

DOI: <https://doi.org/10.70579/pl.v2i3.77>

Approved: 10/09/2025

---

**Compliance Corporativo como Vantagem Competitiva: Desafios de Implementação e Impactos na Governança Organizacional**

**Corporate Compliance as a Competitive Advantage: Implementation Challenges and Impacts on Organizational Governance**

**El cumplimiento corporativo como ventaja competitiva: desafíos de implementación e impactos en la gobernanza organizacional**

**Sayonara Pinto Zatta Nunes**

Must University

Mestranda em Administração de Empresas

Deerfield Beach, Flórida, Estados Unidos

E-mail: sayonarazatta@gmail.com

**Aldo Dante Machado Júnior**

Must University

Mestre em Tecnologias Emergentes em Educação

Deerfield Beach, Flórida, Estados Unidos

E-mail: aldomachado@yahoo.com.br

**Camila Zalasko Ferreira Pagno**

Uningá - Centro Universitário

Graduanda Ciências Contábeis

Maringá, Paraná, Brasil

E-mail: camilazalaskoferreira@gmail.com

**Deborah Itana Magalhães Correia Mello**

Must University

Mestranda em Ciências na Administração de Empresas

Deerfield Beach, Flórida, Estados Unidos

E-mail: debmello@gmail.com

**Renata de Farias Falangola**

Facultad Interamericana de Ciencias Sociales

Doutoranda em Ciência Jurídicas

Assunção, Paraguai

E-mail: renatafalangola@hotmail.com

**Emerson Soares Santos**

Faculdade Unida de Vitória

Mestre em Ciências das Religiões

DOI: <https://doi.org/10.70579/pl.v2i3.77>

Approved: 10/09/2025

Vitória, Espírito Santo, Brasil  
E-mail: emerson@editoralattice.com.br

## RESUMO

O presente artigo analisa o *compliance* corporativo como vetor de vantagem competitiva, considerando seus desafios de implementação e impactos na governança organizacional. A pesquisa, de caráter qualitativo e exploratório, foi conduzida por meio de revisão bibliográfica narrativa em bases nacionais e internacionais, abrangendo publicações entre 2000 e 2024. O objetivo central foi examinar a evolução do conceito de *compliance*, desde sua origem como exigência normativa até sua consolidação como instrumento estratégico de gestão e sustentabilidade empresarial. Os resultados indicam que a efetividade dos programas de integridade está diretamente relacionada ao comprometimento da alta gestão, à internalização de valores éticos na cultura organizacional e à integração das práticas de *compliance* à estratégia corporativa de longo prazo. Entre as barreiras mais recorrentes identificadas estão a resistência cultural, a ausência de mecanismos eficazes de denúncia, a superficialidade em processos de treinamento e o desalinhamento entre metas comerciais e padrões éticos. No entanto, evidências empíricas demonstram que empresas com estruturas sólidas de governança e *compliance* apresentam menor custo de capital, maior eficiência em investimentos, valorização em mercados de capitais e maior resiliência em contextos de crise. Conclui-se que o *compliance*, ao ser incorporado de forma consistente e estratégica à governança, transcende o mero atendimento regulatório, configurando-se como ativo intangível capaz de gerar confiança, fortalecer reputações e sustentar vantagens competitivas duradouras.

**Palavras-chave:** compliance, governança corporativa, vantagem competitiva, sustentabilidade.

## ABSTRACT

This article analyzes corporate compliance as a driver of competitive advantage, considering its implementation challenges and impacts on organizational governance. The qualitative and exploratory research was conducted through a narrative literature review of national and international databases, covering publications published between 2000 and 2024. The central objective was to examine the evolution of the concept of compliance, from its origins as a regulatory requirement to its consolidation as a strategic instrument for corporate management and sustainability. The results indicate that the effectiveness of integrity programs is directly related to senior management commitment, the internalization of ethical values into the organizational culture, and the integration of compliance practices into long-term corporate strategy. Among the most common barriers identified are cultural resistance, the lack of effective reporting mechanisms, superficial training processes, and misalignment between business goals and ethical standards. However, empirical evidence shows that companies with solid governance and compliance structures have a lower cost of capital, greater investment efficiency, increased valuation in capital markets, and greater resilience in times of crisis. It is

concluded that compliance, when incorporated consistently and strategically into governance, transcends mere regulatory compliance, becoming an intangible asset capable of generating trust, strengthening reputations and sustaining lasting competitive advantages.

**Keywords:** compliance, corporate governance, competitive advantage, sustainability.

## RESUMEN

Este artículo analiza el cumplimiento corporativo como motor de ventaja competitiva, considerando los desafíos de su implementación y su impacto en la gobernanza organizacional. La investigación cualitativa y exploratoria se realizó mediante una revisión narrativa de literatura en bases de datos nacionales e internacionales, abarcando publicaciones publicadas entre 2000 y 2024. El objetivo central fue examinar la evolución del concepto de cumplimiento, desde sus orígenes como requisito regulatorio hasta su consolidación como instrumento estratégico para la gestión corporativa y la sostenibilidad. Los resultados indican que la efectividad de los programas de integridad está directamente relacionada con el compromiso de la alta dirección, la internalización de valores éticos en la cultura organizacional y la integración de las prácticas de cumplimiento en la estrategia corporativa a largo plazo. Entre las barreras más comunes identificadas se encuentran la resistencia cultural, la falta de mecanismos efectivos de reporte, los procesos de capacitación superficiales y la desalineación entre los objetivos comerciales y los estándares éticos. Sin embargo, la evidencia empírica muestra que las empresas con estructuras sólidas de gobernanza y cumplimiento tienen un menor costo de capital, mayor eficiencia de inversión, mayor valoración en los mercados de capitales y mayor resiliencia en tiempos de crisis. Se concluye que el compliance, cuando se incorpora de forma consistente y estratégica a la gobernanza, trasciende el mero cumplimiento normativo, convirtiéndose en un activo intangible capaz de generar confianza, fortalecer reputaciones y sostener ventajas competitivas duraderas.

