIDA PRATES PRATES
glauciaprates@gmail.com
UNESP

RESUMO: Neste artigo vamos verificar os impactos da implantação do programa de compliance em uma organização, como surgimento das mudanças que movimentou todo um sistema, o processo de entendimento e das regras para as empresas, na busca de se adequar à nova realidade, e aos parâmetros criados das experiências mundiais. A necessidade de recursos para implantar esta nova estrutura, que assegure o bom andamento de todas as partes interessadas, baseados na ética e na transparência econômica, a fim de evitar a corrupção em toda a cadeia de suprimentos que busca sempre um melhor índice de produtividade, considerando todas as dimensões, para atender de forma satisfatória e justa o consumidor final, que tem uma percepção geral tão apurada onde a qualidade, rapidez, confiabilidade, flexibilidade e custo são alguns dos aspectos observados e o caminho para promover a excelência dos serviços e das operações fundamentais. O termo governança e sua importância nas relações como mecanismo e ferramenta de retorno financeiro, definindo comportamentos e assegurando a lisura dos princípios básico tais como: equidade, transparência, responsabilidade, obediência às leis do país (compliance) para longevidade das empresas. O compliance é um instrumento que possibilitam um melhor desempenho, é um processo que envolve pessoas, processos, sistemas sociais e exigem organização e gerenciamento como ações inovadoras para as mais diversas organizações privadas e governamentais, especialmente aquelas que estão sujeitas à forte regulamentação e controle. No Brasil a Lei Anticorrupção (Lei nº 12.846, de 1º de agosto de 2013), juntamente com outras iniciativas como o INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA - IBGC zelam pelas boas práticas, para que as norma sejam cumpridas e haja a melhoria na gestão e na cadeia de suprimentos. A organização Alfa analisada passa por este processo e relata todas as fases e os pontos relevantes, juntamente com os ganhos e as resistências enfrentadas até aqui, com isto fornecemos ao leitor uma experiência da aplicação e de como o mercado vem trabalhando para ser cada vez mais eficiente e eficaz.

PALAVRAS CHAVE: compliance; governança; cadeia de suprimentos

ABSTRACT: This article examines the impact of the implementation of the compliance program in an organization, such as the emergence of changes that moved an entire system, the process of understanding and rules for companies, seeking to adapt to the new reality, and the parameters created by experiences. The need for resources to implement this new structure, which ensures the good performance of all stakeholders, based on ethics and economic transparency, in order to avoid corruption throughout the supply chain that always seeks a better productivity index, considering all dimensions, to meet the final consumer in a satisfactory and fair

manner, which has a general perception so accurate, quality, speed, reliability, flexibility and cost are some of the aspects observed and the way to promote the excellence of services and operations. The term governance and its importance in relationships as a mechanism and tool for financial return, defining behaviors and ensuring the smoothness of basic principles such as: equity, transparency, accountability, compliance with the laws of the country (compliance) for longevity of companies. Compliance is a tool that enables better performance, is a process that involves people, processes, social systems and requires organization and management as innovative actions for the most diverse private and governmental organizations, especially those that are subject to strong regulation and control. In Brazil, the Anti-Corruption Law (Law no. 12.846, of August 1, 2013), together with other initiatives such as the Brazilian Institute of Corporate Governance - IBGC take care of good practices, so that standards are complied with and there is improvement in management and supply chain. The analyzed Alpha organization goes through this process and reports all relevant phases and points together with the gains and resistances faced so far, with this we provide the reader with an application experience and how the market has been working to be more and more efficient and effective.

KEY WORDS: compliance; governance; supply chain

1. INTRODUÇÃO

Em sua obra Robbins, Judge e Sobral (2010), destacam que nenhuma empresa está em situação particularmente estável hoje em dia. Mesmo aquelas consideráveis estáveis e que já ocupam uma fatia de mercado devem mudar, muitas vezes de forma radical.

Muitas empresas estão engajadas pois estão reformulando suas estratégias e, há “duas hipóteses, a de que o lucro não é a única finalidade da empresa e, em relação a missão empresarial: a verdadeira legitimidade de uma empresa reside em sua capacidade de melhorar a existência humana por meio de seus produtos e serviços” (LAVILLE, 2009).

Há a necessidade "de buscar recursos para garantir crescimento e perenidade. Uma das formas de obtê-los é adotar boas práticas de governança, pois elas estão sendo exigidas, progressivamente, pelos mercados e pelos investidores, sobretudo os institucionais" (ÁLVARES; GIACOMETTI; GUSSO, 2008, p.16).

De acordo com especialistas, a recente crise econômica que abalou a capacidade das companhias em investir ou honrar seus compromissos financeiros, aliada às investigações que descobriram casos de corrupção no país, fizeram com que o governo, as instituições do setor e as próprias companhias editassem novas leis e códigos que definitivamente introduzissem boas práticas nas empresas, baseadas na transparência, ética e eficiência. (ROSSETO; LARGHI, 2016).

Nesse sentido muitas organizações estão implantando programas de *Compliance* como forma de evitar desvios de função e pagamentos de propinas. Há entre as ações previstas sistemas de monitoramento interno e o desenvolvimento de planos anticorrupção. Dada a importância do tema, será feito um estudo para verificar a implantação em uma organização nacional no segmento de bebidas.

1.1 Problema de Pesquisa

Como ponto central desta pesquisa, pretendeu-se esclarecer quais os principais benefícios esperados em um organização com a implantação do programa de *compliance*?

1.2 Objetivo Geral

Demonstrar os principais benefícios para a organização com a implantação do programa de *compliance*.

1.3 Objetivos Específicos

Para que o objetivo principal desta pesquisa pudesse ser alcançado foram necessárias a realização das seguintes etapas:

- Pesquisa bibliográfica acerca dos principais conceitos;
- Discutir as referências;

- Entender como se deu o processo de implantação de *compliance* na organização;
- Relatar os principais benefícios para a organização com a implantação do programa de *compliance*.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Gestão da cadeia de suprimentos

A gestão da cadeia de suprimentos (SCM) é um fator de grande importância para o sucesso das organizações pois estas apresentam uma necessidade cada vez maior de melhorar os índices de produtividade, de redução de custos e de melhorias no atendimento aos clientes internos e externos. Estes são requisitos básicos para garantir a competitividade da organização, portanto as empresas estão cada vez mais focadas na otimização de sua cadeia de suprimentos. (PARDINI, 2012). Lambert (1998) estabelece que SCM é a inter-relacão dos processos de negócios chaves, desde o usuário final até os fornecedores primários (que providenciam produtos, serviços e informações) que adicionam valor para os clientes e para outros *stakeholders*.

