

**JESUS DE ALENCAR CHAVES**

**A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DO PROCESSO DE COMPRAS E A  
COMUNICAÇÃO COM AS DEMAIS ÁREAS EMPRESARIAIS INTEGRADAS**

**MANAUS- AM**  
**2022**

**JESUS DE ALENCAR CHAVES**

**A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DO PROCESSO DE COMPRAS E A  
COMUNICAÇÃO COM AS DEMAIS ÁREAS EMPRESARIAIS INTEGRADAS**

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia, Gestão de Processos, Sistemas e Ambiental - PPG.EGPSA, do Instituto de Tecnologia e Educação Galileo da Amazônia– ITEGAM, como parte dos requisitos necessários à obtenção do título de Mestre.

**Orientador:** Prof. Dr. David Barbosa de Alencar

**MANAUS-AM  
2022**

**JESUS DE ALENCAR CHAVES**

**A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DO PROCESSO DE COMPRAS E A  
COMUNICAÇÃO COM AS DEMAIS ÁREAS EMPRESARIAIS**

Esta dissertação foi julgada e aprovada para a obtenção do título de Mestre do Programa de Pós-Graduação em Engenharia, Gestão de Processos, Sistemas e Ambiental do Instituto de Tecnologia e Educação Galileo da Amazônia – ITEGAM.

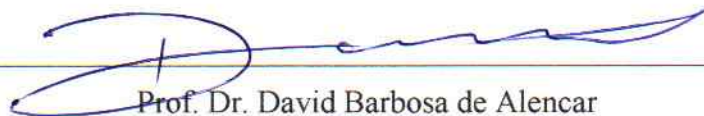
Manaus-AM, 24 de agosto de 2022.



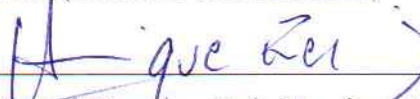
**Prof. Dr. Jandecy Cabral Leite**

Coordenador do PPG.EGPSA - ITEGAM

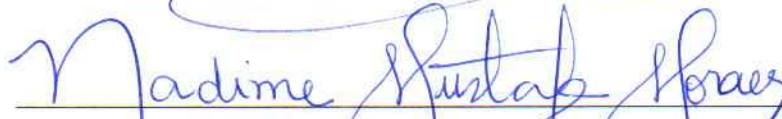
**BANCA EXAMINADORA**



**Prof. Dr. David Barbosa de Alencar**  
Orientador (PPG.EGPSA/ITEGAM)



**Prof. Dr. Manoel Henrique Reis Nascimento**  
Examinador Interno (PPG.EGPSA/ITEGAM)



**Prof. Dra. Nadime Mustafa Moraes**  
Examinadora Externa (UEA)

**Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)**  
**Sistema de Biblioteca do ITEGAM**

---

Chaves, Jesus de Alencar, 2022 - A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DO PROCESSO DE COMPRAS E A COMUNICAÇÃO COM AS DEMAIS ÁREAS EMPRESARIAIS INTEGRADAS / Jesus de Alencar Chaves - 2022. 71 f., il: Colorido

Orientador: Dr(a). David Barbosa de Alencar

Dissertação: Instituto de Tecnologia e Educação Galileo da Amazônia, Programa de Pós Graduação em Engenharia, Gestão de Processos, Sistemas e Ambiental (PPG-EGPSA), Manaus - AM, 2022.

1. Gestão 2. Compliance 3. Dados 4. Ética 5. Comunicação

CDD - 1001.ed.2022.24

---

## **AGRADECIMENTOS**

Primeiramente a Deus, por permitir buscar cada vez mais o crescimento pessoal e profissional ao longo de minha vida.

Ao meu orientador Dr. David Barbosa de Alencar pelo incentivo e ajuda na elaboração deste trabalho, aos professores e colegas da turma.

Aos meus familiares, minha esposa Mariza Chaves, minha filha Monize Chaves, meus filhos Hugo Chaves e Igor Chaves e minha mãe Alzira Batista de Alencar que sempre mostraram que o melhor caminho é a educação e, ao meu pai João Batista Maués Chaves (in memoriam), que sempre me incentivou.

Aos amigos e gestores das empresas Envision e TPV do Brasil – Grupo TPV que proporcionaram essa possibilidade.

A todos que direta ou indiretamente fizeram parte de minha formação de qualificação.

Muito obrigado!

*Epígrafe*

“Com a moral corrigimos os erros dos nossos  
instintos e com o amor os erros da nossa moral”

Jose Ortega Y Gasset.

### *Dedicatória*

Dedico este trabalho a minha esposa Mariza, minha filha Monize, meus filhos Hugo e Igor, aos meus pais João Batista (in memoriam) e Alzira, meus sogros Antelmo e Eunice e a toda minha família que, com muito carinho e apoio, não mediram esforços para que eu chegasse até esta etapa de minha vida.

## RESUMO

**CHAVES, Jesus de Alencar, 2022 - A Importância da gestão do processo de compras e a comunicação com as demais áreas empresariais integradas.** 2022. 71 Folhas. Dissertação do Programa de Pós-Graduação em Engenharia, Gestão de Processos, Sistemas e Ambiental (EGPSA), Instituto de Tecnologia e Educação Galileo da Amazônia (ITEGAM), Manaus, 2022.

No atual contexto de extrema competitividade, as empresas devem redirecionar seus esforços para uma boa capacidade de atendimento, com alto nível de serviço e menor custo total possível. Todo o processo logístico representa um fator decisivo na atividade da empresa, e a gestão de compras na aquisição de materiais e serviços deve estar alinhada com os objetivos estratégicos da empresa como um todo, atuando de forma integrada com os outros setores, além de expor ações resguardadas pela área de “compliance” para evitar desvios éticos e morais, protegendo a Governança Corporativa. A adequação de modelos de integridade que atendam às regras que respeitam as legislações vigentes passou a ser fundamental na gestão das organizações como forma estratégica. Diante disso, o objetivo desse estudo é da implementação de um modelo de processo de aplicação do programa de compliance e a segurança da informação e dados da empresa, para isso deve-se identificar as principais ferramentas necessárias para o programa de compliance e mostrar a aplicação do mecanismo de conformidade no âmbito organizacional, que é de fundamental importância para a aceitação dos produtos ou serviços no mercado onde atuam, bem como a continuidade dos negócios. O estudo iniciou-se pela problemática de que a falha de comunicação na empresa durante mudanças internas e externas pode afetar negativamente o resultado da empresa e a conduta dos colaboradores. Para isso, elegeu-se o Método Indutivo e dessa maneira, utilizou uma ferramenta estratégica como a análise SWOT, uma ferramenta de mapeamento das atividades 5W2H e o plano de ação PDCA. Dessa maneira, o presente estudo pode ser considerado de forma exploratória, de natureza aplicada e qualitativa, sob dois aspectos, pesquisa bibliográfica e estudo de caso. A Pesquisa será por observação e o comparativo com a pesquisa bibliográfica através de amostra de fatos identificados na empresa e relatos dos funcionários de vários departamentos, de fatos já ocorridos. A coleta de dados foi por meio de reunião e entrevista com os profissionais das empresas, relatando sobre a importância do tema. Assim, procurou-se conhecer como fazer para melhorar a comunicação entre o departamento de compras com os outros departamentos da empresa e com as empresas que mantém relações. Os resultados mostraram as principais ferramentas e mecanismo de conformidade, propondo ações que possam ser utilizadas na prática com o propósito de fornecer uma ampla visão do funcionamento do modelo proposto, com transparência e ética, aumentando assim a competitividade do negócio.

**PALAVRAS-CHAVE:** Gestão; Compliance; Dados; Ética; Comunicação.



## ABSTRACT

**CHAVES, Jesus de Alencar, 2022. The importance of managing the purchasing process and communicating with other integrated business areas.**2022. 71 Sheets. Dissertation of the postgraduate program in Engineering, Process, Systems and Environmental Management (EGPSA), Galileo Institute of Technology and Education of the Amazon (ITEGAM), Manaus, 2022.

In the current context of extreme competitiveness, companies should redirect their efforts to a good service capacity, with a high level of service and the lowest possible total cost. The entire logistics process represents a decisive factor in the company's activity, and the management of purchases in the acquisition of materials and services should be aligned with the strategic objectives of the company as a whole, acting in an integrated manner with the other sectors, in addition to exposing actions guarded by the compliance area to avoid ethical and moral deviations, protecting Corporate Governance. The adequacy of integrity models that meet the rules that comply with current laws has become fundamental in the management of organizations as a strategic way. Therefore, the objective of this study is the implementation of a process model of application of the compliance program and the security of information and data of the company, for this purpose one must identify the main tools necessary for the compliance program and show the application of the compliance mechanism in the organizational scope, that is of fundamental importance for the acceptance of products or services in the market where they operate, as well as business continuity. The study began with the problem that the failure of communication in the company during internal and external changes can negatively affect the company's results and the conduct of employees. For this, the Inductive Method was elected and thus used a strategic tool such as SWOT analysis, a 5W2H activity mapping tool and PDCA action plan. Thus, the present study can be considered exploratory, of an applied and qualitative nature, in two aspects, bibliographic research and case study. The Research will be by observation and comparison with bibliographic research through a sample of facts identified in the company and reports of employees from various departments, of facts already occurred. Data collection was through meeting and interviewing with the professionals of the companies, reporting on the importance of the theme. We sought to know how to improve communication between the purchasing department with the other departments of the company and with the companies that maintain relationships. The results showed the main tools and compliance mechanism, proposing actions that can be used in practice with the purpose of providing a broad view of the operation of the proposed model, with transparency and ethics, thus increasing the competitiveness of the business.

**Keywords:** Management; Compliance; Data; Ethics; Communication.

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 2.1</b>	Etapas da gestão de riscos para o programa de compliance.....	27
<b>Figura 2.2</b>	Pilares do processo de auditoria.....	32
<b>Figura 2.3</b>	Acesso aos canais de denúncias.....	33
<b>Figura 2.4</b>	Comunicação como centro das etapas do projeto.....	35
<b>Figura 2.5</b>	Análise SWOT.....	40
<b>Figura 2.6</b>	Exemplificação do PDCA.....	42
<b>Figura 2.7</b>	Pirâmide da Autoridade.....	43
<b>Figura 3.1</b>	Fluxograma da metodologia do estudo realizado.....	47
<b>Figura 3.2</b>	Estrutura do programa de compliance.....	49

## LISTA DE TABELAS

<b>Tabela 2.1</b>	Compromissos Fundamentais da empresa para o programa de compliance.....	31
<b>Tabela 2.2</b>	Fatores de avaliação do programa de compliance.....	31
<b>Tabela 2.3</b>	Modelo conceitual do 5W2H.....	42
<b>Tabela 4.1</b>	Controles de Segurança – ISO 27001.....	57
<b>Tabela 4.2</b>	Análise das Empresas X e Y do Grupo Z em sua Governança Corporativa.....	60
<b>Tabela 4.3</b>	Ferramenta para tomada de decisão de adoção do programa de compliance.....	60
<b>Tabela 4.4</b>	Ferramenta para implantação e manutenção do programa de compliance.....	61

## LISTA DE SIGLAS

<b>AAO</b>	ALTA ADMINISTRAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO
<b>AER</b>	ALIANÇA EMPRESARIAL RESPONSÁVEL
<b>ABNT</b>	ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS
<b>BOM</b>	BILL OF MATERIAL
<b>COAF</b>	CONSELHO DE CONTROLE DE ATIVIDADES FINANCEIRAS
<b>EPP</b>	ENTREGA NO PRAZO PREVISTO
<b>KPI</b>	KEY PERFORMANCE INDICATOR
<b>LGPD</b>	LEI GERAL DE PROTEÇÃO DE DADOS
<b>MRP</b>	PLANEJAMENTO DE NECESSIDADE DE MATERIAL
<b>NPI</b>	NEW PRODUCT INTRODUCE
<b>ONGs</b>	ORGANIZAÇÕES NÃO GOVERNAMENTAIS
<b>OSC</b>	ORGANIZAÇÕES DA SOCIEDADE CIVIL
<b>OTD</b>	ON-TIME DELIVERY
<b>PCP</b>	PLANEJAMENTO E CONTROLE DA PRODUÇÃO
<b>PCM</b>	PLANEJAMENTO E CONTROLE DE MATERIAL
<b>PCR</b>	PLAN CHANGING AND RESULT
<b>PDCA</b>	PLAN, DO, CHECK AND ACT
<b>POR</b>	PLAN OBSERVATION AND RESULT
<b>PPA</b>	PRODUCTION PLAN ACCURACY
<b>RBA</b>	RESPONSIBLE BUSINESS ALLIANCE
<b>SFN</b>	SISTEMA FINANCEIRO NACIONAL
<b>SCM</b>	SUPPLY CHAIN MANAGEMENT
<b>SWOT</b>	STRENGTHS, WEAKNESSES, OPPORTUNITIES AND THREATS
<b>5W2H</b>	WHAT, WHY, WHERE, WHEN, WHO, HOW AND HOW MUCH

