

COMPLIANCE: Uma aplicação no Mega Supermercado

Daiane Cristine Silva

Acadêmica do curso de Administração na Faculdade Almeida Rodrigues (E-mail: daianecristine97@gmail.com)

Edmilson Santos Gomes

Acadêmico do curso de Administração na Faculdade Almeida Rodrigues (E-mail: edmilson.gomes@brf.com)

Hiago Amorim da Silva Ferreira

Acadêmico do curso de Administração na Faculdade Almeida Rodrigues (E-mail: hiagoamorim77@gmail.com)

Lucas Martins Barbosa

Professor Mestre do curso de Administração, Mestre em Economia na área da Economia da Energia. (E-mail: lucasmbarbosaeconomia@gmail.com)

RESUMO

No Brasil, o Compliance tomou forças devido à Lei 12.846 de 2013, conhecida como lei anticorrupção. Ao reflexionar sobre o mesmo, foi desenvolvida uma pesquisa no ramo de varejo, a partir de uma metodologia sobre estudo de caso. Tendo como objetivo aplicar o termo Compliance, nas organizações de pequeno porte e contatar a importância de as empresas estarem em conformidades, para analisar, investigar a verdadeira realidade, desafios de se implantar o programa, para agregar valor aos métodos e padronização do ciclo empresarial, com o objetivo de reduzir custos, gerar impactos culturais e melhorar a rentabilidade das empresas. Deste modo, foi elaborado um questionário com 15 perguntas, sendo aplicado a 8 colaboradores da empresa Mega Supermercado, que se enquadra em microempresa, com propósito de trazer resultados e a viabilidade da implementação do programa. Dentre os resultados observados, constatou-se uma ampla aceitação do Compliance entre os colaboradores da microempresa, porém ao ser detalhados os mecanismos de gestão a serem implantados, mostrou-se uma limitação em sua aceitação, principalmente na questão das responsabilizações por inconformidade das tarefas a serem realizadas.

Palavras-chave: Compliance. Programa. Implementação. Microempresa.

COMPLIANCE: an application in the Mega Supermarket

ABSTRACT

In Brazil, Compliance gained strength due to Law 12,846 of 2013, known as the anti-corruption law. When reflecting on it, a research was developed in the retail sector, based on a case study methodology. With the objective of applying the term Compliance, in small organizations and contacting the importance of companies being

in Compliance, to analyze, investigate the true reality, challenges of implementing the program, to add value to the methods and standardization of the business cycle, with the objective of reducing costs, generating cultural impacts and improving the profitability of companies. In this way, a questionnaire was applied to the employees of the company Mega supermarket, which is a small-enterprise, with the purpose of bringing results and the feasibility of implementing the program. Among the results observed, there was a wide acceptance of Compliance among the employees of the micro-enterprise, but when the management mechanisms to be implemented were detailed, it was shown to be a limitation in its acceptance, especially in the matter of accountability for non-conformity of the tasks to be carried out. be carried out.

Keywords: Compliance. Program. Implementation. Small enterprise.

1 INTRODUÇÃO

Desde o surgimento das primeiras firmas, a adequação às regras consiste em um grande desafio à atividade econômica, sendo comumente associada a não conformidade às normas, motivos de ineficiências, tanto produtivas, quanto de lucratividade. Segundo Assi (2012), Compliance significa estar em conformidade com leis e regulamentos externos e internos. Portanto, entende-se por atender aos normativos dos órgãos reguladores a fim de manter a empresa com suas conformidades.

No Brasil, a sua prática e discussão apresenta um contexto mais tardio, se materializando apenas em 2013, com a implementação por meio da Lei Anticorrupção (Lei 12.846/2013). A partir desse momento, a sua aplicação tem assumido cada vez mais notoriedade, visto que, visa apresentar um grande potencial na promoção da segurança operacional, por meio da padronização das etapas, procedimentos e transparência.

Como qualquer sistema com grande potencial de sucesso, as técnicas do Compliance necessitam de um constante esforço de pesquisa, alinhando e aperfeiçoando as suas aplicações. Sendo assim, adaptável a diversos agentes econômicos, com a meta de alinhar as empresas às normas, diretrizes políticas estabelecidas para o negócio que se destina, gerando indicadores positivos e parametrizando um sistema organizacional bem-sucedido. Este estudo de caso, que aborda a realidade de um pequeno supermercado, busca demonstrar a importância da ferramenta, como um dos pilares da governança dentro das micro e pequenas

empresas, desenvolvendo a seguinte questão: Quais dificuldades em se fazer cumprir regras Compliance em uma empresa de pequeno porte?

Consoante, a principal dificuldade que se espera encontrar na implantação do sistema em uma firma pequena está relacionada ao custo, pois a ferramenta foi criada para grandes projetos. Assim, incluir uma micro a pequena empresa nestes procedimentos é desafiador e exigirá da mesma, grande maturidade e força de vontade em colocar a empresa cada vez mais, no rumo certo, criando diretrizes sustentáveis para o crescimento da empresa em logo prazo.

Deste modo, o presente trabalho tem por objetivo, analisar as possíveis oportunidades existentes nas Micro e Pequenas empresas, que podem ser encontradas por meio dos métodos de verificação de conformidade.

Em específico, os objetivos foram:

- Estudar o método Compliance e sua inserção no contexto de uma empresa de menor porte;
- Verificar por meio de questionário a aceitação das equipes de uma empresa de pequeno porte em adotar métodos de verificação de conformidade;
- Comparar e propor mecanismos adequados a micro e pequenas empresas.

2 REVISÃO DE LITERATURA

As empresas são regidas e organizadas por leis, regras e procedimentos, próprios ou não, para garantir seu funcionamento esperado. Entretanto, em condições de atuações diretas, tais legislações podem não ser seguidas, resultando em alternativas de gestão ilícitas. A falta de atuação dentro do segmento legal implica em possíveis fraudes, corrupção e lavagem de dinheiro. Essas práticas além de configurarem crime, geram danos e impactos nos resultados financeiros, bem como desgaste na imagem perante a sociedade e o mercado de negócios (BENTO, 2018).

Desse modo, tem-se uma crescente procura de implementação de programas de Compliance dentro das empresas, pois além de ser um assunto atual, contribui de maneira positiva para empresários que buscam gerir suas empresas de modo ético e moralizado.

Assim, pela importância que as Micro e Pequenas Empresas têm nos estados e país, mostra a real necessidade de se implantar a ferramenta, para buscar agregar mais valor aos procedimentos e processos no ciclo empresarial. Assim, apesar de ser um micro e pequena empresa, terá aspectos cultural, ético e transparência, gerando padrão empresarial, consolidando-a no mercado.