A gestão da cadeia de suprimentos considera as dimensões comportamentais e políticas do poder e da confiança, além do conflito e dependência entre fornecedores e compradores. Estudos recentes apontam a relevância do poder e da dominação como construtos nas relações em cadeias de suprimento. (BANDEIRA; MELLO; MACADA, 2009).

Para Slack, Chambers e Johnston (2009), o Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos é o gerenciamento dos relacionamentos e fluxos entre as operações e os processos que tem como objetivo central satisfazer o consumidor final através do valor entregue na forma de serviços ou produtos. Ainda de acordo com os autores, os objetivos da cadeia de suprimentos são qualidade, rapidez, confiabilidade, flexibilidade e custo, a saber:

- Qualidade: a qualidade observada pelo consumidor é reflexo do desempenho de cada estágio das suas operações e de seus fornecedores. Assim, a cadeia de suprimentos fornecendo qualidade, permite uma produção de qualidade. Isso implica em uma maior capacidade de captação e/ou desenvolvimento de fornecedores confiáveis;
- Rapidez: há dois significados na cadeia de suprimentos; a rapidez com que os clientes são atendidos se refere ao tempo entre o pedido e o atendimento deste, ou seja, é o tempo decorrido percebido pelo cliente. Tem conexão com a adequada gestão dos recursos utilizados nos processos da organização e; o tempo gasto pelas mercadorias e serviços na cadeia de valor, relaciona-se com o tempo gasto pelos recursos materiais para atravessar a cadeia de valor. Tem conexão com a adequada gestão dos fluxos entre os processos da organização;
- Confiabilidade: está associação com o cumprimento dos prazos. Quando empresas fornecedoras não os cumprem, a organização tende a fazer pedidos maiores, como forma de se proteger dos atrasos. Reduzir os custos desses estoques adicionais implica na escolha de fornecedores confiáveis;

- Flexibilidade: trata da agilidade da cadeia de valor em se ajustar a uma mudança de realidade. Essa capacidade demonstra a intenção da organização de se ajustar para resolver os problemas dos clientes;
- Custo: Além dos custos da operação, há custos adicionais que vem da interação com fornecedores e clientes. A redução do número de fornecedores através de parcerias é uma tentativa de redução deste tipo de custos.

Além destes cinco objetivos, Tubino (2007) ainda soma o objetivo ético/social, afirmando que as empresas devem atuar de forma responsável, entendendo o seu papel social nas localidades onde estão inseridas. A Cadeia de Suprimentos (CS) tem uma participação relevante na identificação, qualificação e desenvolvimento de fornecedores.

A finalidade da SCM é inter-relacionar os processos e estruturas da cadeia de suprimentos promovendo a excelência dos serviços e das operações fundamentais (transporte, armazenagem, custos) conforme representado na Figura 1.

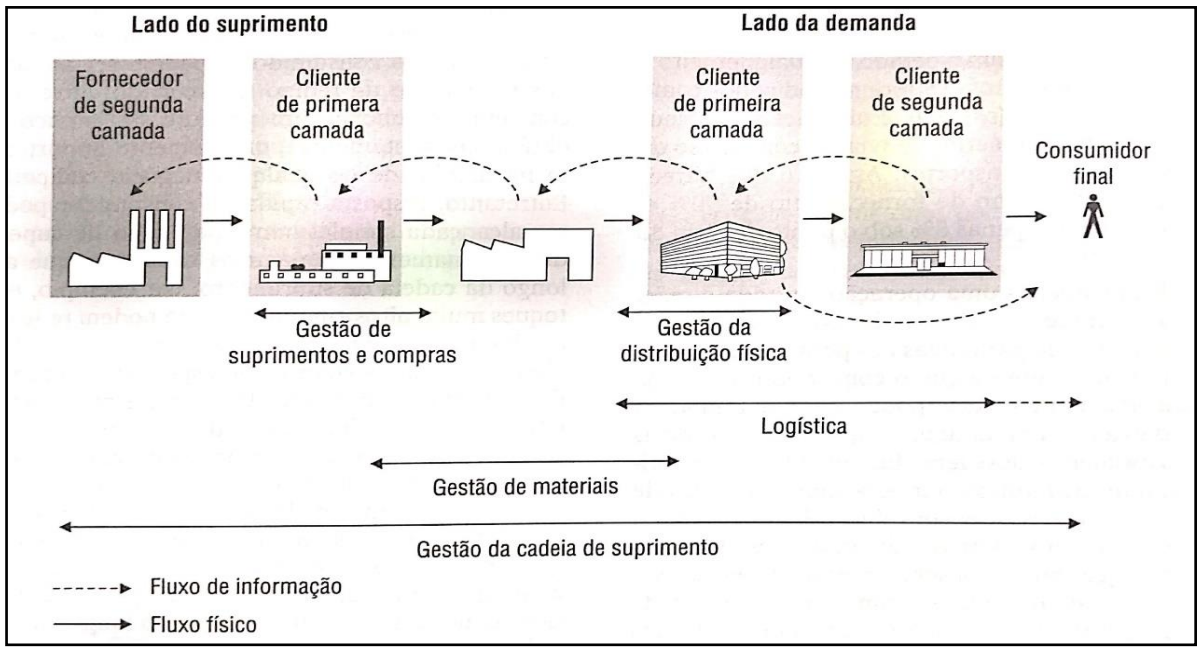


Figura 1. Gestão da Cadeia de Suprimentos
Fonte: SLACK, CHAMBERS E JOHNSTON (2009)

O objetivo principal da SCM é atender o consumidor final e outros *stakeholders* da forma mais eficaz e eficiente possível, ou seja, com produtos e/ou serviços de maior valor percebido pelo cliente final e obtido através do menor custo possível. De forma complementar, a SCM também pode ser considerada muito atual no contexto da gestão empresarial e que engloba interesses de diversas áreas tradicionais das empresas industriais. Assim, pode ser considerada como um ponto de ligação na expansão de outras áreas tradicionais no ambiente empresarial, em especial nas atribuições da gestão de operações, da logística, de compras e de marketing (PIRES, 2004).