# SUMÁRIO

<b>CAPÍTULO 1 .....</b>	<b>15</b>
<b>1. INTRODUÇÃO .....</b>	<b>15</b>
<b>1.1. JUSTIFICATIVA .....</b>	<b>18</b>
<b>1.2 OBJETIVOS .....</b>	<b>19</b>
<b>1.2.1 Objetivo Geral.....</b>	<b>19</b>
<b>1.2.2 Objetivos Específicos.....</b>	<b>19</b>
<b>1.3 CONTRIBUIÇÕES DA DISSERTAÇÃO .....</b>	<b>19</b>
<b>1.4 ESCOPO DO TRABALHO.....</b>	<b>19</b>
<b>CAPÍTULO 2.....</b>	<b>21</b>
<b>2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA .....</b>	<b>21</b>
<b>2.1 Cadeia de Suprimento .....</b>	<b>21</b>
<b>2.2 Desenvolvimento de Fornecedor e Material.....</b>	<b>21</b>
<b>2.3 Recebimento e Armazenagem – Processo KANBAN .....</b>	<b>22</b>
<b>2.4 Governança Corporativa .....</b>	<b>23</b>
<b>2.5 Compliance.....</b>	<b>24</b>
<b>2.5.1 Gestão de Riscos para o Programa de Compliance.....</b>	<b>26</b>
<b>2.5.2 Compliance nas Organizações.....</b>	<b>28</b>
<b>2.5.3 Programa de Compliance nas Organizações.....</b>	<b>30</b>
<b>2.6 Comunicação e a LGPD .....</b>	<b>33</b>
<b>2.7 Comunicação entre os setores de uma empresa.....</b>	<b>34</b>
<b>2.7.1 Setor de vendas .....</b>	<b>35</b>
<b>2.7.2 Setor de engenharia .....</b>	<b>36</b>
<b>2.7.3 Setor de PCM (Planejamento e Controle de Materiais) .....</b>	<b>36</b>
<b>2.8 Ferramentas utilizadas na Dissertação.....</b>	<b>37</b>
<b>2.8.1 Entrevistas:.....</b>	<b>38</b>
<b>2.8.2 Brainstorming:.....</b>	<b>38</b>

2.8.3	Análise SWOT: .....	39
2.8.4	– Ciclo PDCA: .....	41
2.8.5	– Ferramenta 5W2H: .....	42
2.8.6	– Pirâmide de Autoridade: .....	43
<b>CAPÍTULO 3</b>	.....	<b>46</b>
<b>3</b>	<b>MATERIAIS E MÉTODOS</b> .....	<b>46</b>
<b>CAPÍTULO 4</b>	.....	<b>51</b>
<b>4</b>	<b>RESULTADOS E DISCUSSÕES</b> .....	<b>51</b>
4.1	As características do relacionamento do departamento de Compras com os departamentos interno e externos com fornecedores e clientes .....	51
4.2	As falhas no sistema de monitoramento para prevenção do conluio .....	52
4.3	A comunicação e a Lei LGPD.....	52
4.4	A comunicação e a ISO 27.001 – Sistemas de Gestão da Segurança da Informação .....	53
4.4.1	Política de senha e controles de acesso.....	56
4.4.2	Adequação à política .....	57
4.4.3	Certificados digitais de uso interno.....	58
4.4.4	Responsabilidades.....	58
4.5	Ferramentas que foram utilizadas para adaptar modelo de implementação do compliance .....	60
<b>CAPÍTULO 5</b>	.....	<b>64</b>
<b>5</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	<b>64</b>
5.1	<b>CONCLUSÃO</b> .....	<b>64</b>
5.2	<b>SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS</b> .....	<b>65</b>
	<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>67</b>

# CAPÍTULO 1

---

## 1. INTRODUÇÃO

No atual ambiente corporativo de extrema competição e busca desenfreada pela eficiência e eficácia nos negócios, torna-se cada vez mais importante a preocupação estratégica dos empresários, para que sua empresa conquiste a confiança dos investidores e assim consiga recursos de terceiros, no país ou exterior, para financiar os investimentos futuros. Em qualquer organização, a gestão de compras refere-se à aquisição de materiais e serviços, é de alta relevância, e que ela deva estar alinhada com os objetivos estratégicos da empresa como um todo, atuando de forma integrada com os setores internos da empresa como finanças, custos, contábil, projetos, manufatura, outros, e os externos como fornecedores, prestadores de serviços, contratadas, outros. O gerenciamento eficaz do setor compras é hoje uma atividade essencial de elevada contribuição e diretamente ligado à competitividade e ao sucesso de uma empresa, devendo ser capaz de proporcionar a redução de custos e o aumento na lucratividade.

O departamento de compras na atualidade deve ser parte integrante do processo decisório da organização e participar ativamente nas tomadas de decisões. Segundo Simões e Michel (2004), calcula-se que o total gasto pelas empresas com compras varia de 50% a 80% da receita bruta. Portanto, pequenas reduções nos custos das aquisições podem ressoar de maneira altamente positiva no lucro da empresa. Franco e Vale (2013) afirmam que para uma empresa manter a competitividade e se manter no mercado é fundamental que se tenha um processo de compra eficiente, um banco de dados de fornecedores sempre atualizado, funcionários capacitados e com alto poder de negociação, além de se investir em um bom relacionamento com os fornecedores. Além disso, a gestão de compras é uma ferramenta indispensável para atingir os objetivos e o êxito nos negócios dentro das organizações, por isso, é necessário que se promova constantes reavaliações das estratégias que estão sendo adotadas, além de desenvolver inovações nos processos de aquisição e controle da Governança Corporativa procurando novas diretrizes com o objetivo de sempre estar renovando e atualizando o modelo de gestão (Franco e Vale, 2013).

Desta forma, faz-se necessário uma análise sobre o problema das dificuldades das organizações no cumprimento de normas, onde se deve conhecer e medir as condutas que facilitam as irregularidades e atos de corrupção, permitindo a relevância de procedimentos

técnicos de prevenção e um controle punitivo, no propósito de exercer seu papel na sociedade, administrando recursos de maneira transparente.

Segundo LAUFER (2016) com o avanço tecnológico e a globalização, aumentou-se o interesse pelo mecanismo de conformidade, com base em princípios éticos e de transparência, por meio de diretrizes elaboradas de acordo com a governança corporativa, a política e os recursos de cada empresa, na busca por confiabilidade na execução de suas atividades. Para isso, os modelos de programa de compliance que respeitam as legislações vigentes, passou a ser fundamental na gestão como forma estratégica, devido ao aumento da competitividade de mercado e a facilidade em se obter informações sobre as organizações. Para SILVEIRA (2005), o cumprimento das regras estabelecidas pertinentes ao negócio é essencial, não apenas por questões fiscais e tributárias, mais também, por questões trabalhistas e de meio ambiente que devem ser atendidas adequadamente.

Portanto há necessidade da compreensão e entendimento da extensão do problema no que tange a melhora no aprofundamento e estudo de conceitos renomados e de comprovada eficácia como Kanban, Just in Time - JIT, Gestão da Proteção de Dados - ISO 27000, Lei Geral da Proteção de Dados – LGPD, programa de responsabilidade nos negócios – RBA e as ferramentas da qualidade e termos específicos da logística como brainstorming, 5W2H, PDCA, SWOT, assim como a comunicação entre as áreas empresariais integradas que nesta pesquisa foram compreendidas como compras, planejamento (PCP/PCM), engenharia, tecnologia da Informação – TI, logística, fornecedores e prestadores de serviços.

A mudança organizacional é entendida como uma adequação às exigências do mercado, causada pela influência do ambiente externo ou interno. Pode ser uma mudança planejada ou não, a qual permeia pela satisfação do cliente, geração de lucros e longevidade da empresa no processo competitivo da contemporaneidade. No pensamento de FISHER (2019), destaca-se que os fatores listados como facilitadores da mudança organizacional foram os seguintes: trabalho em grupo, envolvendo unidades e pessoas; burocracia e lentidão organizacionais; direção, flexibilidade e confiança na atuação gerencial; coalizões políticas de apoio à mudança; fluxo de informação abrangente, rápido e preciso; estratégia, refletindo as demandas do ambiente externo; turbulência no ambiente externo; autonomia das unidades e pessoas. O processo evidencia que é importante destacar que a comunicação trará uma interação entre setores na organização e a rapidez e assertividade na tomada de decisão.

De acordo com ATAWODI e OJEKA (2012), a implantação de mecanismo de proteção e integridade é considerada compliance, pois tem a intenção de aperfeiçoar a relação da



organização com a sociedade, com o poder público e outras partes interessadas (HOURNEAUX JUNIOR, 2010). Segundo HODGES e STEINHOLTZ (2018), o compliance altera o clima corporativo na finalidade de evitar riscos, criando um ambiente mais ético, evitando a prática de atos graves à administração pública, estipulando código de ética conforme a natureza de cada empresa, estando em conformidade com as leis e agindo com honestidade. Dependendo da doutrina empresarial, o compliance pode ser compreendido como procedimentos adotados por uma determinada sociedade, objetivando otimizar o cumprimento de regras e políticas estabelecidas pela organização, na intenção de diminuir riscos e responsabilidades (MOLINA, 2018). Atualmente, com a facilidade e velocidade das informações, os riscos que podem interromper os negócios das empresas são muito grandes se mal gerenciada ou não atender a sua governança corporativa (ALLIANS GLOBAL & SPECIALTY – 2013).

De acordo com ARAGÃO (2013) os empresários admitem que as empresas falham na proteção de dados e informações relevante essenciais dos negócios, que poderiam alavancar e alcançar o crescimento adequado, em vez disso faz com que o fracasso seja iminente. Portanto a gestão de proteção desses dados em conjunto com programas de compliance eficientes, as empresas criam e mantêm mais qualidade nas suas operações e conseguem atrair mais investidores, tendo mais credibilidade, obtendo melhores taxas de financiamento, crescendo mais e melhor, de maneira sustentável (WHITESIDE, 2006). Contudo, é essencial a atividade de compliance na empresa para uma boa impressão da moral, visando melhorar seus elementos, contribuindo também com os instrumentos de controle da regularidade e comportamentos éticos (MENDONÇA, 2006).

Diante disso, é de suma importância a utilização do compliance na gestão das organizações do Segundo Setor, no intuito de implementar um conjunto de controles adequados de políticas, estrutura organizacional, proteção de dados e informações, software como ferramentas estratégicas para uma boa gestão e, superação da corrupção.

Nesse contexto, o trabalho tem como objetivo apresentar a importância da gestão do processo de compras, apresentando uma escala de autoridade e responsabilidades para propor ações de estratégias de programa de compliance em uma organização do Segundo Setor, para que possam ser implementadas e utilizadas na prática na gestão organizacional. Para essa abordagem utiliza-se, além de filosofias conhecidas e de sucesso de implantação de compliance, o estudo de caso feito através de entrevistas e acontecimentos nas empresas X e Y do Grupo Z nomeadas nesse estudo pelo motivo de sua implantação de sucesso.

Para isso, elegeu-se o Método Indutivo que foi elaborado pelo filósofo inglês Francis Bacon. A Pesquisa será por observação e investigação de fatos ocorridos e o comparativo com a pesquisa bibliográfica. Deste modo, o estudo apresenta os processos inter-relacionados entre as áreas empresariais integradas, buscando melhoria na gestão do processo de compras. Com a abordagem qualitativa e através da observação e da pesquisa bibliográfica, as análises e levantamentos dos dados detiveram-se nas pesquisas abordadas nas empresas X e Y – Grupo Z e sua cadeia de suprimentos.

### 1.1. JUSTIFICATIVA

Nas empresas durante mudanças internas e externas como desligamentos de funcionários, troca de funcionários e funções de trabalho, substituição de liderança, fusões de empresas, troca de fornecedores, novos clientes, novas legislações nos âmbitos federal, estadual e municipal, pode afetar negativamente o resultado da empresa e a conduta dos colaboradores. Além disso, mesmo com a nova legislação para proteção de Dados – LGPD, ainda não é suficiente para que possamos efetuar o controle de todas as informações e evitarmos irregularidades, falta de ética e corrupções ocasionando abalo na integridade corporativa e colocando em risco o negócio da empresa. Assim, procurou-se conhecer, como fazer para melhorar a comunicação e controle entre o departamento de compras com os outros departamentos da empresa e com as empresas que mantêm relações, além de entender de como assegurar que as informações pessoais e de alta relevância para as empresas sejam protegidas, para educar e conscientizar os colaboradores para ética e atender a governança corporativa aumentando o nível de satisfação dos colaboradores e do ambiente organizacional.

As hipóteses procederam-se da vontade de conhecer as interferências da comunicação e a evasão de informações causando paradas de linhas, falta de controle e aumento de material obsoleto, aumento de custos, reclamações trabalhistas, desvios éticos e materiais e outros problemas ocasionados. Com a possibilidade de melhoria na comunicação e do controle da informação, que a empresa possa aumentar a sua competitividade e, além disso, obter um ambiente saudável e ético em suas relações internas e externas.

A escolha desse estudo deu-se por trabalhar em empresas que demonstram deficiência nessa comunicação e controle dos tópicos acima questionados, e o desejo de proporcionar subsídios que proporcionem melhor interação entre os departamentos internos da empresa e com departamentos das demais empresas envolvidas nesse relacionamento.

Do ponto de vista empresarial e científico, este trabalho justifica-se pelo interesse no tema pesquisado sobre a aplicação do programa de compliance nas empresas X e Y do Grupo Z, através de uma revisão da literatura, análise particular e informações coletadas nas instituições estudada, cujas atividades apoiam projetos de desenvolvimento acadêmico e tecnológico, mas que podem ser introduzidas em qualquer empresa do Segundo Setor que visualize a segurança, ética e inovação organizacional, onde os resultados facilitam a compreender a necessidade de cumprimento de regras e condutas para que seus processos tenham sucesso.

## **1.2 OBJETIVOS**

### **1.2.1 Objetivo Geral**

Apresentar a importância da gestão do processo de compras, buscando estratégias de compliance que possam ser utilizadas na prática na gestão organizacional das empresas do Segundo Setor.