O Compliance implantado em uma empresa de grande porte, possui uma amplitude complexa, que por sua vez gera resultados, com isso há grande dificuldade de entendimento e aceitação, quando se é apresentado às micro e pequenas empresas, pois, há questões que assustam os empresários no geral por não conhecer a ferramenta.

É fato que nas micro e pequenas empresas há menos processos, etapas e as vezes recursos humano e ou financeiros, ainda que não seja uma regra, o Compliance implantado em uma empresa assim irá exigir mais desempenho de ambos recursos. Pois a ferramenta vem para agregar valor e gerar maior transparência nos processos e na aplicação dos recursos, independentemente da quantidade ou tamanho dos processos, a ferramenta vem para conceituar e direcionar objetivamente os interesses da micro e pequenas empresa.

2.1 Compliance: origem e definição

O bom funcionamento do mercado e o combate a condutas empresariais negativas têm sido um tema difundido mundialmente. Um exemplo prático é o número de países que tem adotado leis voltadas a promover a concorrência de mercado e punições para infrações ilícitas no gerenciamento de empresas e poder público. Ao final do século XX, tais mudanças foram encorajadas graças a atuações de organizações não governamentais como a Transparência Internacional e com a assinatura de acordos como a Convenção Interamericana contra a Corrupção de 1996 e Organização e Desenvolvimento Econômico (OCDE) de 1997. Em seguida, em 2003 foi aprovada a Convenção das Nações Unidas contra a corrupção (MENDES; CARVALHO, 2017).

A Convenção das Nações Unidas contra a corrupção foi ratificada em 31 de outubro de 2003 e conta com o apoio de 178 Estados signatários. A convenção dispõe de 71 artigos dispostos em 8 capítulos dos quais apresentam como eixos centrais no combate à corrupção: (i) Prevenção; (ii) Criminalização das práticas de prevenção; (iii) Recuperação de recursos e cooperação internacional e (iv) Adaptações legislativas.

Deste modo, no Brasil, a Convenção foi oficialmente promulgada em 31 janeiro de 2006, pelo Decreto Presencial 5.687 significando que suas disposições atualmente têm força de lei no ordenamento jurídico brasileiro (MENDES; CARVALHO, 2017).

A crescente busca por controle de validação dos aspectos anticorrupção e punição de atos lesivos praticados contra o patrimônio público destaca-se através das seguintes intervenções: Lei de Improbidade Administrativa (Lei 8.429/92), Lei Geral de Licitações e Contratos (Lei 14.133/21), Lei de Acesso à Informação (Lei 12.527/2011) e Lei Anticorrupção (Lei 12.846/2013).

A Lei Anticorrupção foi um marco importante no cenário empresarial nacional, inspirada na lei estadunidense '*Foreign Corrupt Practices Act*', que tem sua origem no emblemático caso Watergate, ela atribui a responsabilidade na pessoa jurídica em casos de corrupção em seu benefício ou interesse. Prevendo a possibilidade de responsabilidade legal sobre a empresa (macro ou micro) sobre seus atos lesivos. Incluindo como exemplo o oferecimento e/ou concessão de vantagens indevidas ao agente público. É válido mencionar que, a responsabilização da instituição ocorrerá mesmo diante da ausência ou comprovação da sua culpa na infração (WILKEN, 2017).

Outro viés positivo relacionado à Lei Anticorrupção é o fortalecimento da adesão de empresas ao programa Compliance, concedendo medidas educativas de crédito atenuando à penalidade de atos lesivos daquelas que possuem o programa em sua gestão (WILKEN, 2017).

Os primeiros indícios da origem do Programa Compliance foram nas instituições financeiras com a fundação do Banco Central Americano em 1913 nos Estados Unidos, possuindo como principal objetivo, a obtenção de um sistema seguro e protegido em conformidade à legislação. Ademais, é sabido que as primeiras discussões sobre o Programa emergiram das instituições financeiras, porém sua implementação e atuação não são exclusivas destas. No Brasil, sua atuação está vinculada diretamente com a Lei Anticorrupção (XAVIER et al. 2017).

Compliance é derivada do verbo inglês *to comply* que seu significado está atrelado a 'cumprir, executar, realizar o que foi imposto, estar em conformidade com a legislação' (COIMBRA; MANZI, 2010). O que corrobora com a definição apontada por Giovanini (2014, p. 20) de que:

Compliance abrange o sentimento de justiça dentro da empresa, onde o estabelecimento das regras prevê a não concessão de vantagens para uns ou desvantagens para outros. A sua aplicação deve ser regida de forma isenta de interesses pessoais e completamente independente, sem considerar vínculos hierárquicos, de amizade ou qualquer outro capaz de distorcer o verdadeiro propósito do assunto.

De maneira prática, Compliance é um conjunto de medidas éticas e morais adotadas por todos os membros da empresa que buscam uma atuação responsável e regular mediante a outros órgãos vigentes e perante a sociedade. A implementação do Programa é feita pelo profissional denominado de Compliance Officer (WILKEN, 2017).

2.2 Implementação do Programa Compliance

A implementação de um Programa Compliance gerará custos iniciais para a empresa, em contrapartida deve ser enxergado como um investimento visto que, os prejuízos causados por uma conduta considerada ilegal poderão ser maiores e programas bem planejados e executados gozarão de benefícios inquestionáveis (CALDEROLO et al., 2015).

Inicialmente a empresa que se interessar em implementar o programa, deverá se direcionar para o modelo que atenda o foco desejado, sendo os dois principais: (a) foco na prevenção e (b) foco na reparação. Com o foco desejado à estruturação deve se iniciar com base no conhecimento de mercado da empresa, metas e desafios (GIOVANINI, 2014). E para tal, um profissional Compliance Officer precisará administrar riscos, ter um bom sistema e realizar uma governança justa e direta (BENTO, 2018).

Logo, a implementação, segundo Giovani (2014); Wilker (2017); Xavier et al. (2017) e Bento (2018), seguirá os principais pilares básicos:

- (i) Identificação e avaliação de riscos;
- (ii) Estruturação de um projeto;
- (iii) Definição de código de conduta e políticas;
- (iv) Delimitação de controles internos;
- (v) Comunicação e treinamento;
- (vi) Canais de denúncias;
- (vii) Investigações internas;
- (viii) Diligência adequada;

- (ix) Auditoria e monitoramento;
- (x) Ajustes e reteste.