2.2 Governança

La Ville (2009), em sua obra Empresa Verde, coloca que hoje quem determina os rumos das nações são as empresas, basta olharmos ao longo dos anos a suntuosidade das edificações (primeiro as edificações religiosas, depois as unidades políticas e hoje as sedes das empresas), aborda também como as empresas se apropriaram de algumas palavras e termos dando outro peso a elas, e a semântica passou a ser discutida para melhor aplicá-las, o termo governança passou por este processo, é usada de forma multidisciplinar embora seu foco seja nas ciências política e econômica.

Gonçalves (2005) também explana a utilização sem os critérios analíticos necessários ao emprego do termo governança, e vai além pontuando a distinção entre governabilidade e governança, e avaliando a importância das ações que fez a palavra ter tanta evidencia.

Klen (2009) traz duas definições dentre as seis consideradas por Rhodes (1996), cientista político, que define governança corporativa como o sistema pelo qual as corporações de negócios são dirigidas e controladas. E com o ritmo acelerado com que as coisas se propagam e a interconectividade globalizada, fez a governança corporativa ou a falta dela, seguir o fluxo das relações comerciais que foram desenvolvidas até aqui com: as crises éticas, os impactos econômicos e os acertos, tornando mais visível todo este circuito global.

Mas a modernidade arrastou consigo velhos comportamentos dicotômicos, as bolhas acionárias e a ascensão de grandes companhias (SILVEIRA, 2015), momento que surgiu e cresceu um movimento por um sistema que assegurasse os direitos de todos os acionistas, incluindo os minoritários que não participavam da gestão.

Os Estados Unidos a partir de década de 1980 foram um dos primeiros a questionar o modelo de administração tendencioso que privilegiava os interesses de alguns acionistas. Esta falta de credibilidade se agravou quando veio a público a manipulação contábil em 2001 por grupos empresariais naquele país, levando a aprovação da Lei Sarbanes-Oxley que regula os procedimentos antiéticos para reconstituir a confiança da economia e trazendo para todos os mercados uma mudança de conduta. (BEVILAQUA, 2017).

Shleifer e Vishny (2012), concluíram que a questão fundamental da governança corporativa é ter mecanismos que assegurem o retorno financeiro dos seus investimentos, e a forma de alcançar lisura é a estruturação das regras legais, como também afirma Rodrigues e Mendes, (2004), que a governança corporativa tem que ser compatível com todos os interessados sendo necessário os mecanismos de prestação de contas aos grupos envolvidos.

Saito e Silveira (2008), após estudos e levantamentos de estruturas organizacionais concluíram que as perspectivas e a forma como cada acionista se comporta de acordo com seus interesses, mostram a importância de deixar axiomático o papel de cada parte que forma uma empresa, embora muito tenha que ser aprendido.

De acordo com o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa – IBGC (1995), o Brasil também passou por processos de transformação do referido instituto, tido como referência nas práticas de boa governança corporativa, que define no seu código de conduta um sistema de como as organizações devem ser dirigidas, monitoradas e incentivadas e estabelecendo os princípios da equidade, transparência, responsabilidade pelos resultados

(*accountabillity*) e obediência às leis do país (*compliance*), buscando assim atender a todos os envolvidos objetivando a preservação e otimização da organização, reduzindo riscos, amparando acesso a recursos e cooperando para sua sustentabilidade e longevidade.

Dentre estes, o princípio *compliance* é o que dá sustentabilidade nestas relações, viabilizando e favorecendo que todas as partes interessadas sejam respeitadas e este entendimento pode ser estendido a vários segmentos.

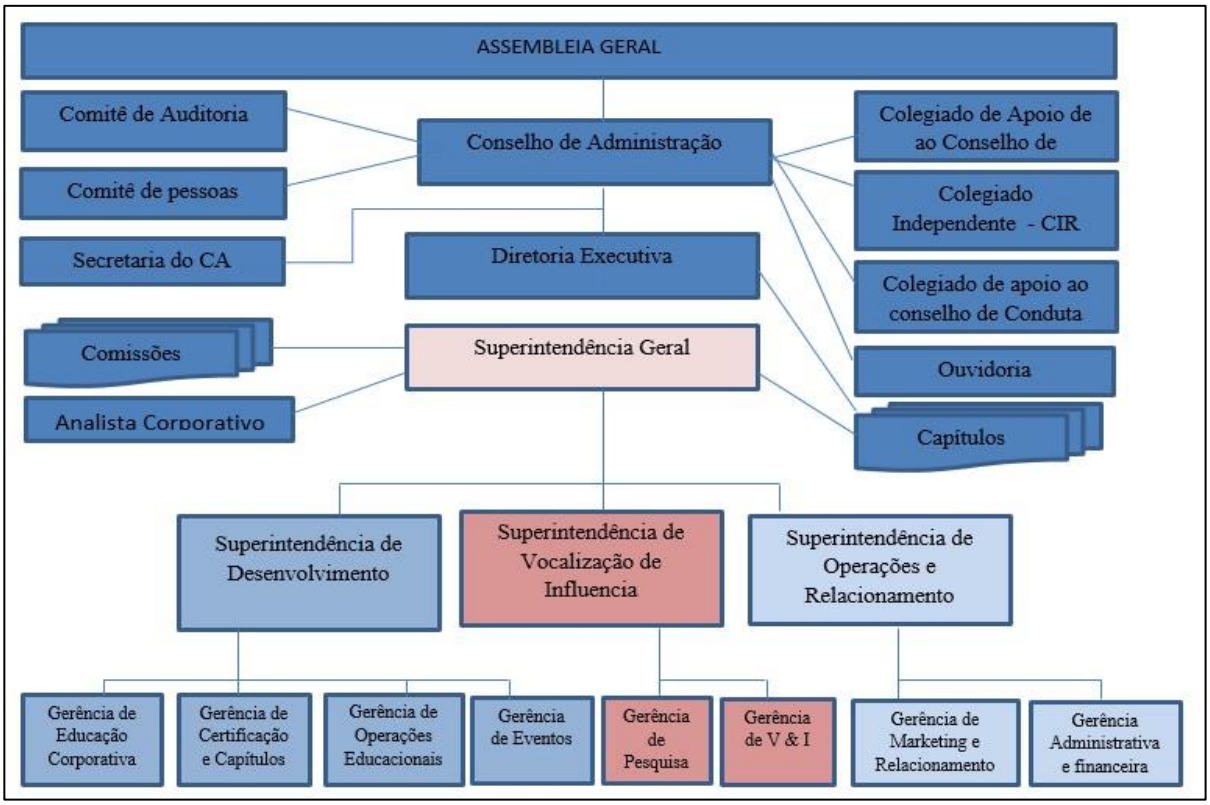


Figura 2. Organograma do IBGC
Fonte: IBGC, [1995]