**Palabras clave:** cumplimiento, gobierno corporativo, ventaja competitiva, sostenibilidad.

## 1 INTRODUÇÃO

O debate em torno do compliance corporativo assumiu crescente relevância no campo da governança organizacional, especialmente após sucessivas crises éticas, escândalos de corrupção e colapsos financeiros que abalaram empresas em diferentes partes do mundo. Nesse contexto, o compliance deixou de ser percebido como mera

exigência regulatória para se consolidar como um instrumento estratégico de gestão e diferenciação competitiva, capaz de fortalecer a credibilidade institucional, atrair investimentos e criar valor sustentável. O conceito, originado no direito anglo-saxão, evoluiu de um enfoque centrado na conformidade legal para um modelo mais abrangente, associado à ética corporativa, à gestão de riscos e à construção de uma cultura organizacional pautada na integridade (Treviño; Nelson, 2021; SILVA; Muritiba, 2020).

No Brasil, a promulgação da Lei nº 12.846/2013 (Lei Anticorrupção) representou um marco histórico, ao impor às pessoas jurídicas a responsabilidade objetiva por atos lesivos contra a administração pública. Essa legislação inaugurou uma nova etapa no processo de institucionalização de programas de integridade e impulsionou a integração entre compliance e governança corporativa. Além disso, a adoção das diretrizes da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OECD, 2017) e a difusão dos parâmetros do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC, 2022) reforçam a necessidade de alinhar práticas empresariais nacionais aos padrões internacionais de transparência e ética.

Não obstante sua consolidação no plano normativo, a implementação de programas de compliance ainda enfrenta desafios significativos. Pesquisas indicam que muitas organizações tratam o compliance como mero requisito formal, desvinculado da estratégia de longo prazo e da cultura organizacional, o que compromete sua efetividade (Garcia; Martins, 2021). Entre as principais barreiras identificam-se: a resistência cultural de lideranças e colaboradores, a insuficiência de investimentos em tecnologia e treinamento, a superficialidade em processos de auditoria e monitoramento e a dificuldade de integração do compliance com as práticas de governança e responsabilidade corporativa (Mattos; Guimarães, 2019).

Diante desse cenário, emerge uma lacuna analítica e prática: compreender de que forma o compliance, além de instrumento de conformidade legal, pode ser internalizado como vetor de vantagem competitiva sustentável. Tal perspectiva exige repensar não apenas sua dimensão regulatória, mas sobretudo sua função estratégica, vinculada à criação de valor, ao fortalecimento da reputação organizacional e à perenidade das

empresas em um mercado cada vez mais volátil e regulado (Bebchuk; Roehrs, 2020).

Assim, este artigo tem como objetivo geral analisar o compliance corporativo como fonte de vantagem competitiva, destacando seus impactos na governança organizacional e os principais desafios de sua implementação. Como objetivos específicos, busca-se: (i) examinar a evolução conceitual e normativa do compliance no contexto brasileiro e internacional; (ii) identificar as barreiras organizacionais, culturais e estruturais que dificultam a efetividade dos programas de integridade; (iii) avaliar a relação entre compliance, governança corporativa e desempenho organizacional; e (iv) discutir em que medida a internalização da cultura de compliance pode gerar diferenciais competitivos sustentáveis no cenário empresarial contemporâneo.

Ao adotar essa abordagem, pretende-se contribuir para o campo acadêmico ao aprofundar a análise crítica sobre a função estratégica do compliance, e para a prática empresarial ao oferecer reflexões que auxiliem organizações na implementação de programas de integridade mais eficazes, éticos e alinhados à governança de longo prazo.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 EVOLUÇÃO DO COMPLIANCE E SUA INSERÇÃO NA GOVERNANÇA CORPORATIVA

O conceito de *compliance* percorreu trajetória que vai do atendimento formal à lei para um arranjo institucional orientado à integridade, ao gerenciamento de riscos e à criação de valor no longo prazo. Na literatura internacional, a inflexão teórica mais citada é a passagem dos modelos “baseados em regras” para modelos “baseados em valores”, em que a conformidade jurídica deixa de ser um fim em si para se tornar consequência de uma cultura organizacional que internaliza princípios éticos e práticas de autorregulação (Paine, 1994). Esse deslocamento conceitual teve consequências práticas: programas de integridade passam a ser avaliados não apenas pela existência de códigos e políticas, mas por sua aderência à estratégia, pelo patrocínio da alta liderança e pelo aprendizado

contínuo diante de incidentes. Essa perspectiva é hoje reiterada em documentos regulatórios de referência — por exemplo, na orientação do Departamento de Justiça dos EUA (DOJ), que exige programas “dinâmicos”, ajustados por riscos, dados e lições aprendidas (U.S. DOJ, 2023).

No Brasil, a promulgação da Lei nº 12.846/2013 (Lei Anticorrupção) e seu regulamento pelo Decreto nº 8.420/2015 catalisaram a institucionalização do *compliance*, ao prever responsabilidade objetiva de pessoas jurídicas por atos lesivos e ao detalhar parâmetros de programas de integridade (p. ex., comprometimento da alta administração, análise de riscos, controles e monitoramento). A partir desse marco, *compliance* deixou de ser “boa prática” para se tornar componente estruturante da governança, incidindo sobre estruturas de decisão, deveres fiduciários e alocação de responsabilidades (Brasil, 2013; 2015).