### **1.2.2 Objetivos Específicos**

- Apresentar o inter-relacionamento do processo de compras com as demais áreas integradas nas instituições do Segundo Setor;
- Identificar a matriz de autoridade e responsabilidade para implementação do programa de *compliance* nas instituições do Segundo Setor;
- Evidenciar a aplicação do mecanismo de conformidade no âmbito organizacional;

## **1.3 CONTRIBUIÇÕES DA DISSERTAÇÃO**

A finalidade dessa pesquisa é contribuir com o conhecimento da comunicação e do entendimento do compliance no âmbito organizacional, identificando ferramentas necessárias para o programa de compliance, com a avaliação de instrumentos necessários para a gestão e controle das informações na comunicação organizacional, e com isso apresentar um modelo de processo de compliance para adaptação de acordo com a estrutura da empresa.

## **1.4 ESCOPO DO TRABALHO**

O presente estudo possui cinco capítulos, definidos da seguinte forma:

O **capítulo 1** apresentam-se a introdução como fator motivacional, os objetivos, as contribuições da dissertação e a forma de organização do trabalho sobre a proposta de adaptar estratégias para implementação do *compliance* para a gestão organizacional.

O **capítulo 2** aborda-se a revisão da literatura sobre as demais áreas da empresa, a comunicação entre os setores, a proteção de dados e o processo de *compliance* nas organizações, as ferramentas necessárias do *compliance* no Segundo Setor, o mecanismo de conformidade e suas aplicações nas organizações e as estratégias do *compliance*.

O **capítulo 3** trata-se dos métodos utilizados para a comparação da comunicação e do programa de *compliance* nas organizações versus a pesquisa bibliográfica.

O **capítulo 4** apresentam-se os resultados e discussões da pesquisa.

O **capítulo 5** exhibe as considerações, conclusões e sugestões para trabalhos futuros.

## CAPÍTULO 2

---

### 2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

#### 2.1 Cadeia de Suprimento

A aquisição de matérias-primas e todo o processo logístico representa um fator decisivo na atividade de uma empresa, pois depende da condução do processo de negociação, podem gerar redução nos custos e melhorias consideráveis nos lucros. A Cadeia de suprimento assume um papel verdadeiramente estratégico nos negócios atuais em face do volume de recursos financeiros envolvidos, deixando cada vez mais para trás a visão preconceituosa de que era uma atividade meramente burocrática e repetitiva (Ballou, 2001).

#### 2.2 Desenvolvimento de Fornecedor e Material

A muito tempo a função de compras deixou de ser apenas uma função secundária e repetitiva, e ficou imprescindível para a administração de recursos materiais de uma empresa. Atualmente saber comprar de forma a trazer competitividade e beneficiar a organização é determinante para a permanência da empresa no mercado. Portanto, reduções nas aquisições, mesmo considerando valores ínfimos, podem repercutir de maneira altamente positiva no lucro da empresa. (Franco e Vale, 2013)

O departamento de compras é de fundamental importância para a realização dos objetivos da empresa. “Sua missão é perceber as necessidades competitivas dos produtos e serviços, tornando-se responsável pela aquisição e entrega no tempo certo, menor custos, alta qualidade e outros elementos na estratégia de operações (Simões e Michel – 2004).

As atividades relacionadas a compras envolvem fatores como seleção de fornecedores, qualificação dos serviços, determinação de prazos de entregas e pagamentos, negociação de preços, e outros. Portanto é fundamental manter um banco de dados de fornecedores qualificados atualizado, ter poder de negociação e estabelecer um relacionamento baseado na confiança mútua. Para isso é necessário que as pessoas que trabalham nesta área estejam muito bem informadas e atualizadas, além de terem habilidades interpessoais como poder de negociação, facilidade de trabalhar em equipe, boa comunicação, capacidade de gestão de conflitos, dentre outros. (Baily – 2000).

Para Marçal Justen Filho em sua obra “Comentários a Lei de Licitações e Contratos Administrativos”, o departamento de compras trata não somente com cotações de preços, mas também com licitações e contratos, para isso os compradores deve ter pleno conhecimento do

objeto contratado, trabalhando em equipe com a área jurídica e de controladoria fiscal e financeira, capazes de identificar inadimplementos, irregularidades, utilizando-se de ferramentas legais, com horizonte voltado na economia e em atendimento a justiça social. Diante disso, a integridade e ética dos negociadores são colocados a prova.

### **2.3 Recebimento e Armazenagem – Processo KANBAN**

No atual contexto de extrema competitividade, as empresas devem redirecionar seus esforços para uma boa capacidade de atendimento, com alto nível de serviço e menor custo total possível. Para isso se torna essencial um bom alinhamento do fluxo logístico, desde a demanda por um produto até a entrega do mesmo ao cliente. A integração de todos os elos da cadeia logística pode garantir que o atendimento será cumprido no prazo determinado e com alta qualidade. A ruptura ou ineficiência de um destes elos pode acarretar problemas ao processo e, conseqüentemente, a elevação de custos e até mesmo a perda do cliente (Arnold, 1999).

Diante da declaração efetuada por Marco Aurélio em seu livro “Administração de Materiais”, a performance nas entregas para atendimento do mercado consumidor é de essencial relevância para aumento de “market share” frente aos concorrentes e permanência de seu produto no mercado, bem como a sobrevivência da empresa. A preocupação com a melhoria de aproveitamento de áreas ocupadas justifica-se não apenas pelo crescente aumento do valor do metro quadrado nos principais centros industriais do país, como também por dois fatores de fundamental importância: tempo gasto em movimentação e obsolescência dos materiais. Para as indústrias de produção seriada e mesmo para as empresas de prestação de serviço, o fator tempo tornou-se muito importante. Ou seja, entregar os materiais o mais rápido possível, com garantia de que os mesmos cheguem à frente do concorrente”. (DIAS, Marco Aurélio P. Atlas, 1997).

O processo de recebimento de matéria-prima na empresa segue um fluxo de que deve englobar a operação como um todo. Este tempo é contado a partir do momento em que o caminhão chega na portaria até a liberação de saída do veículo pela segurança patrimonial, após a emissão de nota fiscal de embalagens vazias, se houver. De forma simplificada, o percurso de abastecimento pode ser resumido em alguns passos: (1) recepção de notas e ingresso na fábrica, (2) descarregamento de materiais nas docas, (3) carregamento de embalagens vazias, (4) emissão da nota fiscal de retorno e emissão de conhecimento de transporte e (5) liberação de saída pela segurança patrimonial (MARTINS, Petrônio Garcia, 2001).

Fundamenta-se que uma das formas de sobrevivência das organizações é através do uso de ferramentas gerenciais focadas na melhoria do processo, onde está incluído o sistema

Kanban. A ferramenta fundamental para trabalhar os conceitos de armazenagem é o Kanban, que tem como objetivos movimentar e fornecer matéria-prima à produção apenas na quantidade adequada e no momento necessário, reduzindo a quantidade de material em processo, produção em lotes adequados para o controle da qualidade, redução de tempo de armazenagem, melhor aproveitamento do fluxo de caixa, além de outros. Suas funções básicas apresentadas resumidamente são o controle da produção just-in-time, controle dos estoques e servir como instrumento de melhoria contínua – (GAITHER, Norman. Pioneira, 2001).

## **2.4 Governança Corporativa**

A governança corporativa diz respeito a diretrizes e práticas que visam o aperfeiçoamento da gestão das organizações. Essas práticas convertem-se em ações objetivas para que a empresa seja administrada da maneira que melhor respeite os interesses de seus gestores, sócios, investidores, acionistas, fornecedores, clientes e colaboradores, entre outros.

No atual ambiente corporativo de extrema competição e busca desenfreada pela eficiência e eficácia nos negócios, torna-se cada vez mais importante a preocupação estratégica dos empresários, para que sua empresa conquiste a confiança dos investidores e assim consiga recursos de terceiros, no país ou no exterior, para financiar os investimentos futuros.

Conforme MACHADO (2015) o conceito de governança corporativa existe há mais de 50 anos, sendo que nos últimos anos vem se transformando em uma preocupação importante em diversos países, sejam mercados desenvolvidos ou emergentes. Entende-se por governança corporativa o conjunto de mecanismos internos e externos que visam a harmonizar e compatibilizar a relação entre gestores e acionistas, dada a natural separação entre controle e propriedade. No Brasil, o debate deste tema se intensificou bastante na última década, na medida que as relações entre administradores e acionistas, sejam majoritários ou minoritários, sofreram profundas alterações, devido principalmente às reestruturações societárias provocadas pelos escândalos envolvendo a administração, controladoria, finanças e auditoria em grandes empresas americanas. No Brasil, principalmente no âmbito das companhias de capital aberto, que negociam suas ações no mercado mobiliário nacional e internacional, a governança corporativa representa as boas práticas e o bom relacionamento de acionistas, administradores, membros do conselho fiscal, auditores independentes e demais partícipes da vida em sociedade, bem como o decorrente resultado positivo para o empreendimento desenvolvido em comum.

Segundo ASSI (2017) a governança corporativa é um conceito mais amplo, que diz respeito à melhor maneira de uma empresa ser gerida, com eficiência e impessoalidade na administração. São quatro os princípios básicos que regem a governança corporativa, a

transparência, a equidade, prestação de contas e a responsabilidade corporativa. A adoção integral desses quatro princípios cria um cenário de confiança da empresa no âmbito interno e na relação com terceiros.

Para os investidores, a análise das práticas de governança auxilia na decisão de investimento, pois a governança determina o nível e as formas de atuação que estes podem ter na companhia, possibilitando-lhes exercer influência no desempenho da mesma. O objetivo é o aumento do valor da companhia, pois boas práticas de governança corporativa repercutem na redução de seu custo de capital, o que aumenta a viabilidade do mercado de capitais como alternativa de capitalização. Quando investidores financiam companhias, eles sujeitam-se ao risco de apropriação indevida, por parte de acionistas controladores ou de administradores da companhia, de parcela do lucro do seu investimento.

A adoção de boas práticas de governança corporativa constitui, também, um conjunto de mecanismos através dos quais investidores, incluindo controladores, se protegem contra desvios de ativos por indivíduos que têm poder de influenciar ou tomar decisões em nome da companhia. Companhias com um sistema de governança que proteja todos os seus investidores reconhecem que o retorno dos investimentos será usufruído igualmente a todos.

Conforme FALCONI (2013) consultor e especialista em gestão de empresas, as condições fundamentais para se alcançar o sucesso na implantação da governança corporativa reside, basicamente, em três aspectos:

- A vontade verdadeira de ter uma governança por parte das pessoas que detém o poder na organização;
- A empresa contar com uma estrutura organizacional que seja respeitada, que pode variar em razão do seu tamanho;
- O sistema de gestão deve conter a formulação estratégica que foi aprovada pelo conselho, bem como as metas anuais para todo o ritual de acompanhamento e gerenciamento.

## **2.5 Compliance**

Compliance vem do termo inglês “to comply”, que significa agir de acordo com uma regra. Programa de compliance é definido como um conjunto de procedimentos para o cumprimento de regras gerais. Significa atender às exigências legais, normativas e éticas, bem como as políticas de cada negócio, envolvendo as áreas de controles internos e gestão de riscos, entre outras.



Além de interpretar as regras que regem as suas atividades, a empresa precisa ter um eficiente controle interno, além de estar atenta para os riscos operacionais. Com um programa de compliance a empresa caminha de forma segura em direção às suas metas, sem renunciar os seus valores. Representa uma política interna, responsável por garantir o cumprimento de todas as regulamentações externas, além das regras internas da própria empresa (ASSI – 2017).

Em 1945 na era Vargas foi criada a Legislação Antitruste no Brasil para proibir o capital externo de comprar empresas de mesma ordem no Brasil. André Santos Ferraz cita em seu artigo que a Lei antitruste tem o objetivo de evitar o exercício abusivo do aumento do poder de mercado, evitando conglomerado empresarial fazendo restrição a concorrência e estabelecer preços desestimulando a entrada de novos concorrentes e empresas de menor porte no mercado.

Devido às restrições ao mercado proveniente de tais fatos motivaram os países a implementarem e evoluírem as leis para à procedência adequada por parte das empresas, a uma correta manutenção de suas atividades que possibilitam fatores essenciais a sociedade, com isso o compliance vem a atender a essa estrutura atual da sociedade.

O compliance não é um instrumento novo. Mas, no Brasil, o tema ganhou notoriedade a partir de 2013, com a promulgação da Lei Anticorrupção – Lei nº 12.846/2013. Essa legislação não apenas passou a prever uma responsabilização para as empresas que praticam atos lesivos contra o patrimônio, como também trouxe vantagens àquelas que instituem medidas para evitar a prática desse tipo de crime, além de incluir a responsabilização civil e administrativa de pessoas jurídicas e introduziu mecanismos de investigação, estendeu punições a quem pratica esses atos fora do território nacional, ou seja passou a punir empresas e não somente empresários, por atos de corrupção.

As organizações concomitantemente vêm exigindo, não somente de seus colaboradores, como também de toda a cadeia de suprimentos, clientes e “stakeholders”, ou seja, com toda parte interessada que a organização mantém relacionamentos. Essa exigência deve se cumprir para que não haja quebra de contrato e sob pena de não mais se relacionarem com eles. Alinhar-se às práticas de compliance é contundente no que diz respeito ao aspecto regulatório, concorrencial e negocial.

---

<sup>1</sup> “*Compliance*” é estar em conformidade com leis e regulamentos externos e internos, sendo um conjunto de disciplinas para fazer cumprir as normas legais, as políticas e as diretrizes estabelecidas para o negócio e as atividades da instituição ou empresa, bem como evitar, detectar e tratar qualquer desvio ou inconformidade que possa ocorrer (NUNES, 2018).

É percebido que o lugar onde as pessoas passam a maior parte de suas vidas, é no ambiente de trabalho, e os efeitos disso são refletidas em todas as atividades desenvolvidas na empresa, mas também perpassando o ambiente laboral e atingindo as demais esferas de convivência pessoal e social.