2.3 A governança da cadeia de suprimentos

De acordo com os estudos realizados por Dolci e Maçada (2011):

> A governança é um conjunto de práticas para desenvolver a relação com o ambiente externo, de modo a conseguir todos os recursos e informações necessários e assegurar a sobrevivência da organização. Assim, o relacionamento entre as empresa se torna um dos elementos principais no contexto da cadeia de suprimentos, onde as organizações se relacionam para adquirir os recursos desejados e necessários e assim, manter a sua sobrevivência e competitividade no mercado. Além disso, as empresas interagem, onde alguns elementos devem ser observados, como a capacidade do fornecedor, para alcançar e proporcionar os materiais e informações necessárias.

Para Oliveira, Machado e Souza (2016), os instrumentos de governança na cadeia de suprimentos têm sido utilizados como uma forma de coordenar a interação ao longo de toda a rede e que a utilização de instrumentos adequados de governança, sejam eles formais ou informais, contribuem para potencializar os resultados. Ainda de acordo com os autores, tais instrumentos possibilitam uma melhora no desempenho, asseguram a legitimidade e exercem o controle por meio do cumprimento destes dispositivos. Os autores afirmam ainda, que as normas estabelecidas tanto por uma empresa líder quanto por agentes externos podem ser instrumentos eficazes e eficientes de governança em rede de suprimentos.

2.4 *Compliance*

A recente discussão acerca dos casos de corrupção e escândalos de grande repercussão, contribuíram para que medidas fossem debatidas e outras adotadas para o combate à fraude, fortalecendo as mudanças organizacionais que se fazem necessárias. A ascensão dos crimes de corrupção podem ser observados na figura 3, que faz um comparativo do crescimento dos índices de crimes econômicos a nível global e na América Latina. São características que permitem repensar o sistema. Ponderar a existência e valores da empresa nos faz relacionar com a compreensão do por que e como o desenvolvimento sustentável deve se tornar um elemento essencial da estratégia (LAVILLE, 2009).

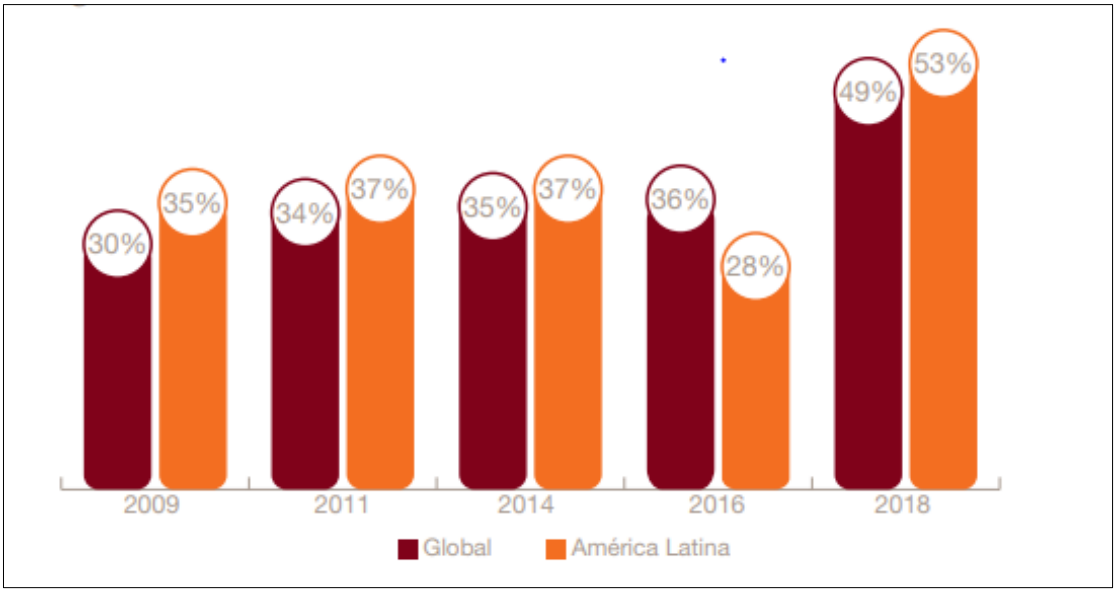


Figura 3. Índice de crimes econômicos.
Fonte: HOINASKI (2018)

A edição de 2018 da Pesquisa Global sobre Fraudes e Crimes Econômicos realizada pela empresa PwC (PricewaterhouseCoopers) revela que metade das empresas no mundo sofreu algum tipo de crime ou fraude nos últimos dois anos. Na Figura 3 verifica-se que ao serem questionados se as empresas nas quais trabalham sofreu algum tipo de fraude e/ou crime econômico nos últimos 24 meses 49% dos participantes responderam que sim, enquanto que a

mesma pesquisa realizada em 2016 o percentual foi de 36%. Conforme apontado pela pesquisa vários fatores contribuíram para o aumento, entre eles maior clareza por parte dos indivíduos do que a fraude realmente significa.

É um processo que envolve pessoas, processos, sistemas sociais e exigem organização e gerenciamento. Em muitos casos essa modificação é decisiva para sua sobrevivência, uma vez que a introdução e extinção de regulamentações governamentais e mudanças nos valores estabelecidos pela sociedade constituem algumas das pressões externas para a transformação. (HITT; MILLER; COLLELLA, 2007).