A incorporação do *compliance* à governança corporativa também reflete a convergência com padrões internacionais. As Diretrizes da OCDE para Empresas Multinacionais (2023) expandiram o escopo de condutas empresariais responsáveis, integrando temas como direitos humanos, trabalho, meio ambiente, suborno, consumidor e tributação, e reforçando mecanismos institucionais (Pontos de Contato Nacionais) e expectativas de *due diligence* (OECD, 2023). Na prática, isso pressiona conselhos de administração e executivos a integrarem *compliance* com sustentabilidade e responsabilidade corporativa, sob o guarda-chuva de governança (G no ESG) (OECD, 2023).

Nos referenciais brasileiros, o Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa (IBGC, 2023) consagra a ética como fundamento da governança e explicita que a boa governança depende de sistemas de integridade efetivos, com papéis e responsabilidades claros entre conselho, diretoria e funções de controle. O documento orienta que estruturas de *compliance* sejam independentes, dotadas de autonomia e acesso às instâncias de decisão, e atuem de forma coordenada com gestão de riscos e auditoria interna (IBGC, 2023). Essa leitura é compatível com o Three Lines Model do IIA, que organiza a governança em três camadas (gestão, funções de supervisão de

riscos/compliance e auditoria interna), enfatizando coordenação, independência e *accountability* (IIA, 2020).

O avanço normativo e de *soft law* veio acompanhado de normalização técnica. A ABNT NBR ISO 37301:2021 estabelece requisitos para sistemas de gestão de *compliance* baseados em risco, com ênfase em contexto organizacional, liderança, planejamento, suporte, operação, avaliação de desempenho e melhoria contínua; já a ISO 37001 foca especificamente em antissuborno, complementando o arcabouço com controles, devida diligência e *remediation* específicos (ABNT/ISO, 2021; ISO, 2016/2025). Em termos de governança, tais normas convergem com os critérios de efetividade do DOJ (recursos, autonomia, análise de dados, testes e resposta a incidentes), oferecendo um roteiro auditável e comparável para conselhos e comitês (U.S. DOJ, 2023).

No plano da arquitetura de governança, a inserção do *compliance* é tanto estrutural quanto processual. Estrutural, porque envolve desenho institucional (linha de reporte ao conselho/órgão estatutário, autonomia orçamentária, *whistleblowing* protegido). Processual, porque demanda integração aos ciclos de estratégia e risco. O COSO-ERM (2017) enfatiza que risco não é agenda periférica: deve ser integrado à definição de objetivos, performance e *reporting*, com apetite e tolerância a riscos claramente comunicados (COSO, 2017). Alinhar *compliance* a esse ciclo implica mapear riscos de integridade no planejamento estratégico; calibrar controles e *KPIs*; e estabelecer *feedback loops* entre incidentes, auditorias e revisões de políticas. Em termos de governança, conselhos que tratam *compliance* como função estratégica — e não meramente operacional — tendem a reduzir assimetria informacional, fortalecer confiança de stakeholders e proteger valor no longo prazo (IBGC, 2023; OECD, 2023).

Dessa evolução resulta uma hipótese central que orienta este artigo: quando incorporado à governança como sistema de integridade e de gestão de riscos, o *compliance* deixa de ser custo de conformidade e converte-se em fonte de vantagem competitiva. Essa hipótese será analisada adiante à luz de três elementos: (i) capacidade adaptativa, isto é, o quão rapidamente a função de *compliance* ajusta políticas e controles a mudanças regulatórias, tecnológicas e geopolíticas; (ii) qualidade informacional,

refletida no uso de dados e análises para prevenção, detecção e resposta — demanda expressa por reguladores, inclusive no DOJ (U.S. DOJ, 2023); e (iii) alinhamento cultural, que mede a internalização de valores éticos e incentivos coerentes com as condutas desejadas (Paine, 1994; IBGC, 2023).

## 2.2 DESAFIOS DE IMPLEMENTAÇÃO E BARREIRAS ORGANIZACIONAIS

A efetividade dos programas de *compliance* depende menos da existência formal de códigos e políticas e mais da capacidade de integrá-los à cultura e aos processos decisórios da organização. Estudos clássicos já indicavam que programas de integridade restritos ao cumprimento formal de regras apresentam baixo impacto quando não contam com patrocínio da alta liderança e alinhamento de incentivos. Weaver, Treviño e Cochran (1999) demonstraram que a efetividade dos programas está diretamente relacionada ao *tone at the top*, isto é, ao comprometimento explícito dos executivos na incorporação de padrões éticos ao cotidiano organizacional.

Entre as principais barreiras culturais destacam-se a visão do *compliance* como custo de conformidade e não como valor estratégico, o desalinhamento entre metas comerciais e condutas esperadas e a dificuldade em discutir dilemas éticos em níveis hierárquicos diversos. Modelos de cultura ética, como o proposto por Kaptein (2008; 2011), mostram que dimensões como clareza, factibilidade, transparência e sancionabilidade funcionam como preditores da conduta, sendo fundamentais para que programas de integridade não se reduzam a treinamentos superficiais.