Como demonstra Dandara Benedett Severino em sua monografia, que as empresas devem adotar o Compliance Trabalhista, como mecanismo que, além de aumentar a importância do negócio da organização, oferecerá benefícios aos seus colaboradores. Diante disso, torna-se necessário a relevância desta questão, a fim de garantir condições dignas de desempenho no trabalho, pretendendo melhoria na qualidade de vida, física, psíquica e social aos colaboradores da organização.

### **2.5.1 Gestão de Riscos para o Programa de Compliance**

Para o programa de compliance é importante que os gestores promovam mudanças nos processos operacionais e nas estruturas organizacionais, como forma de encarar os riscos e as incertezas do ambiente da instituição (Lugoboni, L.; Silva, A.; Araújo, J.; Zittei, M. - 2017).

Segundo os autores Lugoboni, Silva, Araújo e Zittei é necessário desenvolver padrões de desempenho para que as organizações possam adotar modelos e políticas de gestão dos riscos elevados e diversificados.

As empresas estão expostas a diversos riscos, como financeiros, operacionais, tecnológicos, entre outros. Dessa maneira, deve acontecer de forma ordenada o gerenciamento dos processos para obter as avaliações com base em probabilidades para que sejam transformadas em soluções, promovendo a defesa do sistema e da estrutura corporativa (XAVIER et al., 2017).

A gestão de riscos aplica-se às estratégias para evitar ou diminuir os custos que podem ser gerados. Para o alcance da administração suas análises são realizadas através de pesquisas e identificação das fontes de sua probabilidade, a avaliação de seus efeitos, o planejamento e procedimentos de controle da empresa (Mota e Melo, 2018).

Nas organizações do Segundo Setor os riscos podem ser financeiros, visto como objeto de grande atenção referente à reputação, onde as consequências tornam-se cada vez mais preocupante já que há um interesse dos investidores sociais sobre o nível de confidencialidade da instituição e se os recursos aplicados estão sendo utilizados na finalidade ao qual foi proposto (Gontijo e Marra, 2017).

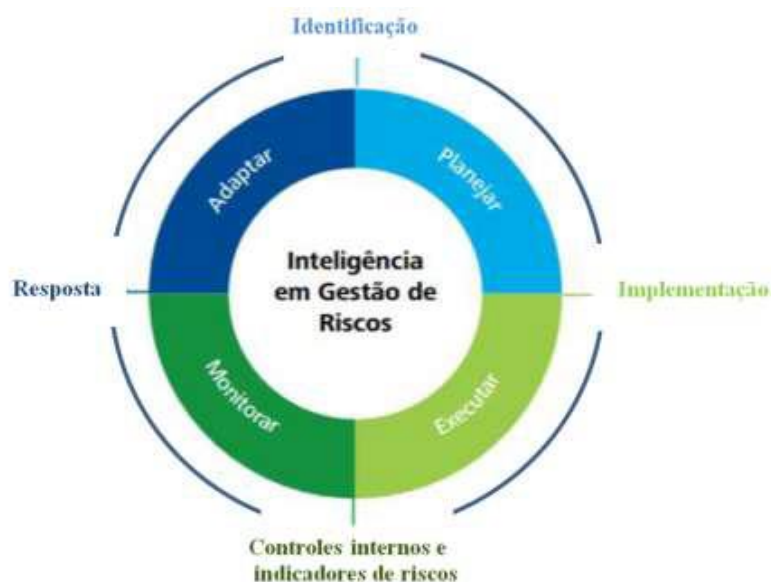
Mota e Melo (2018), afirmam que para uma administração efetiva dos riscos é necessário a utilização de profissionais e ferramentas para que possam atuar na prevenção e conscientização, como controle interno e auditorias.

Dessa forma, a definição de políticas e diretrizes a serem seguidas pelas organizações em sua gestão e de objetivos estratégicos é primordial para a alta administração da organização - AAO, sendo essencial o estabelecimento de controles internos nessas empresas, pois é considerado um componente de grande importância na gestão de riscos (Silva, 2018).

De acordo com Silva (2018), é importante que a diretoria seja capaz de identificar os riscos e a probabilidade de sua ocorrência, além da exposição da organização, para que sejam implementadas medidas preventivas em relação às principais ameaças que a empresa está submetida, sendo fundamental os mecanismos adequados de avaliação e monitoramento de fatores que comprometam sua estratégia.

Conforme Silva (2018), o desafio maior da diretoria é determinar quanto de incerteza a organização é capaz de monitorar e assim, continuar gerando valor. A gestão de riscos é vista como uma ferramenta necessária e capaz de criar uma cultura de prevenção que fornece oportunidades para os negócios, com uma estrutura de controles internos eficientes e eficazes. Na Figura 2.1 abaixo é possível observar as etapas da gestão de riscos para o programa de compliance.

Figura 2.1 - Etapas da gestão de riscos para o programa de compliance.



Fonte: Adaptado de Silva (2018).

A ABNT ISO 19600:2014 inclui diversos itens de identificação, análise e avaliação dos riscos de compliance que pode atender a gestão da empresa, sua implantação proporciona vários benefícios, entre eles, o desenvolvimento de uma nova imagem para a empresa, o alinhamento da instituição às normas legais, o ajuste da cultura organizacional com o objetivo de cumprimento de todos colaboradores ao novo padrão normativo e outros (Costa e Garcia, 2015).

Na gestão de riscos o compliance tem um importante papel, pois monitora se as regras estão sendo cumpridas por todos, evitando surpresas desagradáveis e prevenindo irregularidades e prejuízos financeiros para a organização (Mota e Melo, 2018).

### **2.5.2 Compliance nas Organizações**

Devido ao cenário corporativo mais competitivo e com a tecnologia avançada, o dinamismo nas organizações aumentou no ambiente de grandes mudanças nos modelos dos negócios. Dessa forma, a necessidade de uma conduta íntegra e responsável cresce ainda mais nas empresas, sendo importante adotar medidas de compliance, que segundo Shrivastava (1995) e Nunes (2018), o termo dessa palavra vem do inglês, do verbo to comply, que significa se adequar, cumprir, obedecer alguma regra.

Entende-se como compliance o seguimento de normas, procedimentos, agindo em conformidade, de maneira ética em todas as atividades, ou seja, o cumprimento de leis e regulamentos, diversas ações que trazem impactos positivos em qualquer instituição (Board, 2014 e Jackson et al., 2012).

De acordo com Menzel (2012), quando uma organização está em compliance, a mesma, se sujeita a princípios éticos e observa seu código de conduta, seguindo de maneira rigorosa a legislação vigente, fazendo com que seja preservada a integridade de sua administração e seus colaboradores, onde são considerados seus sistemas de controle, políticas, suas estruturas, auditoria, monitoramento, além dos processos de comunicação, treinamento, entre outros (NORMAN, 2011).

É importante destacar que o compliance esteve presente sempre, de alguma forma, desde o início do comércio organizado e, cada vez mais, as empresas vêm adotando os próprios códigos de conduta, talvez, devido a escândalos de outras instituições (XAVIER et al., 2017).

Lugoboni, Silva, Araújo e Zittei relatam ainda, que a origem do programa compliance se motivou nas instituições financeiras quando o Banco Central Americano foi criado, em 1913,

com o objetivo de formar um sistema financeiro com mais estabilidade, segurança e flexibilidade (Lugoboni, L.; Silva, A.; Araújo, J.; Zittei, M. - 2017).

Para SEGAL (2018), o compliance no Brasil, evoluiu devido a publicação da Lei n. 9.613, de 03/03/1998, ao dispor de atos ilícitos de crime de lavagem de dinheiro, além de ocultação de bens, prevenção da utilização do Sistema Financeiro Nacional - SFN, sendo criado ainda, o Conselho de Controle de Atividades Financeiras – COAF.

A referida publicação serviu como base para a edição da Lei nº 12.846/2013, chamada de Lei Anticorrupção Empresarial, estabelecendo que empresas, fundações e associações respondem civil e administrativamente, toda vez que a ação de um representante legal ou um empregado infringir os princípios da administração pública e causar algum prejuízo ao patrimônio público (SEGAL, 2018).

SEVERINO, Dandara Benedett (2019) assegura em sua monografia que o setor de compliance, desenvolve regras, controles e procedimentos, com objetivo de diminuir a possibilidade de práticas de condutas ilícitas ou inadequadas pelos colaboradores, ditando em um Código de Ética e Conduta que deverá ter uma linguagem simples e clara, contendo os princípios da corporação/empresa, os valores, os procedimentos e padrões a serem seguidos, tendo livre acesso e compreensão aos empregados a quem se destinem. Tendo essa situação em mente, é altamente recomendável que, por questões de governança corporativa, seja criado um conselho composto de profissionais externos para o momento da entrega das conclusões e relatórios pelos investigadores, evitando-se que tal relatório seja apresentado apenas para os executivos, que podem ou não estar envolvidos nas irregularidades.

Segundo o Decreto 8.420/2015, que regulamentou a Lei Anticorrupção, chamado de Programa de Integridade que consiste, no âmbito de uma pessoa jurídica, no conjunto de mecanismo e procedimentos internos de integridade, auditoria e incentivo à denúncia de irregularidades e na aplicação efetiva de códigos de ética e de conduta, políticas e diretrizes com objetivo de detectar e sanar desvios, fraudes, irregularidades e atos ilícitos praticados contra a administração pública, nacional ou estrangeira (ANTONIK - 2016).

Conforme Lugoboni, Silva, Araújo e Zittei, no ambiente institucional, o compliance pode ser visto como disciplinas destinadas para se cumprir normas legais, regulamentares e suas diretrizes, detectando e tratando qualquer desvio ou inconformidade que possa ocorrer dentro da organização.

Diante disso, acredita-se que com uma aplicação gradativa dessa cultura, códigos de conduta e ética, mais o desenvolvimento de procedimentos, controles internos e profissionais adequados, sejam fundamentais para o crescimento das organizações, principalmente em instituições do Segundo Setor (XAVIER et al., 2017).

### **2.5.3 Programa de Compliance nas Organizações**

Para as organizações, os programas de compliance são vistos como potenciais ferramentas úteis no auxílio aos procedimentos de gestão e controle das empresas e, para o alcance desse propósito, eles devem ser criados de maneira transparente e individual, focando nas áreas mais vulneráveis e sujeitas a riscos identificados antecipadamente (DE ZANETTI, 2016).

É importante destacar que o compliance se aplica a todos os tipos de organização, pois é visto de forma estratégica no mercado que exige cada vez mais condutas legais e éticas que consolide um comportamento novo das empresas, no desenvolvimento socioambiental e econômico, buscando resultados positivos em seus negócios sustentavelmente (Ribeiro e Diniz, 2015).

Os autores Ribeiro e Diniz (2015), relatam ainda, que existem programas de compliance nas organizações por meio de bons incentivos, como a governança corporativa, além dos benefícios adotados com condutas éticas que facilitam a negociação.

Os programas de integridade, também chamados de compliance, são importantíssimos para estabelecer condutas morais e para aprimorar a estrutura organizacional da instituição, sendo essencial o cumprimento primeiramente das determinações constitucionais, instruindo de fato, o controle interno, orçamentário, financeiro e de recursos humanos para poder avançar às etapas (Miranda e Gonçalves Júnior, 2019).

Segundo Ribeiro e Diniz (2015), para adotar um programa de compliance em uma organização, são fundamentais quatro passos:

1. Levantar os principais riscos que envolvem as atividades da instituição;
2. Identificar os agentes externos interessados nas atividades da organização;
3. Estabelecer processos internos integrados para padronizar procedimentos inadequados e de alto risco de erro;

4. Criar uma comissão para acompanhar as normas específicas da atividade e auditoria interna da empresa (Ribeiro e Diniz, 2015).

Diante da implantação de processo de gestão de compliance em uma empresa são necessários compromissos fundamentais que são bases para o comprometimento de todos os envolvidos. Na tabela 2.1 segue alguns compromissos fundamentais:

**Tabela 2.1 - Compromissos fundamentais da empresa para o programa de compliance.**

<b>Compromissos fundamentais de <i>compliance</i></b>
Assegurar a ética em suas relações.
Valorizar os colaboradores e contratadas.
Atender aos requisitos legais Federais, Estaduais e Municipais
Promover a denúncia de atos ilícitos.
Foco nos resultados.

Portanto, as organizações devem adotar o programa de compliance da melhor forma possível e deve ser bem estruturado, englobando os diversos campos de suas atividades para que possa trazer grande aproveitamento de seus benefícios para seus colaboradores e para a empresa (Peixoto, 2015).

É possível verificar que o modelo de programa de compliance oferece condições eficazes para perspectiva e satisfação dos clientes e a capacidade de melhorar a imagem da empresa através do sistema de gestão implementado, estabelecendo seus fatores de avaliação divididos em oito fases.

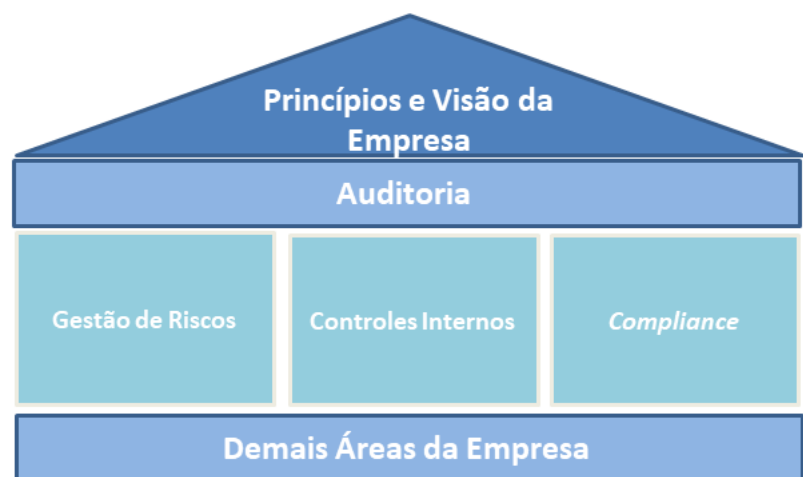
Na Tabela 2.2 são apresentas as oito fases dos fatores de avaliação para o modelo de aplicação do programa de compliance.