Laville (2009, p.40) afirma que "a empresa tem hoje o poder de fazer as coisas mudarem bem mais rapidamente do que as regulamentações, e de maneira bem mais eficiente do que as políticas".

Ações inovadoras são introduzidas nas corporações que buscam destaque no mercado, como a implementação do *Compliance*, onde assume-se que o comportamento ético e moral deva prevalecer em todos os organismos, favorecendo a transparência dos processos e informações, pois estas empresas passam a agir em conformidade com as leis do país e, com as regras internas, o que contribui positivamente, uma vez que estão em linha com a percepção do mercado.

Originada no mercado financeiro, o processo de *compliance* tem se estendido as mais diversas organizações privadas e governamentais, especialmente aquelas que estão sujeitas à forte regulamentação e controle. (BLOCK, 2017, pag. 16)

Segundo Perazzo et all (2017):

> O sistema de *compliance* permeia todos os níveis da organização. Nesse contexto, propõe-se uma visão holística desse sistema, que contempla a integração entre a identidade da organização, os agentes de governança e os demais elementos de *compliance*. Os princípios básicos de governança corporativa relacionam-se diretamente com a identidade da organização, influenciando a deliberação ética e norteando a atuação dos agentes de governança e o funcionamento do sistema de *compliance*. Esse sistema é composto por um conjunto de elementos que atendem a três finalidades básicas: prevenir, detectar e responder.

No contexto brasileiro, algumas medidas têm dado vazão ao combate à corrupção como a Lei Anticorrupção (Lei nº 12.846, de 1º de agosto de 2013**)**, que pune empresas por atos de corrupção contra a administração pública, uma vez que essas empresas passam a serem responsabilizadas pelas práticas ilícitas. Bem como organizações e institutos voltados à disseminação de conteúdos gratuitos com o intuito de mobilizar, sensibilizar e ajudar as empresas a gerir seus negócios de forma socialmente responsável, tornando-as parceiras na construção de uma sociedade sustentável e justa.

O Governo Federal por meio da iniciativa Pró-Ética (iniciativa pioneira na América Latina, criada para fomentar junto ao setor empresarial a adoção voluntária de medidas de integridade e de prevenção da corrupção), parceria da Controladoria-Geral da União (CGU) e o Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social apontam os benefícios da participação no programa. (CGU – Controladoria Geral da União, 2019)

Sendo aprovadas as empresas contam com os seguintes benefícios:

- Reconhecimento público de que estão comprometidas com a prevenção e o combate a atos de fraude e corrupção;
- Publicidade positiva da empresa;
- Avaliação do Programa de Integridade por equipe especializada.

Mesmo as empresas não aprovadas, contam com benefícios por participarem do Pró-Ética, pois todas as empresas avaliadas recebem um relatório com análise detalhada de suas medidas de integridade e com sugestões de aprimoramento. Desse modo, a empresa que ainda não está apta a figurar na lista anual do Pró-Ética poderá aproveitar a iniciativa para aprimorar seu programa de integridade. (CGU – Controladoria Geral da União, 2019).

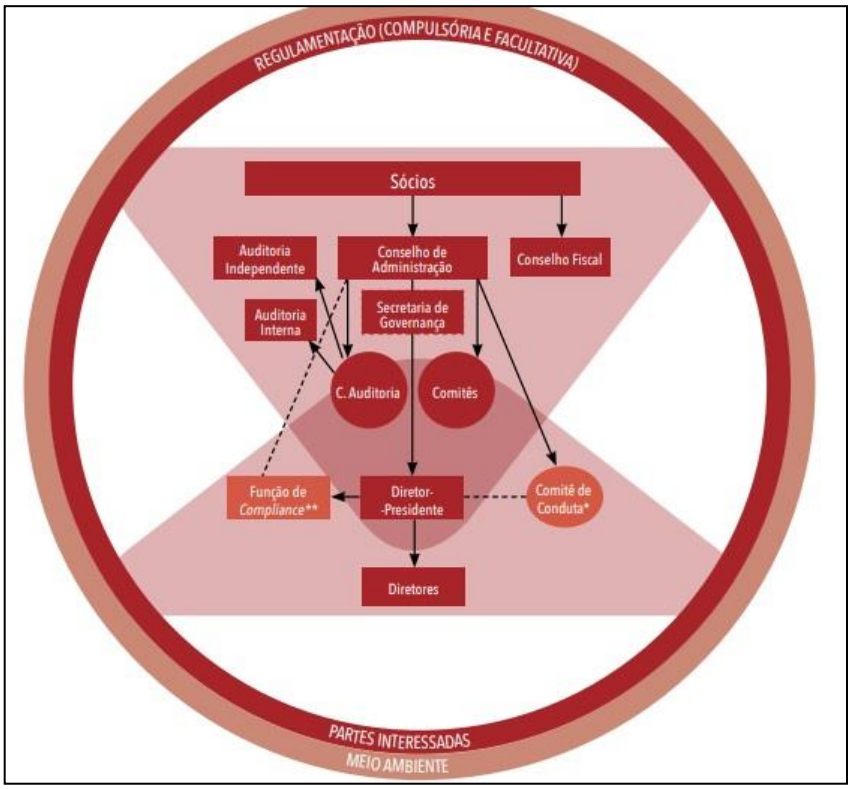
Outro aspecto benéfico a ser considerado diz respeito aos colaboradores que sentem orgulho em pertencer e contribuir com o programa pois passam a ter a sensação de longevidade na organização e melhoria dos processos. Quanto mais as pessoas afetadas por uma mudança participarem do processo, mais elas estarão comprometidas com sua implementação (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010). Segundo Laville (2009), essas ações nos remetem ao pensamento que somente sendo éticos seremos sustentáveis. Também podemos dizer que quando uma empresa é socialmente responsável ela atrai os melhores profissionais (ASHLEY, 2008).

De acordo com Block (2017), no Brasil, o amadurecimento dos setores para o cumprimento das normas é recente, e ainda não muito abrangente, mas percebemos alguns setores do *compliance* que visam assegurar o atendimento as regras trabalhistas, regulação tributária e ambiental e do consumidor.