É válido salientar que organizações de todos os portes podem se beneficiar do Programa Compliance, porém os riscos e demandas de múltiplas empresas podem diferenciar-se em seu porte, posição de mercado, setor de atividade, objetivos etc. Por essa razão, existem vários moldes do Programa que atenderam as demandas de cada gestão, podendo ser revista constantemente de modo a contemplar novos riscos que eventualmente podem surgir (XAVIER et al. 2017).

Wilker (2018) vai além e sugere que uma estrutura complexa deve elucidar todos os envolvidos no processo de maneira direta e indireta, como fornecedores, sócios e empresas colaboradoras. Para garantir que os possíveis riscos calculados abrangam todas as esferas de condutas.

Durante a gestão do programa, a funcionalidade é tão importante quanto a implementação. Visto que, o sistema deve tratar de denúncias e pontos de melhorias, assim como das investigações e evidências de possíveis fraudes e das medidas disciplinares aplicadas a todos os cargos, independentes da hierarquia da empresa. Sendo as medidas disciplinares exploradas com cautela pela área de Compliance e da alta gestão da empresa de maneira a não gerar uma gestão de medo, mas sim uma gestão ética e justa na abolição de fraudes. Diante disso, o Sistema de Medição como auditorias e fóruns, mostrarão se o programa está atingindo os indicadores efetivos já estabelecidos, assegurando uma gestão de equipe responsável e livre de fraudes (BENTO, 2018).

2.3 Microempresas e empresas de grande porte

No Brasil, existe uma forte tendência de grandes empresas operarem com modelos denominados 'gestão de corrupção', onde observa-se a utilização dessa modalidade para maximização de seus lucros e financiamento de operações consideradas fraudulentas. Outras empresas optam pela omissão da fiscalização de atos ilícitos, o que podem encorajá-los. Em contrapartida, a busca do setor privado pela integridade fiscal é motivada, principalmente, pela exposição e impactos dos escândalos dessa natureza, tornando o Compliance uma alternativa palpável. Assim, é evidente que o custo da implementação é alto, mas pode ser recompensado no abatimento de multas e ganhos com reputação e transparência (WILKER, 2018).

Entretanto, o Compliance não é restrito para grandes empresas, pequenos empresários, mesmo possuindo um número reduzido de funcionários e operar em menor escala, estão igualmente expostos a riscos de violação de Compliance. Portanto, pequenas e microempresas podem adotar parâmetros mais simplificados que serão adequados às estruturas e características de cada empresa para sua implementação. É válido salientar que grandes organizações estão adotando a exigência de pequenas empresas parceiras sejam estas terceiras ou prestadoras de serviços que tenham algum programa de conformidade implementado (BRASIL, 2020).

2.4 Gerenciamento e Recursos de equipe

A busca pela crescente economia globalizada contribui para que gestores se ausentem do cumprimento das tradicionais técnicas de prevenção de fraudes. Para contextualizar, fraude é todo ato praticado por um indivíduo que resultará no prejuízo para a empresa em benefício próprio, antepondo sua conveniência própria ao interesse da organização. Uma justificativa plausível para este fato se dá na facilidade do funcionário em praticá-las, uma vez que o controle sobre elas é irregular em determinados modelos de gestão (COUTINHO, 1998).

Dentro do gerenciamento empresarial é comum outros fenômenos distintos, mas facilmente confundido com fraude: o erro. Entretanto, o erro, diferentemente das fraudes não possui caráter proposital, pode ser cometido pelo não conhecimento de normas e regras, esquecimento ou falta de atenção (SILVA; COUTO, 2018). Diante disso, a ação de auditoria se faz necessária desenvolvendo seus controles internos e suas técnicas para minimizar e quando possível, extinguir inconformidades fraudulentas. Além disso, há diferentes normas legislativas que apoiam esse conceito, como: Novo código civil, novo código de defesa do consumidor, Lei do colarinho branco entre outras (ASSING et al. 2008). Desta forma, a auditoria assegura a segurança dos funcionários contra possíveis punições de erros tratadas como ações fraudulentas (SILVA; COUTO, 2018).

É possível ainda, que com a aplicação de um programa como o Compliance, os funcionários ao lidarem com novas legislações e supervisão contínua, se sintam estimulados a atitudes distantes das fraudes, refletindo em um gerenciamento limpo e ético por parte de seus funcionários e gestores. Garantindo um ambiente seguro de motivação e organização em conjunto e não por interesses pessoais. Porém, ainda

existe uma resistência pontual por partes de funcionários de propriedades privadas e públicas para adequação a esses programas, o que pode ser justificado pela dificuldade na adequação de novos comportamentos mediante a novas regras, normas e medo das possíveis consequências de suas ações dentro da empresa (MORAES, 2014).

É válido salientar ainda que discussões dessa natureza são importantes durante a implementação de um programa de Compliance em que juntos (funcionários, gestores e auditores) entendam sua atuação como sistema maior de controle interno, onde todos contribuem para a melhoria e alcance de seus objetivos.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICO

Para elaboração do presente trabalho, fora utilizado o método do estudo de caso para analisar a implantação e aceitação do *Compliance* no Mega supermercado. De acordo com Chizotti (2000, p.95),

[...] caracteriza o estudo de caso como uma modalidade de estudo nas Ciências Sociais, que se volta a coleta ao registro de informações sobre um ou vários casos particularizados, elaborando relatórios críticos organizados e avaliados, dando a margem a decisões e intervenções sobre o objeto escolhido para investigação (uma comunidade, uma organização, uma empresa etc.).

Contudo, pode-se suceder o estudo de caso apenas caracterizado por um indivíduo enfatizado em uma organização-institucional, como por exemplo comerciais, hospitais dentre outras. O estudo de caso, tem como objetivo de averiguar informações e conhecimentos, para uma resposta, seja ela positiva ou negativa, que irá consistir na busca de fatos e fenômenos.

Assim, para iniciar o estudo, com propósito de buscar informações precisas sobre o designado tema, foi realizado um levantamento bibliográfico sobre o enquadramento do *Compliance* dentro das Micro Pequenas Empresas. Seguido por um segundo momento, com intuito de oportunizar a pesquisa, bem como designar o método de análise, foi aplicado questionários, Anexo B, junto aos colaboradores da empresa.

Em complementação à pesquisa desenvolvida, foi desenvolvido um conjunto de processos e etapas para a análise do *Compliance* na empresa, o qual está presente

no Anexo A, deste trabalho. Sendo que a pesquisa desenvolveu a partir das experiências presentes nesse, em que envolve várias funções e obrigações que devem ser cumpridas, para assim, alcançar os resultados esperados.