**Tabela 2.2 - Fatores de avaliação do programa de compliance.**

<b>Fases</b>	<b>Fatores de avaliação</b>
1ª Fase	Comprometimento da Alta Administração.
2ª Fase	Avaliação de Riscos.
3ª Fase	Propor Políticas de Compliance.
4ª Fase	Controles Internos e Externos.
5ª Fase	Comunicação e Treinamento.
6ª Fase	Canais de Denúncias.
7ª Fase	Auditoria e Monitoramento.
8ª Fase	Sistema de Gestão de Compliance.

Bento (2018), diz que para facilitar o entendimento da estrutura de um programa de *compliance* inserido na empresa, têm-se os pilares com todas as partes do processo de auditoria, demonstrados na Figura 2.2.

Figura 2.2 - Pilares do processo de auditoria.



Fonte: Adaptado de Bento (2018).

Foi possível observar na Figura 2.2 os pilares que mais se destacam nas empresas, que fazem parte do processo de auditoria, bem como, gestão de risco, controles internos e compliance, por executar suas atividades de forma rotineira e permanente, sendo responsável por monitorar e assegurar as diversas áreas e unidades da organização para que estejam em conformidade com a regulação aplicável ao negócio, ou seja, agem de acordo com procedimentos, normas e regras elaboradas pela gestão empresarial (Bento, 2018).

Recomenda-se ainda, que a organização defina um profissional para exercer a função de oficial de ética, reportando-se diretamente à direção, exercendo em tempo integral ou parcial, a gestão do programa de compliance, coordenando o comitê de forma contínua (Santos, 2011).

Além disso, a empresa deve ter canais de denúncias da empresa. A importância dos canais de denúncia para aplicação do programa de compliance, por proporcionarem um seguro e acessível para denúncia tanto ao público interno quanto ao público externo.

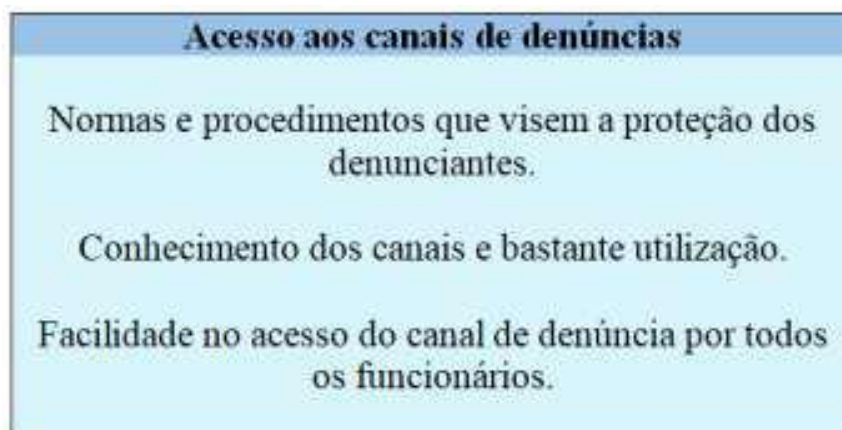
É importante destacar que as atuações dos canais que propõem examinar razoavelmente as denúncias e dando encaminhamento adequado, devem ser de forma adequada, e considerada uma eficiência operacional para a área responsável.



Recomenda-se a especialização de um ou mais canais para tratar assuntos de integridade, melhorar os normativos internos definindo a quantidade que será vista pela área, sendo importante adotar uma auditoria disciplinar de capacidade operacional que atue na apropriada apuração das denúncias e seu absoluto sigilo, respeitando a LGPD.

As sugestões de acesso aos canais de denúncias podem ser vistas na Figura 2.3.

Figura 2.3 - Acesso aos canais de denúncias.



## 2.6 Comunicação e a LGPD

Em seu livro “O que é comunicação empresarial, Paulo Nassar e Rubens Figueiredo destaca a comunicação da empresa com a sociedade, com o consumidor, com os seus trabalhadores, com autoridades e governos parte da conjuntura de cada um de seus produtos. Também salienta que os consumidores que são a percepção da sociedade e formadores de opinião querem ver o que move a empresa além do lucro. As linguagens de propagandas, relações públicas, merchandising, agindo de forma integrada, devem mostrar a personalidade da empresa para o social em todas as suas ações.

Comprovar que uma comunicação eficaz deve ser característica presente nas organizações para que alcancem bons resultados. Por outro lado, não saber como se comunicar pode gerar descontentamento, perda da produtividade, aumento de gastos, principalmente pouca compreensão da cultura e dos objetivos da empresa pela sociedade.

Fazer uma comunicação de forma transparente, clara e acima de tudo segura, é crucial para o crescimento de uma organização, por isso as organizações estão cada vez mais inseridas e atualizadas com a LGPD.

A LGPD significa Lei Geral de Proteção de Dados. Esta Lei foi sancionada em agosto de 2018 e estabelece uma série de regras para as empresas coletarem, armazenarem e utilizarem

os dados de seus funcionários, fornecedores, clientes, e outras organizações de modo seguro e responsável.

Leandro Santi salientou em sua monografia que a Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD) vem para proteger os direitos fundamentais de liberdade e de privacidade e a livre formação da personalidade de cada indivíduo. Determinando regras e critérios para que os dados tenham um alto nível de proteção, para impossibilitar qualquer forma de discriminação e preconceito com qualquer cidadão.

Atualmente, a LGPD pode ser vista como mais uma etapa na implantação do compliance, pois passa a exigir que as organizações adotem medidas de segurança, técnicas e administrativas aptas a proteger os dados pessoais de acessos não autorizados e de situações acidentais ou ilícitas de destruição, perda, alteração, comunicação ou qualquer forma de tratamento inadequado ou ilícito.

Como Iuri Pinheiro e Vólia Bomfim asseguram em seu artigo que as organizações, portanto, precisam implantar mecanismos de Governança da Privacidade, o que impacta diretamente na condução de qualquer atividade empresarial. Sendo assim, o investimento em programas de compliance proporcionará conformidade à exigência regulatória, melhoria de processos internos e maior eficiência.

## **2.7 Comunicação entre os setores de uma empresa**

A equipe então para resolver um problema de entrega do produto final ao cliente teve que absorver a ideia da empresa como um organismo vivo com distintas funções, considere a empresa como um organismo vivo que respira, porque é exatamente isso. Os números que chegam nas planilhas refletem o estado de saúde financeira. Elimine as células nocivas e deixe as boas florescerem.

Realizado a definição dos membros da equipe, o entendimento das filosofias de produção enxuta, quais ferramentas da qualidade a serem aplicadas, para eliminar os problemas nocivos e florescer as boas ideias, foi mapeado inicialmente os setores e com os itens chaves a serem monitorados, combatidos e melhorados pelos membros da equipe e assim realizar a melhora gradativa dos métodos e KPI's de cada setor, conforme explicados na Figura 2.4 abaixo.

Figura 2.4 - Comunicação como centro das etapas do projeto.



A ideia chave ao sucesso do projeto é a comunicação, começando com o entendimento da mudança organizacional por parte da empresa, definição da equipe e líder, definição dos objetivos, as definições das funções de cada membro, visão das filosofias de produção enxuta e o uso das ferramentas da qualidade para interação nos setores, principalmente o PDCA, para o planejamento, a ação, verificação e padronização através dos treinamentos e consequente manutenção dos objetivos alcançados.

### 2.7.1 Setor de vendas

Atende clientes, realizando demonstrações e comercialização de produtos e serviços. Ajuda na manutenção da carteira de clientes elaborando ações de prospecção e fidelização e acompanha os processos de pós-vendas.

Kotler (2003), afirma que o setor de vendas deve transmitir uma comunicação verbal direta para explicar como bens, serviços ou ideias de uma pessoa ou organização e suprem às necessidades de um ou mais clientes potenciais.

### **2.7.2 Setor de engenharia**

Neste setor é possível identificar os modos mais eficientes para utilizar os fatores básicos de produção, para fornecer um serviço ou fabricar produto. Engenheiros de produção industriais determinam quais os modos mais eficientes para utilizar os fatores básicos de produção (pessoas, máquinas, materiais, informações e energia) para fornecer um serviço ou fabricar um produto. Eles são o elo entre as metas propostas pela administração e o desempenho operacional e buscam a todo momento aumentar a produtividade através da gestão de pessoas, métodos, organização de tecnologias e processos de negócios.

A equipe monitorou dois indicadores de performance importantes e que impactam o “on-time delivery” – OTD, que significa a entrega no prazo previsto:

NPI (introdução de novos produtos): Data limite estabelecida em reunião engenharia, compras e planejamento para chegada de nova matéria prima, para definição de produção inicial de um novo produto e posterior homologação entre engenharia e qualidade, e assim padronizar testes de peças locais comuns visando assegurar novas opções com qualidade, preço e regularidade dos fornecedores importados e locais quanto ao atendimento dos requisitos técnicos.

Sync BOM (sincronismo de BOM): Sincronismo entre BOM (lista de matéria prima de um produto), da sede (HQ) e o BOM utilizado na subsidiária em Manaus. Consiste no mapeamento de itens que compõe um produto final entre a subsidiária e o original da sede da empresa. KPI importante para medir a qualidade do produto final e evitar itens “alternativos”.

### **2.7.3 Setor de PCM (Planejamento e Controle de Materiais)**

Segundo John T. Mentzer (2001): O setor de planejamento, também conhecido como PCM (planejamento controle de materiais) ou SCM (cadeia de suprimentos) é definido como a coordenação estratégica sistemática das tradicionais funções de negócios e das táticas ao longo dessas funções de negócios no âmbito de uma determinada empresa e ao longo dos negócios no âmbito da cadeia de suprimentos, com o objetivo de aperfeiçoar o desempenho a longo prazo das empresas isoladamente e da cadeia de suprimentos como um todo.

O principal KPI de SCM/PCP monitorado pela equipe foi o PPA. PPA (production plan accuracy traduzido acuracidade do plano de produção): Monitorar a acuracidade entre o planejado (plano de produção diário) e o resultado real diário da produção. Seu propósito é aumentar a eficiência da produção “congelando” o plano como “semi-fixo” por duas semanas e totalmente fixo por três dias, providenciando assim uma melhor visibilidade aos fornecedores e subsidiarias.

O PPA é composto pelo POR (resultado da observação do plano na semana corrente) e pelo PCR (Medição de mudança do plano durante os três dias fixos) então se faz uma média entre estes dois para obtermos o índice PPA.

## **2.8 Ferramentas utilizadas na Dissertação**

Considera-se como ferramenta da qualidade, o grupo denominado de “sete ferramentas da qualidade”, que segundo Ishikawa seriam as ferramentas básicas para a operação das atividades da qualidade das organizações, que deveriam ser conhecidas por todos dentro dela e teriam utilidade para análise e resolução de 90% dos problemas de qualidade encontrados.

De acordo com MIGUEL (2006) e VIEIRA (1999) existem sete ferramentas da qualidade, são: diagrama de causa-efeito, histograma, gráfico de pareto, diagrama de correlação, gráfico de controle e folha de verificação. Estas são as apresentadas de forma geral pela literatura, mas existem várias outras que não podem ser deixadas de lado pois são amplamente utilizadas, como: PDCA, FMEA, 6 sigmas, 5W2H, brainstorming. Todos são bastante eficazes, mas para este projeto utilizou o brainstorming, pirâmide de autoridade, 5W2H, SWOT e o PDCA.

Esta abordagem encontra respaldo na afirmação de PALADINI (2012) de que um dos princípios da administração japonesa é a simplicidade. Complicar pode elevar custos e dificultar o alcance da solução do problema. Para eles, com trabalho, disciplina e criatividade, a solução para qualquer problema pode ser encontrada.

Apresento algumas das principais ferramentas de identificação de riscos, de oportunidades, de implementação e melhorias na gestão organizacional. As ferramentas utilizadas nessa dissertação foram:

**2.8.1 Entrevistas:** são feitas entrevistas com pessoas experientes, especialistas na área e partes interessadas da organização, mostrando os tipos de técnicas e processos que podem ajudar a identificar falhas que geram riscos (PMI, 2017).

**2.8.2 Brainstorming:** tem como objetivo obter uma lista dos potenciais riscos encontrados, sendo feito por uma equipe de especialistas na área da empresa, realizando sua estrutura, identificando e categorizando de acordo com cada tipo (BRASIL, 2019).

O brainstorming é uma técnica de geração de ideias em grupo que envolve a contribuição espontânea de todos os participantes. Sua utilização propõe soluções criativas e inovadoras para os problemas, a qual tem o propósito único de produzir uma lista extensa de ideias que possa ajudar no desenvolvimento do tema (SEBRAE, 2005).

Recomenda-se essa técnica para a geração de um grande número de ideias, a exploração de alternativas melhores e a identificação de oportunidades destacadas pelos que estão mais próximos de tal técnica (DELLARETI, 1996).

Essa técnica utiliza uma base quantitativa, “brainstorming baseia-se no princípio: “quanto mais ideias, melhor” BAXTER (2008). Geralmente é realizada em grupos de seis ou mais pessoas, sendo uma delas um mediador responsável por direcionar o foco das ferramentas e garantir que suas regras e etapas sejam cumpridas.