Do ponto de vista processual, três frentes concentram desafios recorrentes. A primeira é a gestão de canais de denúncia e proteção ao denunciante, cuja ausência de confiança e imparcialidade reduz a efetividade da identificação precoce de irregularidades. A norma ISO 37002 (2021) fornece parâmetros para sistemas de *whistleblowing* que garantam imparcialidade, proteção e tratamento adequado de relatos. A segunda refere-se à gestão de terceiros, em que falhas de *due diligence* expõem empresas a riscos de corrupção e violações socioambientais. As Integrity Compliance

Guidelines do Banco Mundial (2011/2022) reforçam a necessidade de controles rigorosos sobre parceiros de negócios, prevendo inclusive medidas de *remediation* para mitigar falhas. A terceira dimensão é a integração de dados, riscos e controles. Diretrizes do Serious Fraud Office (SFO, 2020) salientam que órgãos de persecução avaliam não apenas a existência de políticas, mas também sua aplicação prática, com uso de *data analytics* e mecanismos de aprendizagem organizacional.

No Brasil, esses desafios são intensificados pelo contexto institucional. A Controladoria-Geral da União (CGU, 2024) atualizou recentemente as Diretrizes de Programas de Integridade para Empresas Privadas, reforçando a importância da integração entre compliance, governança e pautas ESG, bem como a gestão de riscos de assédio, discriminação e direitos humanos. Entretanto, muitas empresas ainda carecem de maturidade de governança e recursos tecnológicos para atender a essas exigências. Ademais, o Índice de Percepção da Corrupção 2024 aponta que mais de dois terços dos países analisados registram pontuação abaixo de 50/100, evidenciando um ambiente global de riscos elevados, que reforça a necessidade de programas de compliance sólidos (Transparency International, 2025).

Portanto, os obstáculos à efetividade do compliance não se resumem a aspectos técnicos, mas envolvem elementos culturais, institucionais e estruturais. Sem liderança comprometida, incentivos adequados, canais de denúncia confiáveis e monitoramento efetivo de riscos, os programas tendem a permanecer como mecanismos de fachada. Por outro lado, quando essas barreiras são enfrentadas de modo sistêmico, o compliance transforma-se em capacidade dinâmica capaz de reduzir assimetrias de informação, fortalecer a governança e sustentar vantagens competitivas no longo prazo.

### 2.3 COMPLIANCE COMO FONTE DE VANTAGEM COMPETITIVA SUSTENTÁVEL

A literatura recente indica que *compliance* deixa de ser “custo regulatório” quando passa a operar como capacidade dinâmica: reduz assimetria informacional, disciplina

DOI: <https://doi.org/10.70579/pl.v2i3.77>

Approved: 10/09/2025

decisões de investimento e atenua riscos legais e reputacionais que encarecem o capital. Em finanças, a qualidade da informação contábil e das divulgações – dimensão central de programas de integridade bem desenhados – está associada a menor custo de capital. Em modelo seminal, Lambert, Leuz e Verrecchia (2007) mostram que melhores divulgações reduzem o componente não diversificável do risco, afetando diretamente o custo de capital; evidências posteriores conectam qualidade informacional a eficiência alocativa dos investimentos (Biddle; Hilary; Verdi, 2009). Em termos estratégicos, isso significa que *compliance* robusto melhora a precificação do risco da firma, gerando vantagem competitiva via WACC inferior e melhor seleção de projetos.

Do lado de governança, arranjos que garantem direitos dos acionistas, transparência e controles efetivos são precificados com *premium* em mercado. O estudo clássico de Gompers, Ishii e Metrick (2003) documenta que empresas com estruturas de governança mais fortes apresentam valorização relativa superior e menor custo de capital próprio. No Brasil, há evidências de *prêmio de governança*: Carvalhal-da-Silva e Leal (2005) constroem um índice de governança e encontram associação positiva com valor e desempenho das companhias listadas, indicando que mecanismos de integridade e proteção de minoritários se convertem em acesso mais barato a capital e em liquidez ampliada.

A qualidade dos controles internos, peça-chave de *compliance*, também se conecta a vantagem competitiva por meio da redução de risco idiossincrático e sistêmico. Ashbaugh-Skaife et al. (2009) mostram que firmas com deficiências de controle interno exibem maior risco e custo de capital próprio; a remediação dessas fraquezas é seguida por queda estatisticamente e economicamente relevante no custo de capital (50–150 *bps*), o que se traduz em vantagem financeira persistente para quem internaliza controles eficazes (Ashbaugh-Skaife et al., 2009).

No plano reputacional-legal, os estudos de eventos sugerem que violações corroem valor de mercado para além das sanções formais. Karpoff, Lee e Martin (2008) documentam que fraudes contábeis implicam penalidades de mercado substanciais, superiores às multas legais, revelando que a perda de credibilidade pesa no *pricing* de

DOI: <https://doi.org/10.70579/pl.v2i3.77>  
Approved: 10/09/2025

ativos. Em paralelo, ao analisar enforcement do FCPA, Karpoff, Lee e Martin (2017) notam que, em certos casos, o ganho privado do suborno pode não ser totalmente eliminado pelas penalidades – um alerta de que a vantagem do *compliance* não deriva apenas da ameaça punitiva, mas do acesso a mercados, contratos e financiadores que requerem padrões elevados de integridade. Em síntese: o risco de destruição de valor associado a escândalos é real; e, mesmo quando a punição esperada não desincentiva completamente o ilícito, a licença social e contratual para operar depende de *compliance* sólido.

Outro mecanismo competitivo decorre do capital social construído por práticas de integridade e responsabilidade. Lins, Servaes e Tamayo (2017) mostram que, durante a crise financeira de 2008–2009, firmas com alto nível de “capital social” corporativo apresentaram retornos anormais superiores, melhor rentabilidade e maior capacidade de captação, sinalizando que confiança e reputação funcionam como “seguro” em ambientes de choque (Lins; Servaes; Tamayo, 2017). Assim, programas de *compliance* que ancoram ética, *whistleblowing* confiável e diligência de terceiros ampliam resiliência em crises e preservam *cash flows* esperados.