Segundo Ditri (2018), em sua avaliação da eficácia ética das empresas nas cadeias de fornecimento internacionais, “geralmente existe uma percepção de falhas éticas pelas práticas comerciais dos parceiros da cadeia de fornecimento global”. Andrade e Bizzo (2019) em sua pesquisa constataram que a qualificação e o controle de fornecedores são um dos itens de menor conformidade e que a implantação de sistemas de gestão eficientes com o cumprimento das normas melhoraria a gestão em toda a cadeia de suprimentos.

A Figura 4, de acordo com Perazzo et all (2017), demonstra que agentes de governança são indivíduos e órgãos envolvidos no sistema de governança, tais como sócios, conselheiros de administração, diretores, conselheiros fiscais, auditores, entre outros.

Figura 4. Compliance no sistema de governança corporativa
Fonte: Perazzo et all (2017).



3. METODOLOGIA DE PESQUISA

Para atender os objetivos deste trabalho, foi utilizada principalmente uma abordagem qualitativa, uma vez que para verificar os impactos da implantação do programa de *compliance* em uma organização foi indispensável o conhecimento da realidade desta empresa, trabalhando-se, portanto, com opiniões subjetivas na geração de informações objetivas. STRAUSS & CORBIN (1990) definiram pesquisa qualitativa como um tipo de pesquisa na qual os resultados não são obtidos mediante procedimentos estatísticos, procurando descrever e promover o entendimento de uma determinada realidade.

A opção pela utilização de uma abordagem qualitativa foi devido ao fato que este procedimento metodológico abriga várias técnicas que procuram descrever e traduzir a questão principal, promovendo o entendimento do problema. O método qualitativo é mais direcionado à compreensão dos fatos do que à mensuração de fenômenos (YIN, 1994).

A pesquisa qualitativa é adequada a estudos de assuntos complexos, permitindo ao pesquisador a obtenção de informações mais detalhadas e um aprofundamento da questão a ser estudada, devido à riqueza dos detalhes obtidos.

O pesquisador conduz o trabalho a partir de um plano estabelecido, com variáveis definidas. Essa pesquisa não busca enumerar e/ou medir os eventos estudados, nem emprega instrumento estatístico na análise dos dados. Parte de questões de interesses amplos, que vão se definindo a medida que o estudo se desenvolve (GODOY, 1995).

Entre os diversos tipos de pesquisa qualitativa, o método de estudo de caso foi considerado o mais adequado para este estudo, por envolver um estudo em profundidade da implantação de um programa de *compliance* em uma organização.

O estudo de caso caracteriza-se pelo maior foco na compreensão dos fatos do que na sua quantificação e mensuração, investigando um problema atual, dentro da realidade em que ele ocorre (BRYMAN, 1989; YIN, 1994; LAZZARINI, 1997). O estudo de caso possibilita a utilização de várias fontes de evidência, permitindo aprofundar os conhecimentos sobre uma determinada realidade (TRIVIÑOS, 1990).

O estudo de caso é um tipo de pesquisa cujo objeto consiste na análise profunda de uma unidade, visando o exame detalhado de um ambiente ou de uma situação em particular (GODOY, 1995). Para BOYD & STASCH (1985), no estudo de caso é dada ênfase à completa descrição e ao entendimento do relacionamento dos fatores de cada situação, não importando os números envolvidos.

As principais limitações deste método de pesquisa estão nas dificuldades de generalização dos resultados obtidos e conseqüentemente das conclusões. Na utilização de estudos de caso como métodos de pesquisa, as generalizações podem ocorrer em nível analítico ou teórico, pois o objetivo é auxiliar a elaboração e o aprimoramento de teorias ou a descrição dos fatos (BONOMA, 1985). Decorrente do fato da unidade escolhida para investigação ser anormal em relação às muitas de sua espécie, o que pode fazer com que os resultados tornem-se bastante equivocados (GIL, 1996). Para que esses fatos sejam minimizados, é exigido do pesquisador um nível de capacitação mais elevado do que o requerido para outros tipos de delineamento.

A coleta de dados foi realizada no primeiro quadrimestre de 2019, em uma empresa de bebidas, pioneira no envase de água mineral no estado do Amazonas. Ocupa posição de liderança no mercado de seu estado e têm atuação em outros como Pará, Roraima e Acre. Em seus produtos, uma das principais matérias primas utilizadas na produção de refrigerantes é o guaraná, que é um insumo nativo da flora amazônica.

Na pesquisa de campo, foram efetuadas entrevistas com os diretores: do departamento de Controladoria e Industrial da empresa, utilizando-se como meio, um roteiro de entrevistas semi-estruturado.

4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Considerando a organização *Alfa* como instrumento de pesquisa para obtenção dos resultados esperados, foi possível através da aplicação de entrevistas com os profissionais atuantes de maneira estratégica nas áreas estudadas, compreender como vem se desenvolvendo o processo de implantação do programa de *compliance*, quais os benefícios, impactos e resultados desta ação.

4.1 Caracterização da Empresa

Para a análise deste artigo e verificação do funcionamento e resultados deste processo de implantação do programa de *compliance*, contamos com a contribuição de uma empresa de bebidas que atua no mercado a mais de 9 anos. Seu capital constitui-se em 100% nacional, a empresa é coligada com parte de um grupo e atente especialmente ao estado do Amazonas,

além do Pará, Roraima e Acre. Produz refrigerantes de guaraná e envase de água mineral. Atualmente conta com uma equipe de 346 funcionários. Seus produtos são distribuídos em sua totalidade no mercado interno uma vez que ainda não exportam.

Os respondentes foram os diretores dos departamentos de controladoria e industrial.

4.2 Gestão da Implantação do Programa de *Compliance*

Em 2018, a empresa *Alfa* sentiu a necessidade de implantar o programa de *compliance*. Por se tratar de uma empresa familiar, até então, a ação se fez necessária buscando atender ao processo de profissionalização e globalização. A organização busca estas melhorias, motivada principalmente pela possibilidade de perpetuação da empresa para as futuras gerações.

A empresa *Alfa* necessitou fazer investimentos significativos para implantar o programa de *compliance*, contratando uma escola de administração, formando conselho administrativo e consultivo além da contratação de auditoria independente. O *CEO* e o *controller* da empresa foram os responsáveis pela implantação do programa de *compliance*.