3.1 Caracterização da Empresa

A empresa citada tem por nome, a razão social Mega Supermercado. Está no ramo de varejo, foi criada no ano de 2012 pela família Cabral, atuação de 9 anos no mercado com um mix de produtos básicos, supérfluos, bazar e perecíveis em geral. A empresa se localiza na Rua 05 nº 5, Bairro Promissão em Rio Verde-Goiás, é composta por 1 (um) diretor, 1 (um) gerente geral, 2 (dois) líderes de loja, 3 (três) operadores de caixa, 2 (dois) repositores, 3 (três) açougueiros e 1 (um) serviços gerais.

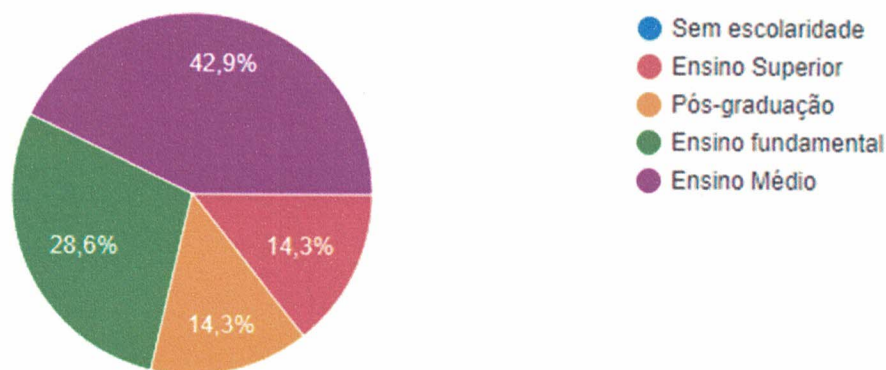
A empresa foi pensada na seguinte missão: empreender uma ideia, colocar em prática estudos sobre a atividade, almejando uma estabilidade financeira e sucesso nos investimentos, com os objetivos de lucratividade e estabilidade. Em fevereiro de 2021, a empresa passou por uma mudança de direção e a atual gestão do negócio que aceitou a proposta da implantação de *Compliance* dentro deste negócio.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Neste trabalho, na modalidade estudo de caso que foi baseado no recolhimento de informações segundo Chizotti (2000). Com objetivo de estudar, apurar pesquisas e fundamentos.

Contudo, sendo abordado método qualitativo, elaborado e aplicado questionário com a finalidade levantar dados. Foi utilizada a ferramenta Google forms, uma plataforma que produz um link, no qual foi enviado aos colaboradores para responder individualmente, ao responderem, o site retorna com gráfico para análise.

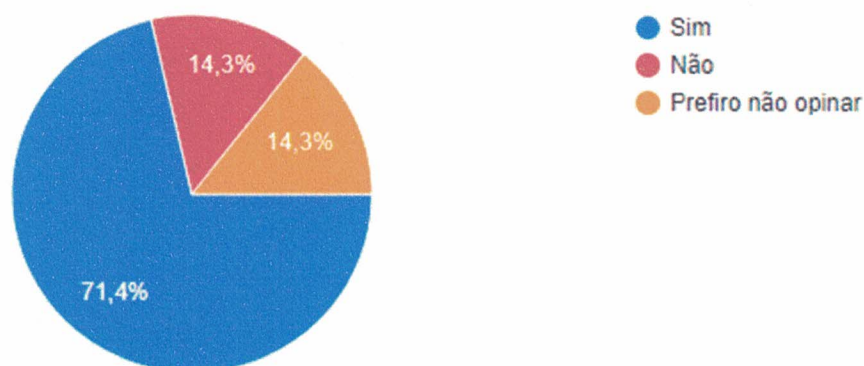
Hoje a empresa Mega Supermercados, dispõe 8 colaboradores em seu quadro funcionários, sendo de 25 a 44 anos e a maior parte solteiros.



FONTE: Dados elaborados pelos autores, 2022.

FIGURA 1- Escolaridade colaboradores.

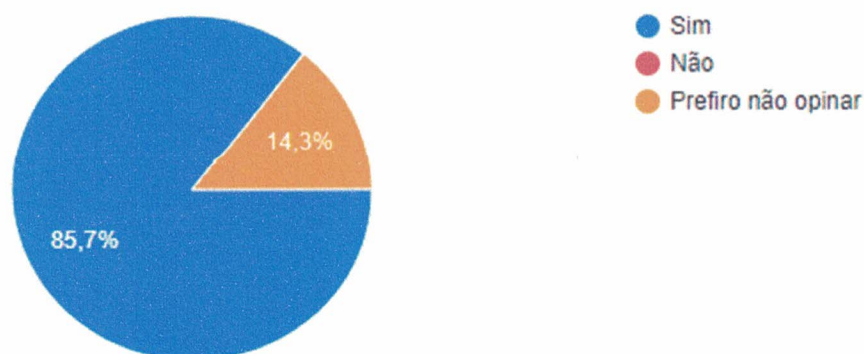
Com média 01 a 03 anos de atuação na empresa, 42,9% tem concluído ensino médio, 28,6% o ensino fundamental, 14,3% pós-graduação e 14,3% ensino superior na figura 01.



FONTE: Dados elaborados pelos autores, 2022.

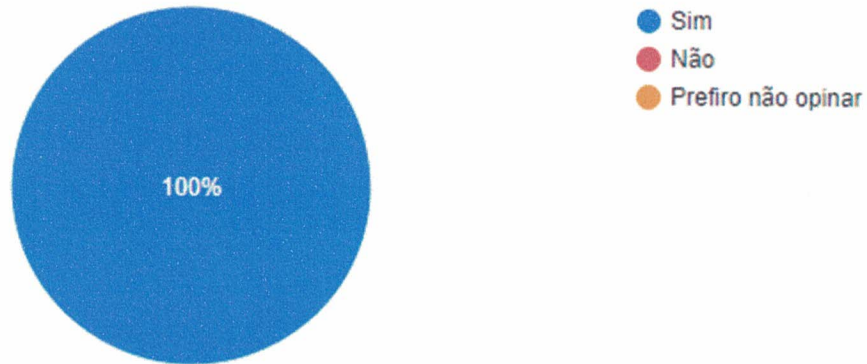
FIGURA 2 – Aplicação de melhorias e desempenho na empresa

Foram quase 72 %, logo, observou-se que a empresa busca melhorias para o desempenho dos serviços Figura 2.



FONTE: Dados elaborados pelos autores, 2022.