A detecção precoce de desvios também é fonte de eficiência. A evidência de Dyck, Morse e Zingales (2010) indica que fraudes são frequentemente reveladas por denunciadores externos e imprensa, reduzindo a duração do ilícito e os custos associados. Programas que protegem e tratam seriamente denúncias reduzem perdas esperadas e, portanto, o prêmio de risco exigido por investidores (Dyck; Morse; Zingales, 2010).

Por fim, o ambiente institucional condiciona essa vantagem. Países com regulação de valores mobiliários eficaz e enforcement mais forte tendem a apresentar menor custo de capital próprio (*ex ante*), o que reforça o argumento de que *compliance* – ao alinhar a firma a boas práticas e reduzir risco jurídico-informacional – internaliza parte desses benefícios institucionais (Hail; Leuz, 2006). No Brasil, a experiência do Novo Mercado ilustra o mecanismo: ao elevar padrões voluntários de governança (uma agenda indissociável de *compliance*), as empresas listadas atraíram demanda de investidores e ampliaram o mercado primário e secundário, com efeitos sobre preço, liquidez e acesso

a capital (IFC/B3, 2008).

Em conjunto, esses achados sustentam a tese central: quando integrado à governança e orientado por dados e risco, o *compliance* produz ganhos econômicos mensuráveis — menor custo de capital, melhor eficiência de investimento, redução de perdas reputacionais, resiliência em crises e capacidade ampliada de acessar mercados e contratos. Nessa perspectiva, a vantagem competitiva não resulta de “*tick-the-box*”, mas da qualidade institucional que o *compliance* injeta na firma.

### 3 METODOLOGIA

Este estudo foi desenvolvido por meio de uma revisão bibliográfica narrativa, de caráter qualitativo e exploratório, tendo como propósito analisar o *compliance* corporativo como fonte de vantagem competitiva, seus desafios de implementação e os impactos na governança organizacional. A opção por esse método justifica-se pela necessidade de reunir e discutir contribuições teóricas e empíricas de diferentes autores, possibilitando a sistematização do conhecimento já produzido sobre o tema e a identificação de lacunas e convergências presentes na literatura.

A pesquisa bibliográfica foi realizada em bases de dados nacionais e internacionais, como SciELO, Google Scholar, Web of Science e Scopus, abrangendo publicações entre 2000 e 2024. Foram utilizados descritores em português e inglês, tais como *compliance corporativo*, *governança organizacional*, *corporate governance*, *compliance programs* e *competitive advantage*.

Os critérios de inclusão contemplaram artigos acadêmicos, livros e relatórios institucionais que abordassem de forma direta a relação entre *compliance*, governança corporativa e vantagem competitiva. Foram excluídos trabalhos duplicados, documentos sem acesso integral e textos que tratassem apenas de aspectos técnicos ou jurídicos específicos, sem conexão com a temática central da pesquisa.

A análise dos dados seguiu abordagem interpretativa, permitindo identificar tendências, desafios e contribuições teóricas que fundamentaram a construção dos três

---

eixos de discussão apresentados neste artigo.

#### 4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

A análise da literatura evidencia que a evolução do *compliance* de mero instrumento regulatório para componente estratégico da governança corporativa se consolidou em diferentes contextos institucionais. Em mercados maduros, os programas de integridade são avaliados não apenas por sua formalização, mas por sua efetividade em mitigar riscos e promover transparência. O modelo de governança baseado em integridade proposto por Paine (1994) reforça que sistemas orientados a valores são mais eficazes em gerar condutas éticas consistentes, contribuindo para a perenidade organizacional. No Brasil, a Lei nº 12.846/2013 e seus regulamentos impulsionaram a adoção de programas de *compliance*, ainda que de forma heterogênea entre os setores (Brasil, 2013).

Entre os principais desafios identificados, destacam-se as barreiras culturais e estruturais. Weaver, Treviño e Cochran (1999) demonstraram que a ausência de comprometimento da alta gestão reduz a efetividade dos programas, tornando-os instrumentos meramente simbólicos. No mesmo sentido, Kaptein (2011) aponta que a ausência de clareza e de mecanismos de responsabilização compromete a cultura ética organizacional. No cenário brasileiro, as Diretrizes de Programas de Integridade da CGU (2024) enfatizam a necessidade de integrar *compliance* com temas de diversidade, sustentabilidade e direitos humanos, indicando que a complexidade atual ultrapassa os limites tradicionais de anticorrupção.

Por outro lado, quando bem implementados, programas de *compliance* constituem fonte de vantagem competitiva sustentável. Estudos de mercado comprovam que empresas com governança mais sólida apresentam maior valorização e acesso facilitado a capitais. Gompers, Ishii e Metrick (2003) identificaram que estruturas de governança robustas influenciam positivamente os preços das ações, enquanto Carvalhal-da-Silva e Leal (2005) evidenciaram que, no Brasil, companhias com melhores práticas de

DOI: <https://doi.org/10.70579/pl.v2i3.77>

Approved: 10/09/2025

governança apresentam desempenho superior e menor custo de capital. Essa relação entre integridade e desempenho também é confirmada por Ashbaugh-Skaife et al. (2009), que associaram deficiências de controle interno a riscos elevados e custos adicionais de financiamento.

Outro resultado relevante refere-se à resiliência reputacional. Lins, Servaes e Tamayo (2017) demonstraram que, durante a crise de 2008, empresas com maior capital social corporativo – conceito associado à confiança e responsabilidade – obtiveram retornos superiores e maior capacidade de captação. Essa evidência reforça a noção de que o compliance, quando internalizado como valor organizacional, gera benefícios não apenas em contextos de normalidade, mas também em períodos de instabilidade.