De forma breve, descrevemos como foi conduzida a implantação do programa de *compliance*: após a percepção pela organização da necessidade de melhoria foi contratada, uma escola de administração que coordenou o processo auxiliado por um escritório jurídico especializado em programa de *compliance*. Teve início em 2018 e ainda encontra-se em processo de implantação. Como toda mudança, houve dificuldade em modificar a cultura de uma gestão familiar baseada em confiança, para uma estrutura profissional baseada em controle e auditoria, mas a dificuldade foi contornada através de um programa denominado Programa de Excelência Total.

Após o término desta etapa, os principais benefícios e resultados obtidos pela implantação do programa de *compliance* foram:

- redução de riscos jurídicos;
- redução de riscos fiscais;
- redução de riscos tributários e
- a viabilização de maior transparência nas ações e nos resultados para os principais acionistas e seus herdeiros.

Devido ao programa ainda estar em processo de implantação na empresa *Alfa*, não é possível avaliar se houve considerável evolução na valorização da marca ou se sucedeu-se *marketing* positivo.

A controladoria, foi o departamento mais significativamente impactado, devido as exigências do programa de excelência, a área precisou ser totalmente reformulada e reestruturada.

A empresa *Alfa* usa para o processo de comunicação interna um sistema específico implementado por eles além de reuniões de conselho e um trabalho de reforço da imagem da empresa nas mídias sociais.

De acordo com os respondentes, como o programa está em fase de implantação ainda não foram realizadas verificações ou checagens de melhorias, porém verifica-se que o problema de pesquisa é respondido parcialmente.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao observarmos a empresa entrevistada notamos a compreensão por parte de sua direção em estar alinhados com a percepção de mercado. Um dos passos para a implementação de mudança segundo Kotter (1996), consiste em estabelecer um sentido de urgência por meio da criação de uma razão convincente de que a mudança é necessária. Nesse sentido percebemos a assimilação da organização por se tratar de uma empresa familiar em almejar a continuidade com as próximas gerações. Para uma empresa, repensar sobre sua missão, é o mesmo que se interrogar sobre o sentido de sua existência, sua razão de ser e sua legitimidade, assim como sua finalidade (LAVILLE, 2009).

"Por envolvimento da alta direção entende-se a inserção do *compliance* como um valor fundamental na cultura corporativa, a ser garantido mediante sua inclusão na agenda fixa dos órgãos da administração ou da pessoa responsável por determinar a orientação geral dos negócios da empresa e aprovar suas demonstrações financeiras" (Guia Programas de *Compliance*, 2016).

Embora ao serem questionado sobre a ocorrência de dificuldade ou problema para a implantação do programa, tenham relatado que modificar a cultura de gestão familiar baseada em confiança para uma estrutura profissional baseada em controle e auditoria foi a principal delas. Apesar de muitas empresas ainda terem o controle familiar, há a necessidade de buscar recursos para garantir crescimento e perenidade e, uma das formas é adotar boas práticas de governança (ÁLVARES; GIACOMETTI; GUSSO, 2008). Apontado pelo respondente que o problema foi contornado através do Programa de Excelência Total, sendo um dos pilares do programa de *compliance*.

Na implantação de um programa de *Compliance* não há como garantir que as leis, normas e procedimentos sejam cumpridos, uma vez que as organizações dependam de pessoas. Mesmo que o trabalho que se exerça esteja regulamentado, é preciso também que o profissional seja competente e ético (ALONSO, 2002).

Para Robbins, Judge e Sobral (2010), os agentes de mudança enxergam um futuro para a organização que os outros não identificam. Contudo verifica-se a disposição para a implantação do programa a começar pelo investimento realizado e contratação de prestadores de serviços especializados, uma vez que o papel do consultor externo é ajudar o cliente a perceber, compreender e agir com relação a processos com os quais precisa lidar e, que estes processos podem incluir o fluxo de trabalho, as relações informais entre os membros da unidade e os canais de comunicação (KOTTER, 1996).

Outra questão a ser pontuada são os canais de comunicação estabelecidos com a implantação do programa de *compliance* na organização, onde um sistema de comunicação interno foi implementado, reuniões de conselho passaram a ser realizadas e veiculação de reforço da imagem da empresa em mídias sociais.

De acordo com as informações coletadas em ambas as entrevistas, embora o processo de implantação não tenha finalizado na empresa *Alfa* é possível verificarmos benefícios obtidos com o programa de *compliance*, conforme relatado no item 4.2, o que nos leva ao objetivo desta pesquisa.

6. REFERÊNCIAS

ALONSO, A. H.**Ética General de lasProfesiones**. Ética das Profissões. Tradução: Leite, Silvana Cobucci. Edições Loyola - Desclée De Brouwer, S.A., 2002.

ÁLVARES, E.; GIACOMETTI, C.; GUSSO, E**. Governança Corporativa:** um modelo brasileiro**.** Núcleo CCR de governança Corporativa da FDC, Rio de Janeiro: Elsevier Editora Ltda, 2008.

ANDRADE, V. F.; BIZZO, W. A.**Corporate social responsibility in Brazil according to SA 8000:** Case studies and the correlation with the supply chain. Journal of Cleaner Production, v. 210, p. 1022-1032, 2019.

ASHLEY, P. A.**Ética e Responsabilidade Social nos Negócios**.2ª edi. São Paulo:Editora Saraiva. 2008

BANDEIRA, R. A. M.; MELLO, L. C. B. B.; MACADA, A. C. G. **Relação interorganizacional na cadeia de suprimentos:** um caso de caso na indústria da construção civil. Prod. São Paulo, v. 19, n. 2,2009. p. 376-387

BEVILAQUA, P. **Governança corporativa como instrumento de efetivação dos controles internos e transparência de informações contábeis nas companhias de capital aberto do ramo metalúrgico de Caxias do Sul-RS**. Caxias do Sul: Universidade de Caxias do Sul, 2017.

BLOCK, M. ***Compliance* e Governança Corporativa**. Rio de Janeiro: Freitas Bastos Editora, 2017. p.16.

BONOMA, T.V. Case research in marketing: opportunities, problems, and a process. **Journal of Marketing Research**, v.22, p.199-208, 1985.