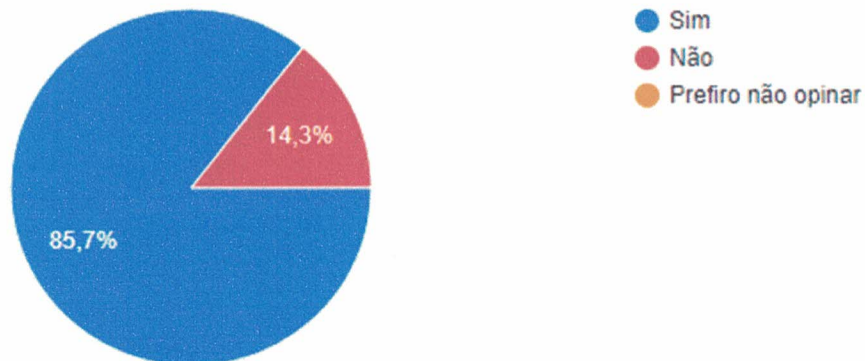
FIGURA 3 – Disponibilização de recursos, ferramentas e processos



FONTE: Dados elaborados pelos autores, 2022.

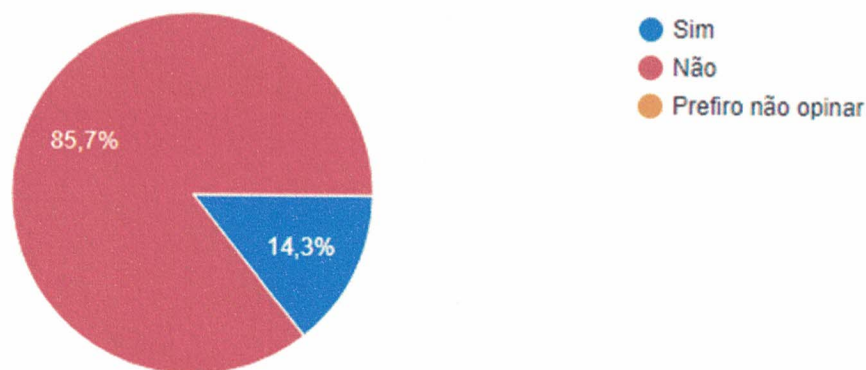
FIGURA 4 – Alta visibilidade na empresa

Cerca de 85,7% dos colaboradores, com base no gráfico figura 03, dizem que são disponibilizadas ferramentas e processos para melhorar o desempenho. Enquanto 100% deles concordam com a importância que a harmonia entre os setores e uma boa execução de atividades é essencial para um bom atendimento ao cliente, como pode ser observado na Figura 4.



FONTE: Dados elaborados pelos autores, 2022.

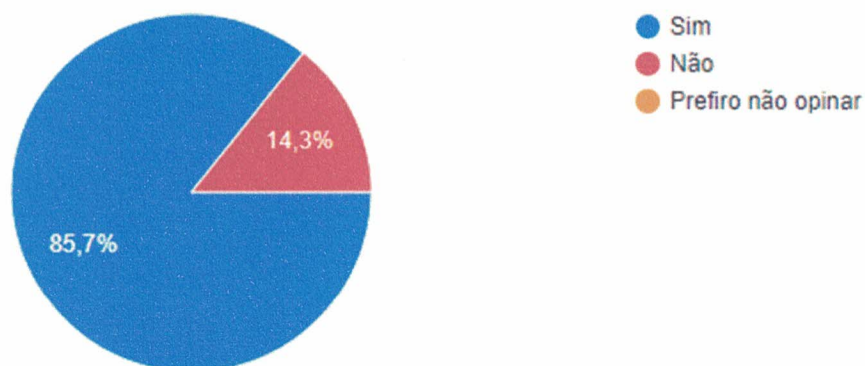
FIGURA 5 – Utilização método de correções ou punições



FONTE: Dados elaborados pelos autores, 2022.

FIGURA 6 – Apoio a gestão

Com relação ao método de correções ou punições por inadequações às normas e procedimentos da empresa, 85,7% acreditam que seja a melhor maneira para execução do método com segurança, como pode ser observado na Figura 05. Em relação ao programa de apoio à gestão, por meio da Figura 6, cerca de 85,7% dos colaboradores não conhecem ou ouviram falar sobre o assunto, mostrando baixa noção sobre *Compliance*, ou qualquer outra ferramenta de gestão empresarial.



FONTE: Dados elaborados pelos autores, 2022.

FIGURA 7 – Interesse em qualificação profissional

Quanto ao interesse pela qualificação profissional, cerca de 85,7% dos participantes da pesquisa acreditam na necessidade e se interessam em buscar o aperfeiçoamento profissional em suas funções, e que este é um meio de busca de melhorias por parte da gestão. Mostrando assim, o interesse em participar de treinamentos para aperfeiçoamento, como pode ser observado na Figura 7.

A adoção da ferramenta pode trazer numerosas vantagens e benefícios para a empresa, a pesquisa mostra resultados e a realidade sobre a opinião e aceitação dos funcionários, os mesmos avaliaram 100% necessária a implementação do

programa, inclusive 85,7% afirma e concorda com o objetivo de melhoramento. No entanto, quando se fala em tratativas e correções voltadas a punições por inadequações, na figura 05, a aceitação é de 85,7%, e mostra uma discordância de 14,3% dos colaboradores.

Na figura 06, é quase unanime o desconhecimento do programa, com 85,7%, concluindo que existe uma oportunidade de melhorias, devendo levar em consideração as principais dificuldades encontradas para implementação da ferramenta, sendo custos de implementação e cultura. Ou seja, de modo geral, sempre são favoráveis a planos de melhoria da gestão da empresa, mas não a mecanismos que possam afetar diretamente o seu modo de trabalho na empresa, como a definição condutas a serem seguidas e sistemas de penalidades e sanções.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao analisar a importância do conhecimento e aplicabilidade do termo Compliance nas organizações de pequeno porte da atualidade, é possível a identificação e avaliação de riscos, definição de código de conduta e políticas, delimitação de controles internos, auditoria, monitoramento e acompanhamento.

A implantação da política de Compliance é uma ferramenta poderosa, principalmente se obtida a partir da cooperação, pois estimula naturalmente um ambiente com transparência, ética e confiança, auxiliando no desenvolvimento pleno da empresa e da sociedade, sendo essencial para as empresas que prezam pela eficiência e buscam perenizar e aumentar os seus lucros, pois a transparência, a ética e a confiança são condições legais, e não apenas itens de ostentação.