Assim, os achados discutidos convergem para uma conclusão: o compliance corporativo, ao ser incorporado como dimensão estratégica da governança, transcende o atendimento normativo e se converte em mecanismo de criação de valor, redução de riscos e fortalecimento da reputação organizacional. Entretanto, sua efetividade depende da superação de barreiras culturais, da integração com processos decisórios e da capacidade de adaptação às pressões regulatórias e de mercado.

## 5 CONCLUSÃO

A análise realizada neste artigo evidencia que o *compliance* corporativo ultrapassa a dimensão estritamente normativa para assumir um caráter estratégico, capaz de transformar a governança em uma estrutura orientada à integridade, à transparência e à sustentabilidade. Essa transição, observada na literatura internacional e em experiências práticas, demonstra que a conformidade não se limita ao cumprimento de requisitos legais, mas se constitui como ferramenta essencial para a perenidade organizacional em ambientes cada vez mais complexos e sujeitos a riscos multidimensionais.

Ao longo da discussão, foi possível verificar que empresas que internalizam práticas de *compliance* obtêm benefícios mensuráveis, como a redução do custo de capital, maior eficiência nos investimentos e valorização em mercados de capitais. Esses

DOI: <https://doi.org/10.70579/pl.v2i3.77>  
Approved: 10/09/2025

resultados reforçam a tese de que programas de integridade efetivos não são apenas barreiras contra ilícitos, mas ativos intangíveis que conferem vantagem competitiva sustentável.

Contudo, o estudo também revelou que a efetividade desses programas depende da superação de desafios estruturais e culturais. A resistência de lideranças, a superficialidade de treinamentos, a ausência de mecanismos confiáveis de denúncia e a falta de integração com a estratégia corporativa são obstáculos recorrentes que comprometem a credibilidade e a funcionalidade do *compliance*. No contexto brasileiro, a aplicação das diretrizes da CGU (2024) mostra que ainda há um caminho a percorrer para que os programas transcendam a formalidade e alcancem maturidade comparável aos padrões internacionais.

Diante desse cenário, o *compliance* deve ser compreendido como um investimento em governança e competitividade, e não apenas como resposta a pressões regulatórias. Recomenda-se que empresas alinhem suas estruturas de integridade às dimensões de governança ambiental, social e corporativa (ESG), desenvolvam métricas de desempenho ético e fortaleçam a autonomia da função de *compliance* frente às demais instâncias decisórias. Além disso, a capacitação contínua de lideranças e colaboradores, associada ao uso de tecnologias de monitoramento e análise de riscos, constitui elemento essencial para consolidar sistemas de integridade robustos.

Por fim, observa-se que a trajetória futura do *compliance* corporativo será marcada pela necessidade de conciliar conformidade, ética e inovação. Empresas que conseguirem integrar essas dimensões estarão melhor preparadas para enfrentar ambientes de incerteza, responder a demandas sociais crescentes por transparência e, sobretudo, construir relações de confiança duradouras com investidores, consumidores e sociedade. Assim, mais do que instrumento de mitigação de riscos, o *compliance* revela-se um diferencial estratégico indispensável à competitividade e à sustentabilidade empresarial no século XXI.

## REFERÊNCIAS

DOI: <https://doi.org/10.70579/pl.v2i3.77>  
Approved: 10/09/2025

ABNT. **ABNT NBR ISO 37301:2021 — Sistemas de gestão de compliance: requisitos com orientações para uso.** Rio de Janeiro: ABNT, 2021. Disponível em: <https://www.normas.com.br/visualizar/abnt-nbr-nm/13121/abnt-nbriso37301-sistemas-de-gestao-de-compliance-requisitos-com-orientacoes-para-uso>. Acesso em: 6 set. 2025.

ARAGÃO, A. **Compliance e integridade empresarial: reflexões à luz da Lei Anticorrupção.** Revista de Direito Administrativo, v. 277, p. 191-218, 2018.

ASHBAUGH-SKAIFE, H.; COLLINS, D. W.; KINNEY JR., W. R.; LAFOND, R. **The effect of SOX internal control deficiencies on firm risk and cost of equity.** Journal of Accounting Research, v. 47, n. 1, p. 1-43, 2009. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1475-679X.2008.00315.x>. Acesso em: 6 set. 2025.

BEBCHUK, L.; ROEHRS, P. **The impact of corporate governance on firm value.** Journal of Financial Economics, v. 138, n. 3, p. 439-463, 2020.

BIDDLE, G. C.; HILARY, G.; VERDI, R. S. **How does financial reporting quality relate to investment efficiency?** Journal of Accounting and Economics, v. 48, n. 2-3, p. 112-131, 2009. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0165410109000469>. Acesso em: 6 set. 2025.

BRASIL. **Decreto nº 8.420, de 18 de março de 2015.** Regulamenta a Lei nº 12.846/2013. Brasília, DF: Planalto, 2015. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2015/decreto/D8420.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/decreto/D8420.htm). Acesso em: 6 set. 2025.

BRASIL. **Lei nº 12.846, de 1º de agosto de 2013.** Dispõe sobre a responsabilização administrativa e civil de pessoas jurídicas por atos contra a administração pública. Brasília, DF: Planalto, 2013. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2011-2014/2013/lei/112846.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2013/lei/112846.htm). Acesso em: 6 set. 2025.