BOYD, W., STASCH, S.F. **Marketing research**: text and cases. Illinois: Richard D. Irwin, Inc. 1985.

BRYMAN, A. **Research methods and organization studies**. London, Uniwin Hyman, 1989.

DOLCI, P. C.; MAÇADA A. C. G.**Um Modelo conceitual da Governança da Cadeia de Suprimentos**: analisando suas concepções e elementos sob a ótica das teorias da governança. Rio de Janeiro: EnAnpad, 2011.

GUIA PROGRAMAS DE COMPLIANCE - **Orientações sobre estruturação e benefícios da adoção dos programas de compliance concorrrencial, CADE** – Conselho Administrativo de Defesa Econômica, 2016. Disponível em: http://www.cade.gov.br/acesso-a-informacao/publicacoes-institucionais/guias_do_Cade/guia-compliance-versao-oficial.pdf/view, acesso em: 18/03/2019.
GIL, A.C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, p.59, 1996.

GODOY, A.S. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.35, n.3, p.20-29, 1995.

GONÇALVES, A. O conceito de governança. **XIV Encontro do Conpedi**, v. 16, 2005.
DITRI, M.P.**Toward a global business standard for supply chain ethics** - IEEE Engineering Management ReviewVolume 46, Issue 4, December 2018, Article number 8540945, Pages 112-121.

HITT, M. A.; MILLER, C. C.; COLELLA, A. **Comportamento organizacional – uma abordagem estratégica**. Rio de Janeiro: LTC, 2007.

HOINASKI, F. **Tirando a Fraude das Sombras**: Pesquisa Global sobre Fraudes e Crimes Econômicos 2018. PwC – PricewaterhouseCoopers Brasil Ltda, disponível em: <https://www.pwc.com.br/pt/gecs2018.html.> Acesso em 18 mar. 2019.

ANAIS

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA - IBGC. **Código das Melhores Práticas de GovernançaCorporativa**. 4.ed. São Paulo/SP, 2009. 73 p. ISBN: 978-85-99645-14-7 1. Disponível em: https://www.ibgc.org.br/ibgc/relatorios-anuais. Acessado em: 05 de março de 2019.

KLEN, E. R. **Parcerias e técnicas colaborativas na cadeia de suprimentos**. Curitiba: IESDE Brasil S.A., 2009. 188 p.

KOTTER, J. P. **Leading Change**. Boston Harvard Bussiness Scholl Press. 1996

LAMBERT, D. M.; COOPER, M. C.; PAGH, J.D. **Supply Chain Management: implementation issues and research opportunities.** The International Journal of Logistics Mangement**,** v.9, n.2, , 1998. P. 1-19

LAVILLE, É. **A Empresa Verde.** São Paulo: ÓTE, 2009.

_____. **A Empresa Verde.** São Paulo: ÓTE, 2009.p.40

LAZZARINI, S. G. Estudos de caso para fins de pesquisa: aplicabilidade e limitações do método (1). In: FARINA, E.M.M.Q. (Coord.) **Estudos de caso em agribusiness**. São Paulo: PIONEIRA, p.9-23, 1997.

LEI nº 12.846 de 1º de agosto de 2013 – Lei Anticorrupção. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2013/lei/l12846.htm. Acessado em 29 de novembro de /2018.

OLIVEIRA, M. C. C.; MACHADO, M. C.; SOUZA, A. O. **A influência dos instrumentos de governança na indução de práticas de sustentabilidade em rede de suprimentos: uma proposta teórica. São Paulo:**Engema: Encontro Ineternacional sobre Gestão Empresarial e Meio Ambiente. 2016.

PARDINI, D.; MATUCK, P. J. P. Mudanças nas práticas organizacionais com a implementação do programa de gerenciamento da cadeia de suprimentos (GCS) em uma multinacional do setor siderúrgico. **JISTEM J.Inf.Syst. Technol. Manag.** São Paulo , v. 9, n. 1, 2012. p. 147-170.

PERAZZO, A.*et all*. ***Compliance* à Luz da Governança Corporativa.** Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. São Paulo, SP : IBGC, 2017.

PIRES, S. **Gestão da cadeia de suprimentos:** conceitos, estratégias, práticas e casos. São Paulo: Editora Atlas, 2004.

ROBBINS, S. P.; JUDGE, T. A.; SOBRAL, F. – **Comportamento Organizacional:** teoria e prática no contexto brasileiro. 14ª ed. São Paulo: Pearson, 2010.

RODRIGUES, J.; MENDES, G. M. **Governança Corporativa**: Estratégia para Geração de Valor. 1. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.

RHODES, R. The new governance: governing without government. In: **Political Studies**, v. 44, 1996. p. 652.

ROSSETO, R.; LARGHI, N. Escândalos de corrupção e crise econômica forçam empresas a melhorar governança. **O Estado de São Paulo**, São Paulo, 21 dez. 2016. Disponível em: <https://economia.estadao.com.br/noticias/governanca,escandalos-de-corrupcao-e-crise-economica-forcam-empresas-a-melhorar-governanca,10000095776>. Acesso em 16 mar. 2019.

SAITO, R.; SILVEIRA, A. M..Governança corporativa: custos de agência e estrutura de propriedade. **Revista de Administração de Empresas**, v. 48, n. 2, 2008.p. 79-86,

ANAIS

SHLEIFER, A.; VISHNY, R. W.A Survey of Corporate Governance*in:***The Journal Of Finance** . Vol. LII, no. 2, 1997. p. 737-783.

SILVEIRA, A. M. **Governança corporativa no Brasil e no Mundo**: teoria e prática, 2ª ed., Rio de Janeiro: Elsevier, 2015.

SLACK, N.; CHAMBERS, S.; JOHNSTON, R. **Administração da Produção**. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2009.

STRAUSS, A., CORBIN, J. **Basics of qualitative research. Grounded Theory Procedures and Techniques**. USA: Sage Publications, 1990.

TRIVIÑOS, A.N.S. **Introdução à Pesquisa em Ciências Sociais:** a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: ATLAS, 1990.

TUBINO, D. **Planejamento e Controle da Produção**: Teoria e Prática. São Paulo: Atlas, 2007.

YIN, R.K. **Case study research. Design and methods.** 2a.ed. USA: Sage Publications, 1994.