Em busca de respostas para o objetivo principal, esta pesquisa apresentou noções sobre vários aspectos referente ao programa Compliance, como meio de trabalho e os direitos fundamentais, a lei anticorrupção, e também abordagens e procedimentos de prevenção que irão reduzir prejuízos futuros, sendo um programa eficaz em sua aplicação na esfera empresarial, permitindo a conformidade da empresa as leis e regulamentos, que agirá de forma ética e estenderá esse dever aos seus colaboradores.

Ademais, os principais desafios do Compliance em uma micro e pequena empresa estão relacionados aos custos de implantação e cultura. Os custos são um desafio, pois, para que o Compliance funcione, em determinados momentos serão

necessários investimentos em melhorias, equipamentos, mão-de-obra e etc. E talvez, a empresa não disponha de orçamentos a curto prazo para tal necessidade, sabendo que o resultado vem, mas em longo prazo.

Assim, culturalmente falando, essa ferramenta fere diretamente o ego profissional dos colaboradores, neste caso, pode acontecer em determinados momentos a resistência em atender novos processos ou feedbacks necessários, assim, tirando os colaboradores do famoso comodismo, teoricamente podendo aumentar o Turnover (rotatividade do quadro de funcionário).

Porém, essas mudanças no corpo da empresa, são necessárias para a otimização da empresa. Portanto, pode parecer em determinados momentos que as coisas estão degradingando, mas, na realidade será apenas o Compliance encontrando as necessidades de mudanças, estancando os vazamentos de forças que a empresa tem, para que o resultado, produtividade, eficiência e eficácia que vêm à tona.

REFERÊNCIAS

ASSI, Marcos. **Gestão de riscos com controles internos: ferramentas, certificações e métodos para garantir a eficiência dos negócios**. São Paulo: Saint Paul, 2012.

ASSING, Ildefonso; ALBERTON, Luiz; TESCH, José Marcos. **O comportamento das fraudes nas empresas brasileiras**. Revista da FAE. Curitiba: FAE, v. 11, n. 2, 2008 Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa. 4ª ed. São Paulo: IBCG, 2009.

BENTO. Alessandro Maier. **Fatores relevantes para a implementação de um programa Compliance**. Revista da FAE. Curitiba: FAE, v. 21, n. 1, 2018.

BRASIL, Michele Vargas. **A importância do Compliance para pequenas empresas sob aspecto trabalhista**. Jornal Jurídico, Madeira, p. 94 – 104, ago. 2020.

BRASIL. **LEI Nº 12.527 DE 18 DE NOVEMBRO DE 2011**. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2011/lei/l12527.htm. Acesso em: 10 de out de 2021.

_____. **LEI Nº 12.846, DE 1º DE AGOSTO DE 2013**. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2013/lei/l12846.htm. Acesso em: 10 de out de 2021.

_____. **LEI Nº 14.133, DE 1º DE ABRIL DE 2021.** Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2021/lei/L14133.htm. Acesso em: 10 de out de 2021.

_____. **LEI Nº 8.429, DE 2 DE JUNHO DE 1992.** Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8429.htm. Acesso em: 10 de out de 2021.

CANDELORO, Ana Paula P.; RIZZO, Maria Balbina Martins; PINHO, Vinícius. **Compliance 360º: riscos, estratégias, conflitos e vaidades no mundo corporativo.** 2. ed. São Paulo: Trevisan, 2015.

CHIZOTTI, Antonio. **Fundamentos de Metodologia Científica:** Um guia para iniciação científica. 2 – ed ampliada Aidil Jesus da Silveira Barros, Neide Aparecida de Souza Lehfeld. São Paulo: Pearson Makron Books, 2000, p, 95.

COIMBRA, Marcelo de Aguiar; MANZI, Vanessa Alessi. (Org.). **Manual de Compliance.** São Paulo: Atlas, 2010.

COUTINHO, Jeane de Souza. **A importância do controle interno na prevenção de fraudes.** Rio de Janeiro, 1998.

CUEVA, Villas Bôas; FRAZÃO, Ana. **Compliance: Perspectivas e desafios dos programas de conformidade.** 3ª reimpressão. Belo Horizonte: Fórum Conhecimento Jurídico, 2018, p.54.

GIOVANINI, Wagner. **Compliance: A excelência na prática.** 1. ed. São Paulo: Compliance Total, 2014.

MENDES, Francisco Schertel; CARVALHO, Vinicius Marques. **Compliance: concorrência e combate à corrupção.** São Paulo: Trevisan editora, 2017.

MORAES, Marilene Santos. **Percepção da auditoria interna por parte dos auditados:** a opinião de funcionários de uma empresa paraestatal. 2014. 47p. Monografia (Bacharelado em Ciências Contábeis). Universidade de Brasília, Brasília – DF.

SILVA, Ester Aparecida; COUTO, Priscilla Bianchi. **O papel da auditoria interna na prevenção de erros e fraudes nas organizações.** 2018.

SILVA, Joaquim Caldeira da. **Merchandising no Varejo de Bens de Consumo.** São Paulo: Atlas, 1990. p. 17.

WILKEN, Maria Luiza Fontinelle Dumans Xavier Dórea. **Compliance: Em qual medida é compatível a implantação do programa de Compliance, que é aplicável nas grandes empresas, nas micro e pequenas empresas?** 2017. 36p. Monografia (Graduação em Direito). Faculdade de Direito de Vitória, Vitória – ES.

XAVIER, Deiverson Felipe Souza et al. **Compliance uma ferramenta estratégica para a segurança das informações nas organizações.** In: Simpósio Internacional

de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade, VI, 2017, São Paulo. **Anais...**
São Paulo: SINGEP, 2017. p. 1 – 17.

APÊNDICES

APÊNDICE A – Modelo de Compliance

Avaliamos o ciclo de vida de um produto em específico dentro da operação da loja, ciclo que deve ser cumprido para que o produto junto com a operação, gere lucro à empresa. O produto escolhido foi o leite UHT Integral de 1 litro da marca Italcac, é um produto de necessidade básica com alto giro, participante da curva A nos relatórios ABC de vendas.

Olhando por estes aspectos, alto giro e produto de necessidade básica, é um item que precisa da atenção da equipe, e deve ser tratado da melhor forma possível. Para isso, dentro da Operação de um varejo, existem os processos, funções e delegações para a equipe, a tratar não apenas com itens básicos, mas, com todos itens participante do mix da loja.

Sabendo-se que iremos tratar apenas do ciclo de vida de um item, ainda assim, ressaltamos a importância do *Compliance* dentro destes processos, pois, a complexidade mostrada dentro de um item, já exige grandes energias e sinergia da equipe, para que então uma loja como a do Mega Supermercado tenha um mix de 3.900 itens abastecidos em loja e disponível para os clientes, mostra a real necessidade de se cumprir rigorosamente as definições do *Compliance* no fluxo de produtos da loja.