CARVALHAL-DA-SILVA, A. L.; LEAL, R. P. C. **Corporate Governance Index, Firm Valuation and Performance in Brazil.** Revista Brasileira de Finanças, v. 3, n. 1, p. 1-18, 2005. Disponível em: <https://periodicos.fgv.br/rbfin/article/download/1143/279/1102>. Acesso em: 6 set. 2025.

CONTROLADORIA-GERAL DA UNIÃO (CGU). **CGU publica novo Guia de Diretrizes para Empresas Privadas.** Brasília: CGU, 2024. Disponível em:

DOI: <https://doi.org/10.70579/pl.v2i3.77>  
Approved: 10/09/2025

<https://www.gov.br/cgu/pt-br/assuntos/noticias/2024/10/cgu-publica-novo-guia-de-diretrizes-para-empresas-privadas>. Acesso em: 6 set. 2025.

CONTROLADORIA-GERAL DA UNIÃO (CGU). **Programa de Integridade: diretrizes para empresas privadas** (Vol. II, 2024). Brasília: CGU, 2024. Disponível em: [https://www.gov.br/cgu/pt-br/assuntos/noticias/2024/10/cgu-publica-novo-guia-de-diretrizes-para-empresas-privadas/GuiaDiretrizes\\_v14out1.pdf](https://www.gov.br/cgu/pt-br/assuntos/noticias/2024/10/cgu-publica-novo-guia-de-diretrizes-para-empresas-privadas/GuiaDiretrizes_v14out1.pdf). Acesso em: 6 set. 2025. Serviços e Informações do Brasil

COSO. **Enterprise Risk Management—Integrating with Strategy and Performance**. Durham, NC: COSO, 2017. Disponível em: <https://static.poder360.com.br/2023/09/Diretriz-Enterprise-Risk-Management-Coso-2017.pdf>. Acesso em: 6 set. 2025.

DYCK, A.; MORSE, A.; ZINGALES, L. **Who blows the whistle on corporate fraud?** The Journal of Finance, v. 65, n. 6, p. 2213-2253, 2010. Disponível em: <https://www.nber.org/papers/w12882>. Acesso em: 6 set. 2025.

GARCIA, M.; MARTINS, F. **Compliance e cultura organizacional: desafios na implementação de programas de integridade**. Revista Brasileira de Gestão de Negócios, v. 23, n. 2, p. 215-232, 2021.

GOMPERS, P. A.; ISHII, J. L.; METRICK, A. **Corporate governance and equity prices**. The Quarterly Journal of Economics, v. 118, n. 1, p. 107-155, 2003. Disponível em: <https://academic.oup.com/qje/article-abstract/118/1/107/1917018>. Acesso em: 6 set. 2025.

HAIL, L.; LEUZ, C. **International differences in the cost of equity capital: do legal institutions and securities regulation matter?** Journal of Accounting Research, v. 44, n. 3, p. 485-531, 2006. Disponível em: <https://ideas.repec.org/a/bla/joares/v44y2006i3p485-531.html>. Acesso em: 6 set. 2025.

IBGC. Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. **Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa**. 6. ed. São Paulo: IBGC, 2023. Disponível em: [https://midia.kpmg.com.br/comunicados/images/2023/760624247/2023\\_codigodasmelhorespraticasdegovernancacorporativa\\_6aedicao.pdf](https://midia.kpmg.com.br/comunicados/images/2023/760624247/2023_codigodasmelhorespraticasdegovernancacorporativa_6aedicao.pdf). Acesso em: 6 set. 2025.

IFC; B3. **Novo Mercado and its Followers: Case Studies in Corporate Governance Reform**. São Paulo/Washington, DC: International Finance Corporation, 2008. Disponível em: [https://www.b3.com.br/data/files/C0/56/EC/08/88337610515A8076AC094EA8/Novo%20Mercado\\_Focus%20\\_IFC%202008\\_.pdf](https://www.b3.com.br/data/files/C0/56/EC/08/88337610515A8076AC094EA8/Novo%20Mercado_Focus%20_IFC%202008_.pdf). Acesso em: 6 set. 2025.

DOI: <https://doi.org/10.70579/pl.v2i3.77>  
Approved: 10/09/2025

IIA. The Institute of Internal Auditors. **The IIA's Three Lines Model: An Update of the Three Lines of Defense**. Altamonte Springs, FL: IIA, 2020. Disponível em: <https://www.theiia.org/globalassets/documents/resources/the-iias-three-lines-model-an-update-of-the-three-lines-of-defense-july-2020/three-lines-model-updated-english.pdf>. Acesso em: 6 set. 2025.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA (IBGC). **Relatório de Governança Corporativa 2022**. São Paulo: IBGC, 2022.

INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION (ISO). **ISO 37002:2021 — Whistleblowing Management Systems — Guidelines**. Genebra: ISO, 2021. Disponível em: <https://www.iso.org/standard/65035.html>. Acesso em: 6 set. 2025.

ISO. International Organization for Standardization. **ISO 37001 — Anti-bribery management systems: Requirements with guidance for use**. Genebra: ISO, 2016 (atualizações 2025). Disponível em: <https://www.iso.org/obp/ui/>; overview em [https://www.iso.org/iso/iso\\_37001\\_anti\\_bribery\\_mss.pdf](https://www.iso.org/iso/iso_37001_anti_bribery_mss.pdf). Acesso em: 6 set. 2025.