Segundo BAXTER (2008) através do uso dessa ferramenta “É possível conseguir mais de 100 ideias em uma sessão de uma a duas horas. As ideias iniciais geralmente são as mais óbvias e aquelas melhores e mais criativas costumam aparecer na parte final da sessão”. O brainstorming quando corretamente aplicado consiste em seis etapas: orientação, preparação, análise, ideação, incubação, síntese, avaliação.

Na etapa de avaliação das ideias as regras sobre críticas e julgamentos são ignoradas, pois esse é o momento de avaliar o que foi produzido e enquadrar as realidades de mercado, conforme afirma ALENCAR (2000), “Somente em uma etapa posterior, são as ideias revisadas, aperfeiçoadas e, a seguir, avaliadas, ocasião em que se escolhem as de maior utilidade para resolver o problema”.

Alguns fatores externos podem influenciar positivamente a aplicação dessa ferramenta conforme defende WECHSLER (2002) dizendo que “Muitas pessoas pensam melhor quando podem ver o estímulo ou ter a imagem do problema, é recomendável que se tente utilizar sempre a visualização, combinada com a audição e o tato (escrever ou desenhar) ”.

Por fim, destaca-se também a flexibilidade da ferramenta, pois SCHLICKSUPP (1999) defende que “Essa técnica também pode servir como um primeiro impulso para se usarem ferramentas mais avançadas, trazendo à tona, primeiramente, as ideias mais óbvias e acessíveis”. E assim podendo ser combinada com outras ferramentas para melhor aproveitamento.

**2.8.3 Análise SWOT:** Criada por Kenneth Andrews e Roland Cristensen, professores da Harvard Business School, e posteriormente aplicadas por inúmeros acadêmicos, a análise SWOT estuda a competitividade de uma organização segundo quatro variáveis: Strengths (Forças), Weaknesses (Fraquezas), Oportunities (Oportunidades) e Threats (Ameaças). Através destas quatro variáveis, poderá fazer-se a inventariação das forças e fraquezas da empresa, das oportunidades e ameaças do meio em que a empresa atua. Quando os pontos fortes de uma organização estão alinhados com os fatores críticos de sucesso para satisfazer as oportunidades de mercado, a empresa será por certo, competitiva no longo prazo (RODRIGUES, et al., 2020).

Segundo Chiavenato (1993), sua função é cruzar as oportunidades e as ameaças externas à organização com seus pontos fortes e fracos. A avaliação estratégica realizada a partir da matriz SWOT é uma das ferramentas mais utilizadas na gestão estratégica competitiva. Trata-se de relacionar as oportunidades e ameaças presentes no ambiente externo com as forças e fraquezas mapeadas no ambiente interno da organização. As quatro zonas servem como indicadores da situação da organização. É uma ferramenta usada para a realização de análise de ambiente e serve de base para planejamentos estratégicos e de gestão de uma organização. A SWOT serve para posicionar ou verificar a situação e a posição estratégica da empresa no ambiente em que atua (SILVA, 2011).

Para Silva (2011), a análise SWOT é uma das práticas mais comuns nas empresas voltadas para o pensamento estratégico e marketing, é algo relativamente trabalhoso de produzir, contudo a prática constante pode trazer ao profissional uma melhor visão de negócios, afinal de contas, os cenários onde a empresa atua estão sempre mudando. A análise SWOT é uma ferramenta utilizada para fazer análises de cenário (ou análises de ambiente), sendo usada como base para a gestão e o planejamento estratégico de uma organização.

É um sistema simples para posicionar ou verificar a posição estratégica da empresa no ambiente em questão. A análise da Matriz SWOT é uma ferramenta essencial para uma organização, pois é através dela que a empresa consegue ter uma visão clara e objetiva sobre



quais são suas forças e fraquezas no ambiente interno e suas oportunidades e ameaças no ambiente externo, dessa forma com essa análise os gerentes conseguem elaborar estratégias para obter vantagem competitiva e melhor o desempenho organizacional.

A análise SWOT tem a função de analisar o ambiente externo e interno da organização, ela é dividida em duas frentes: a análise do ambiente externo e a análise do ambiente interno. A primeira frente, análise do ambiente externo, é constituído de forças em que a organização não tem, a priori, como influenciar. Elas são chamadas de ameaças e de oportunidades. As ameaças compõem forças externas a organização as quais têm a possibilidade de prejudicá-la. Alguns exemplos de ameaças são: aumento na tributação, leis, diminuição de mercado; por outro lado, as oportunidades são forças externas benéficas a empresa como, por exemplo: diminuição da carga tributária, incentivos fiscais, incentivo governamental para consumir determinado produto, expansão de público consumidor. A segunda frente, a análise interna, é composta pelos pontos fortes e pontos fracos. Os pontos fortes são as características que mantêm a empresa competitiva no mercado, ou seja, aquilo que ela faz de melhor em relação às outras empresas do mesmo ramo e, além disso, é difícil que as outras organizações do ramo a copiem. Por outro lado, os pontos fracos, são as forças que prejudicam internamente a empresa e, a priori, a organização tem que tentar arrumar. É por meio das informações obtidas através dessa análise que se estabelece a direção que a organização deverá seguir para potencializar suas aptidões, aproveitando oportunidades e evitando riscos. É possível observar na Figura 2.5 a matriz SWOT (SILVA et al., 2011).

Figura 2.5 - Análise SWOT.

Análise Interna	Análise Externa	
	Oportunidades	Ameaças
Pontos Fortes	Política de ação ofensiva ou aproveitamento da área da empresa	Política de ação defensiva e enfrentamento de risco
Pontos Fracos	Política de manutenção ou melhoria do potencial da empresa	Política de saída e desativação da área de risco

Fonte: Adaptado de SILVA et al. (2011).

Para a constatação de forças e fraquezas, oportunidades e ameaças advêm sempre dos resultados de uma análise combinada, na qual as condições internas devem ser sobrepostas e confrontadas com as situações do ambiente de negócios da empresa. A função da análise SWOT é compreender fatores influenciadores e apresentar como eles podem afetar a iniciativa



organizacional, levando em consideração as quatro variáveis citadas (forças, fraquezas, oportunidades e ameaças), com base nas informações obtidas a empresa poderá elaborar novas estratégias.

**2.8.4 – Ciclo PDCA:** PDCA (do inglês: Plan – Do – Check – Act ou Adjust) é um método iterativo de gestão de quatro passos, que traduzindo significam planejamento, ação, verificação e ajuste ou padronização. É uma ferramenta que contribui com o planejamento organizacional na melhoria contínua do processo SHEWHART e DEMING (1981, apud PALADINI, 2012), posicionam o PDCA como exemplo de estratégia para o planejamento, devendo ser aplicado de forma cíclica envolvendo planejamento (P-Plan), execução (D-Do), controle (C-Check) e ação (A-act). Parte-se, assim, de objetivos expressos no planejamento que são implantados, inicialmente em escala experimental ou restrita a determinadas áreas ou situações. O processo prevê o acompanhamento dessas ações de forma permanente e garante, portanto, um processo organizado de melhoria. É baseada na repetição, aplicada sucessivamente nos processos buscando a melhoria de forma continuada para garantir o alcance das metas necessárias à sobrevivência de uma organização.

Pode ser utilizada em qualquer ramo de atividade, para alcançar um nível de gestão melhor a cada dia. Seu principal objetivo é tornar os processos da gestão de uma empresa mais ágeis, claros e objetivos.

Conforme VIEIRA FILHO (2014, p24), “É uma ferramenta amplamente utilizada na melhoria contínua necessária para o sucesso dos negócios”.

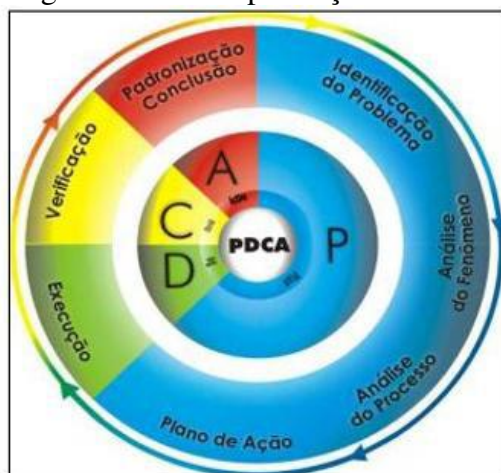
Segundo ISHIKAWA (1989, 1993) e CAMPOS (1992, 1994) o ciclo PDCA (Plan, Do, Check, Action) é composto das seguintes etapas:

- Planejamento (P) essa etapa consiste em estabelecer metas e estabelecer o método para alcançar as metas propostas.
- Execução (D) executar as tarefas exatamente como foi previsto na etapa de planejamento e coletar dados que serão utilizados na próxima etapa de verificação do processo. Na etapa de execução são essenciais educação e treinamento no trabalho.
- Verificação (C) a partir dos dados coletados na execução comparar o resultado alcançado com a meta planejada.

– Atuação Corretiva (A) etapa que consiste em atuar no processo em função dos resultados obtidos, adotando como padrão o plano proposto, caso a meta tenha sido atingida ou agindo sobre as causas do não atingimento da meta, caso o plano não tenha sido efetivo.

Estas etapas do PDCA são melhor visualizadas na Figura 2.6.

Figura 2.6 - Exemplificação do PDCA.



Fonte: AGUIAR (2006).

**2.8.5 – Ferramenta 5W2H:** É uma ferramenta utilizada em planejamento de atividades desde níveis estratégicos até operacionais, podendo servir como guia de atividades ou ainda como uma listagem de verificação. MARSHAL JUNIOR (2008) cita que esta ferramenta é utilizada principalmente no mapeamento e padronização de processos, na elaboração de planos de ação e no estabelecimento de procedimentos associados a indicadores.

SELEME e STADLER (2008) dizem que a ferramenta 5W's e 2H's traduzem a utilização de perguntas (elaboradas na língua inglesa) com os questionamentos que seriam os cinco porquês que se iniciam com a letra W, e como e quanto custará que se iniciam com a letra H, eles estão melhor explicados na Tabela 2.3. As perguntas têm como objetivo gerar respostas que esclareçam o problema a ser resolvido ou que organizem as ideias na resolução de problemas.

**Tabela 2.3 - Modelo conceitual dos 5 W's e 2 H's.**

F E R R A M E N T A  5 W 2 H	5 W	PERGUNTA	SIGNIFICADO	PERGUNTA INSTIGADORA	DIRECIONADOR
		What?	O que?	O que deve ser feito?	O objeto
		Why?	Porque?	Porque é necessário fazer?	A razão / motivo
		Where?	Onde?	Onde deve ser feito?	O local
		Who?	Quem?	Quem é o responsável?	O sujeito
	When?	Quando?	Quando deve ser feito?	O tempo	
	2 H	How?	Como?	Como será feito?	O método
		How much?	Quanto custa?	Quanto vai custar?	O valor

Fonte: SELEME E STADLER (2008, p. 40).

No pensamento do autor SOUSA et al. (2013) descrevem a importância desta ferramenta para controle e gerenciamento de ações internas e externas à organização e no apoio à aplicação da metodologia PDCA sobre resolução de problemas e planejamento da produção ou do processo a ser implantado.

**2.8.6 – Pirâmide de Autoridade:** O conceito e processo foi desenvolvido pelo americano Frank Kern. Ele é o criador da Resposta Dinâmica Comportamental, que é um método de marketing automatizado que acelera ciclos de vendas. A Pirâmide da Autoridade é uma ferramenta que explica e representa a hierarquia dos níveis de uma marca a ser trabalhada para se transformar em uma autoridade no mercado. É uma ferramenta formada por cinco níveis diferentes por onde, em tese, você deve transitar e tentar chegar ao topo.

Estas etapas da pirâmide são explicadas abaixo e melhor visualizadas na Figura 2.5. É importante saber qual posição você ocupa na pirâmide. Para tanto, saiba que ela conta com as seguintes “hierarquias”:

Figura 2.7 – Pirâmide da Autoridade



Fonte: OLIVEIRA (2019).

- Generalista: Na base está o Generalista que entende e fala de diversos assuntos. Como tem pouco conhecimento sobre uma grande quantidade de assuntos não pode ser considerado uma referência. E aí fica estagnado. O público não sabe dizer o que essa pessoa é realmente bom, por isso perde clientes por preço.
- Especialista: Em seguida, vem o especialista que tem um conhecimento aprofundado em um determinado assunto e definiu um público/nicho. Neste nível, a pessoa já começa a ter mais destaque, porém disputa bons clientes com seus concorrentes. Aqui, outras pessoas entendem o que faz e tem clientes vindo por indicação, mas em uma quantidade baixa.
- Autoridade: Você só é uma autoridade quando ganha o aval de instituições e pessoas de credibilidade, que endossam o seu conteúdo (Apenas o mercado pode te definir como autoridade.). É uma autoridade, mas para uma parcela de pessoas. Aqui, outras pessoas entendem o que faz e você cobra ainda mais alto.
- Celebridade: O degrau de celebridade é um fator atípico porque são pessoas que não são conhecidas por sua área de atuação, mas sim devido a algum acontecimento específico como, por exemplo, participou de um reality show, teve um vídeo ou foto viralizada na internet, etc que acabou resultando numa fama. Nele, a chance de você cair no anonimato é muito grande, porque não há nada que te sustente, por isso devem provar seu conhecimento rapidamente.

- Celebriedade-Autoridade: Por fim, quem chega ao posto de Celebriedade-Autoridade é desejado e buscado por muitos. Nesse estágio, ao atingir tal patamar, você já entrou para a história. Você define parâmetros para os outros profissionais que desejam entrar no seu mercado. A sua história e trajetória vira inspiração. É nele onde todo mundo quer chegar, mas poucos têm constância, conteúdo e disciplina. Porém também existe desafios nesse estágio. Tem que se reinventar, ser humilde e não cair no estrelismo para não ser esquecido com o passar dos anos.