Descrevendo os processos, temos as mais básicas etapas que são recebimento, acondicionamento, posicionamento em loja e prestação de atendimento ao cliente. Dentro destas etapas, temos vários processos operacionais que devem ser cumpridos para que a loja não sofra perdas operacionais, financeiras, administrativas, entre outras questões como furtos e possíveis fraudes.

Para isso, entra o *Compliance* para mitigar e até evitar situações que podem gerar grandes problemas dentro do negócio.

1. Recebimento

O recebimento é um departamento, com a responsabilidade de primeiro conferir e depois consolidar a recepção dos produtos que estão sendo entregue pelos fornecedores. Neste departamento, a (s) pessoa (s) envolvida (s) é/são responsáveis por conferir, na nota fiscal item a item a quantidade de produtos que estão sendo entregues, as condições físicas e visuais dos produtos e o prazo de validade, caso

todas as conferências estejam em conformidade com a política de recebimento da loja, só aí o responsável poderá então, validar e receber os produtos.

Note que, se caso o responsável não se atentar em uma destas etapas, ele poderá receber um produto vencido ou com a vida útil abaixo do estabelecido, ou até mesmo, um produto com a embalagem danificada, e assim, ficar impróprio para ser repassado aos clientes, gerando uma perda e diminuindo os lucros. Aplicado estes processos, o responsável está evitando possíveis fraudes e furtos, perdas e gerando confiabilidade para seus clientes e fornecedores, pois, mostra ser uma empresa comprometida com o certo.

No caso do leite UHT Integral de 1 litro, da marca Italcac, é transportado e entregue paletizado ou em embalagem de caixa de papelão com 12 unidades dentro. No Mega supermercado, o responsável deve seguir estas etapas; 1) olhar as condições das embalagens, 2) fazer a contagem da quantidade, 3) conferir se esta conforme as informações da Nota Fiscal e por fim 4) fazer a checagem da validade.

Outra importante etapa é o acompanhamento da liderança e a checagem dos próximos departamentos, se realmente estas etapas estão sendo cumpridas da forma que se deve. Estas definições engajam todos profissionais ali dentro da loja, assim, um profissional acaba auditando o outro, pois, uma responsabilidade depende da outra para ser cumprida com sucesso, por fim, a liderança faz a inspeção, para assegurar que tudo está em conformidade e sendo cumprido ali no recebimento, acompanhando relatórios e fazendo inventários periódicos, de forma simples e prática, para cumprimento com *Compliance*.

Por fim, cumpridas essas etapas, o responsável valida o recebimento, e posteriormente partirá para a próxima etapa.

2. Acondicionamento

Esta etapa deve ser executada logo após os produtos serem recebidos, assim, eles devem ser destinados aos locais específicos (estoque ou área de vendas). O acondicionamento é um departamento, onde os responsáveis devem guardar os produtos nos locais indicados. Estes locais, são escolhidos por vários aspectos, como por exemplo, produtos perecíveis frios devem ser guardados ou acondicionados em câmaras frias, sendo que existem várias temperaturas para vários tipos de produtos, outro exemplo são os cereais como arroz, feijão etc., que devem ser guardados em locais de temperatura ambiente e secos.

O responsável por este processo de acondicionamento, deve atentar também aos rodízios, pois, se caso, o colaborador não efetuar este rodízio de forma eficaz, pode gerar prejuízos com perdas por vencimento, e nem sempre os produtos que chegam por último vencem depois, neste caso, há questões de negociações do departamento de compras.

Outro processo importante no acondicionamento é a visibilidade dos produtos, se caso, o colaborador guardar o produto atrás de outros, o responsável pela reposição de loja, terá grande dificuldade em encontrá-lo e leva-lo para área de vendas.

E por fim, e não menos importante, o cuidado com quedas, brincadeiras em momentos inoportunos, pode levar algum produto a caírem no chão e quebrarem, amassarem ou danificarem-se, de alguma forma que possa deixar o produto impróprio para consumo, e assim, gerar perdas por avarias.

Para nosso item escolhido, o leite UHT Integral de 1 litro da marca Italcac, deve ser acondicionado no estoque, em cima de paletes com pilhas de no máximo 5 caixas de altura, para evitar que amasse os debaixo ou que exista riscos de queda, e deve ser guardado em local de temperatura ambiente e seco, pois a umidade pode danificar a embalagem.

É muito importante nesta etapa, haver acompanhamento da liderança para certificar de que não estão sendo violados os processos, pois para a empresa é um prejuízo muito grande, comprar o produto e o mesmo ficar estocado, cada dia da vida útil de um produto é importante para o negócio. Claro que nós não conseguimos perceber tudo isso acontecendo, mas dentro de uma loja, todos aqueles produtos são dinheiro, então, quanto maior o giro de produtos, maior é o lucro, claro que com uma gestão de preço, compras, markup, prazos etc. Com tudo isso ajustado, mas são assuntos de outro tema.

Por fim, nesta etapa, o *Compliance* se destaca com checklist que periodicamente, checa produtos com muitos dias parado, acondicionamento correto, organização e layoutização adequada.

Percebe que se lá no recebimento, o colaborador receber um produto com prazo de validade errado, aqui no acondicionamento o colaborador terá a oportunidade de perceber isso e já informar, assim a gestão pode tomar a melhor decisão nesta situação. Os erros são passíveis de acontecer, então os processos estão aqui para diminuir essa possibilidade.

3. Posicionamento em loja (Merchandising)

Esta etapa é de suma importância para a vida de qualquer loja, resume em repor os produtos em gôndolas, deixando-os acessíveis aos clientes, mas, existem vários estudos sobre como fazer os produtos chamar atenção dos clientes e assim ser auto vendível, este processo é chamado de merchandising. Para Silva (1990, p. 17)

Merchandising é o planejamento e a operacionalização de atividades que se realizam em estabelecimentos comerciais, principalmente em lojas de varejo e de auto-serviço, como parte do complexo mercadológico de bens de consumo, tendo como objetivo expô-los ou apresentá-los de maneira adequada a criar impulsos de compra na mente dos consumidores ou usuários, tornando mais rentáveis todas as operações nos canais de marketing.

Para nosso produto escolhido, liberamos um espaço de gôndolas maior, posicionando-o verticalmente, o produto foi repostado ao lado de outras marcas de leites, próximo à achocolatados, bombons, mingaus, cereais e biscoitos, do meio da gôndola para baixo.