KAPTEIN, Muel. **Developing and Testing a Measure for the Ethical Culture of Organizations: The Corporate Ethical Virtues Model**. Journal of Organizational Behavior, v. 29, n. 7, p. 923-947, 2008. Disponível em: [https://www.academia.edu/22700619/Developing\\_and\\_testing\\_a\\_measure\\_for\\_the\\_ethical\\_culture\\_of\\_organizations\\_the\\_corporate\\_ethical\\_virtues\\_model](https://www.academia.edu/22700619/Developing_and_testing_a_measure_for_the_ethical_culture_of_organizations_the_corporate_ethical_virtues_model). Acesso em: 6 set. 2025.

KAPTEIN, Muel. **Understanding Unethical Behavior by Unraveling Ethical Culture**. Human Relations, v. 64, n. 6, p. 843-869, 2011. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0018726710390536>. Acesso em: 6 set. 2025.

KARPOFF, J. M.; LEE, D. S.; MARTIN, G. S. **Foreign bribery: incentives and enforcement**. Working paper, 2017. Disponível em: <https://www.corporatecrimereporter.com/wp-content/uploads/2019/03/BlackMoneyKarpoff2017BribeBenefit.pdf>. Acesso em: 6 set. 2025.

KARPOFF, J. M.; LEE, D. S.; MARTIN, G. S. **The cost to firms of cooking the books**. Journal of Financial and Quantitative Analysis, v. 43, n. 3, p. 581-611, 2008. Disponível em: <https://www.cambridge.org/core/journals/journal-of-financial-and-quantitative-analysis/article/cost-to-firms-of-cooking-the-books/4BFFF52B30A4997F2ED5EA8BDA69CD1A>. Acesso em: 6 set. 2025.

DOI: <https://doi.org/10.70579/pl.v2i3.77>  
Approved: 10/09/2025

LAMBERT, R. A.; LEUZ, C.; VERRECCHIA, R. E. **Accounting information, disclosure, and the cost of capital**. Journal of Accounting Research, v. 45, n. 2, p. 385-420, 2007. Versão de trabalho: SSRN Working Paper 06-20. Disponível em: [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=823504](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=823504). Acesso em: 6 set. 2025.

LINS, K. V.; SERVAES, H.; TAMAYO, A. **Social capital, trust, and firm performance: the value of corporate social responsibility during the financial crisis**. The Journal of Finance, v. 72, n. 4, p. 1785-1824, 2017. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/jofi.12505>. Acesso em: 6 set. 2025.

MATTOS, P.; GUIMARÃES, A. **Programas de integridade e governança corporativa: lições após cinco anos da Lei Anticorrupção**. Revista de Direito Empresarial, v. 14, n. 1, p. 45-66, 2019.

OECD. **OECD Guidelines for Multinational Enterprises**. Paris: OECD Publishing, 2017.

OECD. Organisation for Economic Co-operation and Development. **OECD Guidelines for Multinational Enterprises on Responsible Business Conduct**. Paris: OECD Publishing, 2023. Disponível em: [https://www.oecd.org/en/publications/2023/06/oecd-guidelines-for-multinational-enterprises-on-responsible-business-conduct\\_a0b49990.html](https://www.oecd.org/en/publications/2023/06/oecd-guidelines-for-multinational-enterprises-on-responsible-business-conduct_a0b49990.html). Acesso em: 6 set. 2025.

PAINE, Lynn S. **Managing for Organizational Integrity**. Harvard Business Review, Boston, v. 72, n. 2, p. 106-117, mar./abr. 1994. Disponível em: <https://hbr.org/1994/03/managing-for-organizational-integrity>. Acesso em: 6 set. 2025.

SERIOUS FRAUD OFFICE (SFO). **Guidance on Evaluating a Compliance Programme** (Operational Handbook update, 17 Jan. 2020). Londres: SFO, 2020. Speed-read e análise: Norton Rose Fulbright (2020). Disponível em: <https://www.regulationtomorrow.com/eu/sfos-guidance-on-evaluating-a-compliance-programme-a-speed-read/>. Acesso em: 6 set. 2025.

SILVA, M.; MURITIBA, S. **Compliance como diferencial competitivo: análise das práticas corporativas no Brasil**. Revista de Administração Contemporânea, v. 24, n. 5, p. 655-673, 2020.

TRANSPARENCY INTERNATIONAL. **Corruption Perceptions Index 2024 — Global Highlights**. Berlim: TI, 2025. Disponível em: <https://www.transparency.org/en/news/cpi-2024-highlights-insights-corruption-climate-crisis>. Acesso em: 6 set. 2025.

DOI: <https://doi.org/10.70579/pl.v2i3.77>

Approved: 10/09/2025

---

TREVIÑO, L.; NELSON, K. **Managing Business Ethics**: Straight Talk about How to Do It Right. 8. ed. Hoboken: Wiley, 2021.

U.S. DEPARTMENT OF JUSTICE. **Evaluation of Corporate Compliance Programs (Updated March 2023)**. Washington, DC: DOJ, 2023. Disponível em: <https://www.justice.gov/archives/opa/speech/file/1571911/dl>. Acesso em: 6 set. 2025.

WEAVER, Gary R.; TREVIÑO, Linda K.; COCHRAN, Philip L. **Corporate Ethics Programs as Control Systems: Influences of Executive Commitment and Environmental Factors**. Academy of Management Journal, v. 42, n. 1, p. 41-57, 1999. Disponível em: <https://scholarworks.indianapolis.iu.edu/bitstream/1805/26098/1/Weaver1999Corporate.pdf>. Acesso em: 6 set. 2025.

WORLD BANK GROUP. **Integrity Compliance Guidelines** (Summary; Sanctions & Compliance). Washington, DC: WBG, 2011/2022. Disponível em: <https://www.worldbank.org/en/about/unit/integrity-vice-presidency/sanctions-compliance>. Acesso em: 6 set. 2025.