Perceba que, quanto mais você avançar nessa pirâmide, subindo cada degrau, maior o poder de persuasão, de influência, e conseqüentemente, de autoridade.

Se trata de uma poderosa ferramenta que faz com que o empreendedor compreenda onde está, além de lhe explicar qual é o processo necessário para o melhor posicionamento da marca. Assim, é possível consolidar a imagem do seu negócio, como autoridade em seu respectivo segmento.

## CAPÍTULO 3

---

### 3 MATERIAIS E MÉTODOS

Esta pesquisa foi desenvolvida por meio de um estudo e análise dos fatos ocorridos dentro de duas empresas de eletrônicos do mesmo grupo empresarial no polo industrial de Manaus. A Pesquisa é de natureza qualitativa, vista que lida com a utilização de técnicas interpretativas, devido a isso elegeu-se o Método Indutivo, desenvolvido por Francis Bacon em que se mensurará as questões de fatos já ocorridos nas Empresas X e Y, os impactos ocasionados pelo relacionamento e sua comunicação entre seus departamentos e demais empresas inter-relacionadas. As entrevistas realizadas foram do tipo não estruturado com observações e informações de pesquisa documental (arquivos). Através da base teórica do tema e comparando com a coleta de dados por entrevistas, os dados foram validados para que pudessem explicar o problema, e também para orientar na direção dos objetivos, utilizando as ferramentas de gestão da qualidade, para mitigar os efeitos das falhas de comunicação e desvios de ética, com resultados satisfatórios para a pesquisa.

A amostra do estudo comportou apenas fatos já ocorridos e identificados nas Empresas X e Y que são empresas do Grupo Z, e as amostras foram 100% de observações dos funcionários de vários departamentos e fatos relatados e ocorridos nas empresas a partir de 2013. Com base na revisão de literatura e no objeto, realizou-se observações diárias dos funcionários em diversos setores e os inter-relacionamentos entre eles, e investigação de fatos já ocorridos que fora ocasionado por falhas na comunicação. Os levantamentos dos dados alcançados através das observações produzidas e relatos de fatos ocorridos entre os departamentos internos das empresas X e Y e observações produzidas e relatos de fatos ocorridos entre empresas que efetuam relacionamentos com essas empresas, confrontou-se com o material teórico-bibliográfico pesquisado, além de utilizar os fundamentos teóricos de artigos e literatura científicas.

No que tange a análise do conteúdo, foram observadas as três fases do método: (1) análise prévia; (2) exploração do material, que, nesse caso, levou em conta a Lei Geral de Proteção de Dados – LGPD; e (3) tratamento dos resultados, interferência e interpretação. A análise de conteúdo iniciou-se por meio de leitura e interpretação das informações dos fatos já

ocorridos e relatos dado pelas entrevistas realizadas. Assim, em uma primeira análise para cada fato e relato foi identificado se houve divulgação da informação e corrupção.

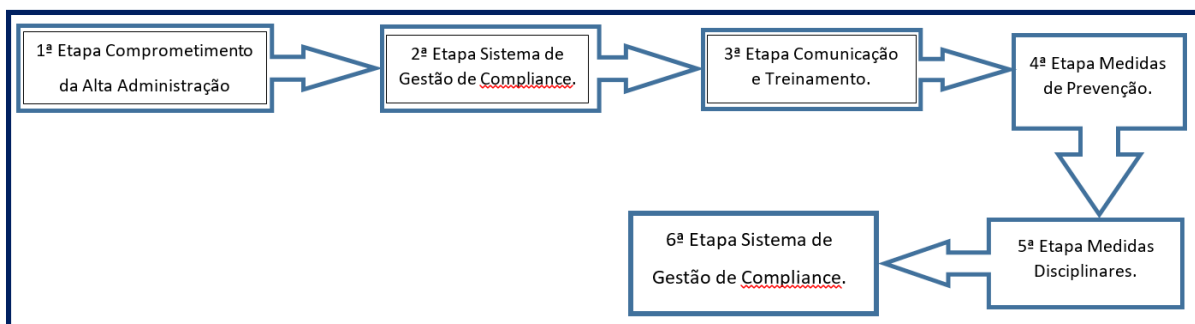
Visando evidenciar o entendimento do programa de integridade no Segundo Setor, com o intuito de proporcionar maior conhecimento sobre o tema, verificou-se a necessidade de apresentar um modelo de aplicação de compliance, com base nos estudos de AGUIAR (2018) e SILVA (2018), garantindo o atendimento dos interesses da organização no que diz respeito às questões políticas e de procedimentos relacionados à ética inserida pela instituição. Para implementação do programa de compliance nas empresas pesquisadas, utilizou-se diversas ferramentas de gestão, bem como, técnica de brainstorming, matriz SWOT e matriz de riscos, com o propósito de fornecer uma ampla visão do funcionamento do modelo proposto.

O procedimento seguinte consistiu em se analisar e interpretar o processo de comunicação, divulgação das informações, gerenciamento de riscos e gestão de controles internos de cada empresa do grupo. Para isso foram utilizadas uma ferramenta estratégica como a análise SWOT, uma ferramenta de mapeamento das atividades 5W2H e o plano de ação PDCA. O PDCA é uma ferramenta que atende a implantação de um programa e avalia a sua continuidade após o ciclo de vida estipulado e busca informações para a melhoria contínua. Dessa maneira, o presente estudo pode ser considerado de forma exploratória, de natureza aplicada e qualitativa, sob dois aspectos, pesquisa bibliográfica e estudo de caso.

Tendo em vista a necessidade de abordar sobre as dificuldades das empresas no cumprimento e conhecimento de normas e condutas e, as irregularidades que facilitam atos de corrupção, atendendo ao objetivo principal do trabalho que é analisar um modelo de processo de aplicação de compliance em uma organização do Segundo Setor, o estudo buscou pesquisar dados das empresas X e Y do Grupo Z, pois a mesma não possuía um programa de integridade em sua gestão, sendo importante a implementação de procedimentos técnicos de prevenção e um controle punitivo, no propósito de exercer seu papel na sociedade, administrando recursos de maneira transparente. As empresas deste estudo são aptas a desenvolver e gerenciar projetos e atividades destinadas ao desenvolvimento científico e tecnológico, bem como a preservação do meio ambiente, tendo sempre em foco a satisfação do cliente, os parâmetros legais e os interesses da sociedade, com um acervo produzido por seus colaboradores e parceiros. Possui atualmente a diretoria executiva, o setor jurídico, setor de P&D, gestão de projetos, T.I, setor de venda, setor de produção, setor de recursos humanos, setor contábil, financeiro, setor de compras, logísticas, e outros setores.

O Fluxograma da figura 3.1 apresenta os parâmetros de avaliação dividido em seis etapas para o modelo de aplicação do programa de compliance.

Figura 3.1 – Fluxograma da metodologia do estudo realizado.



Para o modelo proposto, realizou-se reuniões e entrevistas com os profissionais das empresas X e Y do Grupo Z, tendo em vista a implementação de programa de compliance para a prática de uma boa governança como uma nova forma de gestão, sendo importante a definição de um sistema que garanta o atendimento das necessidades das empresas no que diz respeito às questões políticas e de procedimentos relacionados à ética e integridade inseridas pelo Grupo Z.

De acordo com a Figura 3.1 é possível verificar que o modelo de programa de compliance oferece condições eficazes para perspectiva e satisfação dos clientes e a capacidade de melhorar a imagem da instituição por meio do sistema de gestão implementado, estabelecendo seus parâmetros de avaliação divididos em seis etapas:

1ª Etapa Comprometimento da Alta Administração.

2ª Etapa Sistema de Gestão de Compliance.

3ª Etapa Comunicação e Treinamento.

4ª Etapa Medidas de Prevenção.

5ª Etapa Medidas Disciplinares.

6ª Etapa Sistema de Gestão de Compliance.

Etapa 01 – Comprometimento da Alta Administração: para atender essa etapa, realizou-se reunião com profissionais de alta administração das empresas, seus diretores e gerentes, com a finalidade de levantar dados sobre o interesse e motivação para implementação de um modelo de programa de compliance na instituição.



Etapa 02 – Sistema de Gestão de Compliance: após realização de reunião com os gestores, foi levantado nessa etapa a importância da implementação do compliance para empresa e a todos os que dela fazem parte, relacionando em seu meio interno ou externo. Nessa etapa foi proposto pelos gestores uma política de compliance para auxiliar as empresas X e Y do Grupo Z.

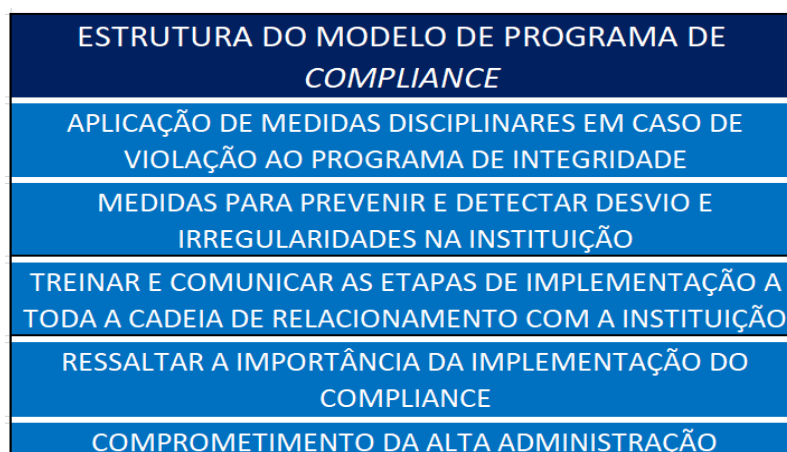
Etapa 03 – Comunicação e Treinamento: para essa etapa foram analisados os critérios de comunicação sobre o programa de integridade e os treinamentos periódicos e a transparência da empresa. Ressaltando que o treinamento de cada etapa da implementação é essencial. Os gestores são peças fundamentais na motivação para seus liderados para que a implantação seja bem realizada.

Etapa 04 – Medidas de Prevenção: essa etapa presumiu-se a identificação dos riscos de compliance, mensurados através da matriz de riscos por meio de reunião de alinhamento com os gestores de cada departamento e membros da equipe de recursos humanos, onde a avaliação é uma sugestão para o tratamento das consequências caso os riscos sejam concretizados. As informações que foram levantadas nessa etapa foram consideradas diversas questões internas e externas para o modelo de implementação do programa de compliance, tendo como base as informações das empresas no que diz respeito às forças, fraquezas, oportunidades e ameaças. Após realização de reunião com os gestores de cada departamento, gerou-se procedimentos para controles internos e externos.

Etapa 05 – Medidas Disciplinares: essa etapa buscou o aperfeiçoamento na prevenção e combate à ocorrência a atos graves, com normas, procedimentos e de medidas disciplinares que garantam a interrupção de irregularidades e infrações detectada de danos gerados, bem como proporcionou acesso aos canais de denúncia de irregularidades amplamente divulgados aos colaboradores interno e público externo visando a discricção dos que denunciam.

Etapa 06 – Sistema de Gestão de Compliance: essa etapa se constituiu na aproximação das informações coletadas nas fases anteriores e se construiu o modelo de programa de *compliance* a ser proposto para as empresas do segundo setor. A estrutura modelo do programa de compliance foi levado em consideração às informações das fases anteriores, além dos treinamentos e consultoria que as empresas do Grupo Z estão passando, abrangendo todo o processo feito pelas empresas. Além disso, o comprometimento da alta administração para a estrutura do programa de compliance e a fiscalização para o sistema de gestão são pilares básicos para que todo o processo tenha sucesso. Com isso, foi elaborado a estrutura modelo para implementação do programa de compliance em empresas do segundo setor conforme mostra a figura abaixo.

Figura 3.2 - Estrutura do programa de *compliance*.



A figura 3.2 acima demonstra uma adaptação de metodologia para que as estratégias de compliance possam ser implementadas e utilizadas na prática na gestão para atendimento da governança corporativa das organizações do segundo setor. O modelo acima está adaptada e configurada com base na pirâmide de autoridade desenvolvido pelo consultor americano Frank Kerne. O modelo adaptado está com a hierarquia do grau de autoridade invertida, ou seja, o grau de maior autoridade está na base da pirâmide e na escala de subida o de autoridade menor. Porém a escalada para implementação deve ser até se chegar ao topo, pois o grau de autoridade não interfere no grau de importância, ou seja, em cada etapa da pirâmide o grau de importância é maior para implementação do objeto de estudo, a ser trabalhada para se transformar em uma realidade.

É formado por 5 níveis por onde você deve transitar e chegar ao topo:

Sendo a base o grau de autoridade, onde o comprometimento é a razão do início para implementação e sustentação do sucesso implementado.

O segundo degrau é o grau de importância, que é a comunicação para motivar e ressaltar os motivos da implementação garantindo o sucesso da implementação.

O terceiro degrau é o grau de autoridade, onde o treinamento de cada etapa da implementação é essencial.

O quarto degrau é o grau de especialista, que são as medidas de prevenção e detecção de irregularidades, no qual é a razão do programa a ser implementado.

E o topo é o grau de generalista, onde a sanção deve ser a todos que infringiram as diretrizes do programa.