Nesta etapa, o *Compliance* entra para certificar de que não está havendo rupturas nas gôndolas, que o compra e venda está sendo feito de forma adequada, monitora a loja contra furtos e etc. Para nosso item escolhido, deve se fazer cumprir o rodízio devido o prazo de validade ser curto, é um produto que deve ser visitado algumas vezes ao dia pelo repositor, pois, devido ser um produto de alto giro, a gôndola esvazia rápido.

4. Atendimento ao cliente

Por fim, temos esta etapa que cada vez mais se faz necessária dentro do negócio, que é o relacionamento com o cliente. Geralmente, clientes facilmente tem dúvidas, não encontram produto entre outras situações que, exigem a proximidade da equipe com o mesmo.

Dizer aos clientes um 'bom dia', 'boa tarde' ou 'boa noite' faz toda a diferença, o bom atendimento é um diferencial para qualquer negócio. No varejo, o bom atendimento é essencial, as margens trabalhadas são formadas em cima de uma operação que possibilite a melhor comodidade ao cliente.

E da equipe toda, do gerente aos serviços gerais a responsabilidade de disponibilizar a atenção necessária ao cliente, neste caso do varejo, está ligada ao

repositor e operadores de caixa, pois, o cliente não suporta ficar muito tempo em fila e não tolera lojas bagunçadas e confusas.

De forma geral, os departamentos citados precisam estar cada vez mais envolvidos em suas competências, para que, as estratégias criadas pelo *Compliance* alcancem o objeto, neste caso, existe a importância de aplica-lo da forma correta. A implantação do plano de ação é tão importante quanto o acompanhamento, então, neste momento, depois que as equipes estiverem sabendo de suas responsabilidades, deve-se definir uma equipe para fazer o acompanhamento e certificar de que o plano de ação e as definições estão sendo cumpridas da forma adequada, e caso o contrário, deve ser reportado à gestão.

É importante a gestão estar ciente que se for necessário, a equipe terá que passar por novos treinamentos, orientações e novas certificações, até o momento em a equipe esteja redonda. Aliado às informações como indicadores de vendas, perdas e desempenho.

5. Dimensionamento dos resultados

Para que o *Compliance* consiga dimensionar os resultados, gerar indicadores e projeções, ele precisa registrar informações que estão ligadas às funções das equipes. Na parte de reposição, cada item danificado na área de venda ou estoque, cada item vencido, deve ser registrado para que seja feita a baixa do estoque da forma correta, informando ao sistema se foi vencido ou avariado o item. No futuro em que a gestão precisa saber quantos itens venceu ou avariou, possam apenas gerar os relatórios, destes quais irão sair indicadores e descobrir as oportunidades de redução de perdas.

Em nosso item escolhido, felizmente não tivemos baixas no lote escolhido, pois, o produto foi vendido, mas no caso de problemas nestes sentidos apresentados acima, devem-se, investigar e mitigar os problemas.

Contudo, o *Compliance* está arraigado dentro dos processos, pois cada detalhe ignorado ou esquecido, pode gerar consequências prejudiciais a empresa, então, através destes controles o *Compliance* pode encontrar as melhores oportunidades para o negócio.

APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO

E-mail: _____

Idade: _____

Gênero: () Masculino () Feminino

Estado civil: () Solteiro () Casado () Divorciado

Escolaridade: () Sem escolaridade () Ensino fundamental
() Ensino Superior () Pós-graduação
() Pós-graduação

Função: _____

QUESTÕES**1. A quanto tempo você já trabalha na empresa?**

() 0 a 1 ano. () 1 a 3 anos. () 3 anos ou mais.

2. Durante o período em que está na empresa, você percebeu em algum momento uma busca na melhoria do desempenho dos serviços?

() Sim. () Não. () Prefiro não opinar.

3. O gerente da empresa tem disponibilizado ferramentas ou processos para melhorar o desempenho do serviço?

() Sim. () Não. () Prefiro não opinar.

4. Em uma empresa como o Supermercado Mega a harmonia entre os setores e a boa execução de cada atividade é essencial para um bom atendimento ao cliente. Você consegue enxergar a importância do seu trabalho para o bom funcionamento da empresa?

() Sim. () Não. () Prefiro não opinar.

5. Para você existem formas de aperfeiçoamento profissional em sua função que possam ser executadas? Cite alguma.

() Sim. () Não. () Prefiro não opinar.

6. Você participaria de treinamentos para o aperfeiçoamento do seu trabalho?

() Sim. () Não. () Prefiro não opinar.

7. O trabalho em equipe é algo usual no seu dia a dia?

() Sim. () Não. () Prefiro não opinar.

8. Existe alguma forma de medir o desempenho profissional de cada funcionário, mesmo que exercendo funções diferentes (como o funcionário do mês)?

() Sim. () Não. () Prefiro não opinar.

9. Sugestões e críticas são bem aceitas e difundidas no ambiente de trabalho?

() Sim. () Não. () Prefiro não opinar.

10. Se caso fosse aplicado um sistema correções ou punições, por inadequações às normas e procedimentos da empresa, seria bem aceito?

() Sim. () Não. () Prefiro não opinar.

11. Quanto a gestão da empresa, você já ouviu falar de programas de apoio à gestão?

() Sim. () Não. () Prefiro não opinar.

12. Você considera necessário a implementação de algum programa que auxilie no melhor funcionamento da empresa?

() Sim. () Não. () Prefiro não opinar.

13. Um exemplo de programas que tem por objetivo o melhoramento da empresa é o *Compliance*, que é um conjunto de atividades que busca adequação ou conformidade a uma determinada regra ou lei. Você seria a favor da implantação desse programa na empresa?

() Sim. () Não. () Prefiro não opinar.

14. A adoção de um programa de *Compliance* pode trazer muitas vantagens e benefícios para a empresa, como: Redução de perdas inevitáveis, danos

financeiros e de imagem. Assim, como por meio da gestão de riscos poderá reduzir a necessidade de aplicação de sanções e penalidade legais, pois os procedimentos e regras estarão mais claros. Analisando esses benefícios, a empresa e seus colaboradores estão prontos para aderirem ao programa?

Sim. Não. Prefiro não opinar.

15. O *Compliance* abrange o sentimento de justiça dentro da empresa, onde o estabelecimento das regras prevê a não concessão de vantagens para uns ou desvantagens para outros. A sua aplicação deve ser conduzida de forma, que não seja de interesses pessoais e completamente independente, sem considerar vínculos hierárquicos, com relação a essa afirmação você é a favor desse programa na empresa?

Sim. Não. Prefiro não opinar.