## CAPÍTULO 4

---

### 4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Durante o estudo, o levantamento de relatos para identificar problemas no desenvolvimento de itens locais e a sistemática de suprimento para constatar possíveis gargalos no processo de recebimento e armazenamento e o gerenciamento de proteção das informações e prevenção de conluio nesse processo. Deste modo, identificou-se falhas em vários aspectos aqui relacionados:

**4.1 As características do relacionamento do departamento de Compras com os departamentos interno e externos com fornecedores e clientes** – A comunicação interna é uma ferramenta estratégica que permite toda a interação entre os funcionários de todos os setores da empresa. São ações focadas nos colaboradores para facilitar a transmissão e o compartilhamento das informações estratégicas e relevantes dentro do ambiente de trabalho, seja no formato vertical (liderança e subordinados) ou no formato horizontal (entre os próprios colaboradores do mesmo nível hierárquico dentro da empresa). Sendo o principal objetivo da comunicação interna é permitir o trabalho em conjunto e alinhado entre toda a equipe para alcançar os objetivos dos negócios, sejam eles o desenvolvimento de projetos específicos ou o próprio progresso do negócio. Através de relatos e de resultados negativos ou ineficazes, constatou-se que as ações realizadas não estavam direcionadas corretamente devido a falha na comunicação, seja ela técnica e/ou administrativas, entre os setores envolvidos. Como exemplo relata-se o não atendimento de lançamento de um produto porque a embalagem estava com informações ultrapassadas devido a atualização não ter sido direcionada em tempo hábil pelo setor técnico NPI à área de suprimentos de novos produtos – Compras IP (Initial Purchase).

Pode-se firmar também, que a comunicação externa com fornecedores e clientes é tão importante quanto a interna, e em outro relato ocorrido, o fornecimento de item para produção – gabinete plástico – foi injetado, pelo fornecedor desse produto, com matéria prima não aprovada pelo cliente final, fazendo com que a compra da matéria prima correta fosse suprida de forma emergencial com frete aéreo elevando em 8% o custo do produto final. De acordo com Ballou, a cadeia de suprimento não foi atendida em seu potencial, assim, para sobreviver e prosperar, as empresas precisam adquirir vantagem competitiva em relação a concorrência.

Podemos dizer que as prioridades competitivas para se obter a vantagem são qualidade, flexibilidade, preço, atendimento e comunicação.

**4.2 As falhas no sistema de monitoramento para prevenção do conluio** – A melhoria do processo interno para o combate ao conluio vem cada vez mais sendo aprimorado através de sistemas que utilizam cadeia de aprovação, sistema de inventário rotativo, sistema de controle de estoques, sistemas interligados com a Matriz como o SAP e E-Flow (sistema interno do Grupo Z), além de monitoramento 24h através de câmeras e gravações. A partir disso há o programa de compliance e sua importância para empresa. Nesta pesquisa o programa de compliance segue a estrutura PDCA do gerenciamento de projetos. No planejamento para implantação na empresa, as ferramentas essenciais para o sucesso foram o alinhamento da cultura corporativa do compliance dentro da organização, assim como a comunicação e a identificação dos órgãos reguladores a que organização estará sujeita. Na fase de execução o treinamento e definição da equipe para os cargos que o programa de Compliance exige e sua implementação de fato. A fase de verificação é realizada no monitoramento e auditoria, que são ferramentas primordiais para o bom funcionamento do programa. Algumas verificações através de monitoramento e auditorias não obtiveram sucesso devido ao fato de negligenciar a observação e acompanhamento do reclamante, dando somente total atenção a reivindicação do reclamante, não dando chance de defesa alguma ao acusado, ocasionando o fortalecimento do conluio.

**4.3 A comunicação e a Lei LGPD** - De acordo com relatos, nas empresas X e Y, apesar de algum tempo a empresa já ter e-mail corporativo e intranet para seus programas e software internos, essa comunicação é tardia e lenta, pois há muito tempo muitas empresas já utilizam sistemas de RH corporativos para venda de produtos da empresa, ferramentas como whatsapp para contatos e agendamentos de reuniões, skype e outros aplicativos para reuniões on line, e somente com a pandemia COVID-19 as empresas quase que obrigadas a aceitá-las como ferramentas de trabalho. Investir na comunicação interna para fortalecer o entendimento e evitar que haja falhas nos próprios canais de transmissão de informação é fundamental para quem deseja ter mais resultados nos seus relacionamentos, além de influenciar positivamente no próprio clima organizacional da empresa, uma vez que facilita a eliminação de ruídos e o engajamento de funcionários. Porém, para a segurança dessa informação deve-se utilizar medidas técnicas e administrativas aptas a proteger os dados e acessos não autorizados, adotando medidas

para prevenir a ocorrência de danos e situações acidentais de destruição, alteração, perda ou difusão de informações confidenciais pertinentes a empresa. Como afirma Iuri Pinheiro e Vólia Bomfim, a comunicação deverá conter, no seu processo a garantir a LGPD e para sua proteção, a evidenciação de um mecanismo para registro das solicitações recebidas e a verificação do atendimento das normas de segurança para que não haja “incidente de segurança”, nem manifestar “vazamento de informações”.

#### **4.4 A comunicação e a ISO 27.001 – Sistemas de Gestão da Segurança da Informação**

As empresas X e Y – Grupo Z tem como política de gestão em segurança e privacidade da informação, para suas atividades de fabricação, comercialização, locação e assistência técnica de televisores, monitores, medidor e concentrador de energia.

A proteção e privacidade de dados e informações internas e das respectivas partes interessadas, controlando e gerenciando os dados considerados sensíveis e contribuindo com as melhores práticas em segurança e privacidade da informação, mantendo as partes interessadas informadas, comunicadas e envolvidas, primando pela melhoria contínua e cumprimento dos requisitos legais e normativos inerentes ao direito digital, ao marco civil da internet e a lei geral de proteção de dados, que sejam pertinentes ao nosso escopo.

- Proteger dados e informações relevantes;
- Fornecer segurança e privacidade da informação aos dados das partes interessadas;
- Realizar comunicação e informação consistente com as partes interessadas;
- Melhorar continuamente;
- Cumprimento dos requisitos legais, normativos e estatutários.

Essa política se aplica a todos os colaboradores da empresa, quais sejam: funcionários, estagiários, menor aprendiz, terceirizados ou indivíduos que direta ou indiretamente utilizam ou suportam os sistemas, infraestrutura ou informações da empresa. Todos os esses colaboradores serão tratados nesta política como usuários. A confidencialidade, a integridade e a autenticidade de informações sensíveis ou críticas que se encontrem armazenadas ou sob processo de transporte físico ou de transmissão eletrônica são controladas e protegidas.

Declaração de Legítimo Interesse - A Empresa declara que para fins de utilização dos Dados Pessoais de suas partes interessadas, em cumprimento a Lei Geral de Proteção de Dados e utiliza-se de Dados Pessoais legitimamente para a execução do seu escopo empresarial nos seguintes processos e para as seguintes finalidades:

1. Recursos Humanos - Cadastramento de sistema das atividades de seleção, admissão, demissão, formação de colaboradores;
2. Sistema de Gestão Integrado – Realização da pesquisa de satisfação de clientes varejo, aplicação do termo de confidencialidade, execução da “Due Dilligence” em colaboradores e fornecedores, além de controle, gestão e monitoração durante a melhoria contínua dos sistemas de gestão Da empresa;
3. Comercial licitação – Para participação em processos licitatórios o registro de dados como nome, CPF e endereço são coletados quando necessários para assinaturas de contratos e Atas;
4. Comercial varejo - Para emissão da N.F e entrega do produto ao cliente;
5. Expedição - Para conferência e validação das ações de expedição, é necessário acesso ao nome, endereço e dados do pedido e nota fiscal para realização da entrega eficaz do produto ao cliente;
6. Marketing - Cadastro básico do cliente para que manter métodos de contato, controle e forma de pagamento através de Gateway de administradoras de cartão;
7. Estoque - Para que as peças solicitadas sejam entregues no endereço atual das assistências, caso estas não tenham atualizado seu endereço junto ao Órgãos governamentais, organizações da sociedade civil - OSC ou organizações não governamentais – ONGs, após mudança de endereço;
8. Logística - Relatórios para tomadas de decisão (Oportunidades de Negócios), e visão Geral dos custos de frete gastos pela empresa durante mês e ano;
9. Compras – Para realizar cadastro, qualificação, diligência, avaliação e pagamentos de fornecedores pessoas físicas e aqueles que fornecem serviços e produtos digitais;
10. Faturamento/Contas a pagar e a receber - Para realização de cadastro, cobrança, pagamentos e consolidações financeiras com as partes interessadas pessoas físicas;
11. Departamento Pessoal – Calculo de folha salarial, concessão de benefícios, férias, horas extras, banco de horas, rescisão;
12. Call Center – Para realização das aberturas de Ordem de Serviço em garantia.

A empresa coleta os seguintes dados:

- Nome completo;

- Número e imagem da Carteira de identidade (RG);
- Número e imagem da Carteira Nacional de Habilitação;
- Número de telefones, WhatsApp e endereços de E-mail;
- Comprovante de endereço completo;
- Estado civil;
- Nível de escolaridade;
- Certificações de cursos realizados (Diplomas).

É solicitado do empregador ou diretamente do empregado. Coletamos dados e processamos dados quando:

- Registre-se on-line ou faça um pedido para qualquer um dos nossos produtos ou serviços.
- Preencha voluntariamente uma pesquisa com clientes ou forneça feedback em qualquer um dos nossos quadros de mensagens ou por e-mail.
- Use ou visualize nosso site através dos aplicativos do seu navegador.
- Durante o processo interno de seleção e contratação de colaboradores e / ou fornecedores.
- Ainda na relação com nossos fornecedores e parceiros há a possibilidade de coletas de informações empresariais e dados pessoais, todos controlados e geridos pela declaração nosso legítimo interesse.

A empresa coleta os dados para que possamos:

- Processar pedido de compra ou venda e gerencie conta de clientes ou fornecedores.
- Envie um e-mail sobre produtos e serviços.
- Realize pesquisa de satisfação com clientes e fornecedores.
- Realize auditoria para homologação de fornecedores.
- Realize o pedido de compra de matéria-prima, material ou serviços.
- Cadastramento de colaboradores e fornecedores no sistema.

As empresas do Grupo Z armazenam os dados com segurança em nosso sistema, nuvens e/ou fisicamente.

A empresa manterá seus dados de identificação pessoal, como por exemplo: Nome, RG, CPF, pelo prazo mínimo de 5 anos após o término da relação trabalhista ou comercial. Uma vez que esse período de tempo tenha expirado, sem necessidade de conter em nosso sistema.

Os direitos de proteção de dados:

Garantir que a pessoa física e/ou jurídica esteja plenamente ciente de todos os seus direitos de proteção de dados. Direitos ao seguinte:

O direito de acesso - Direito de solicitar cópias e informações de seus dados.

O direito de retificação - Direito de solicitar que a empresa corrija qualquer informação que considere imprecisa ou que complete as informações que você acredita estarem incompletas.

O direito de apagar - Direito de solicitar que a empresa apague os dados pertinentes, sob certas condições.

O direito de restringir o processamento - Direito de solicitar que a empresa restrinja o processamento de seus dados sob certas condições.

#### **4.4.1 Política de senha e controles de acesso**

A política faz parte de um conjunto de documentos que compõem a Política de Segurança e Privacidade da Informação da empresa ou terceiros. Os detalhes de determinados assuntos contidos nessa política estão regulados em outras práticas técnicas.

Esta política deve ser lida por todos empregados e prestadores de serviços que atuem com as atividades descritas nela.

Esta política institui regras sobre o uso efetivo e adequado de criptografia na proteção da informação.

Para os sistemas desenvolvidos internamente, as senhas são armazenadas criptografadas de forma que não tem como saber. Se o usuário esquecer, ele recebe um e-mail para gerar uma nova senha. A T.I. estabelece um padrão de criação e utilização de senhas fortes, no intuito de evitar que pessoas mal-intencionadas as descubram e se passem por outras pessoas, acessando, por exemplo: contas de correio eletrônico, de rede, de computador e de sistemas; sites indevidos ou informações privilegiadas da empresa.

Senhas de uso normal - o usuário é responsável exclusivo pelo uso de suas credenciais de acesso. Considerando que a senha é a principal ferramenta de autenticação, ela deve ser



individual, intransferível e mantida em segredo, sendo o usuário responsabilizado por qualquer transação efetuada durante o seu uso;

As senhas não devem ser trafegadas em mensagens de e-mail ou em outros formulários de uso de comunicação eletrônica;

Os sistemas, serviços e dispositivos do ambiente tecnológico da empresa devem ser configurados para que os padrões de senha forte sejam exigidos na criação.

As senhas são substituídas, no máximo, a cada 3 meses - Na substituição, os sistemas não aceitam o reuso das 5 últimas senhas utilizada.

As digitações das senhas são mascaradas na tela, armazenadas e trafegadas de forma criptografada, pelo sistema ou aplicação;

Após 3 (três) tentativas erradas de digitação de uma senha, a conta do usuário deverá ser bloqueada. As solicitações de desbloqueio devem ser realizadas através da T.I. que seguem um procedimento de desbloqueios;

As senhas iniciais são fornecidas diretamente aos usuários e configuradas de forma que, no primeiro acesso, a solicitação de troca ocorra automaticamente.

#### **4.4.2 Adequação à política**

Os novos projetos de desenvolvimento ou novas aquisições de sistemas devem seguir os padrões estabelecidos nesta política;

Caso não seja possível a adequação das ferramentas, o T.I. da empresa deve documentar essa informação, bem como seus motivos, para fins de auditoria (interna e externa).

Política de Criptografia – Como a T.I controla e quais aplicativos detém criptografia (consultar as políticas de criptografia do wpp, Skype, entre outros que sejam utilizados). Não existe um critério onde os aplicativos são selecionados apenas se possuírem criptografia. São instalados de acordo com a necessidade sem levar a criptografia em consideração.

Quando permitido por norma de tratamento da informação, documentos restritos que forem armazenados em dispositivos móveis (notebook, tablet, smartphone etc.) ou em mídias removíveis (cd, dvd, pen drive etc.) devem ser criptografados para evitar a sua divulgação indevida em caso de perda ou furto do equipamento ou da mídia.

#### 4.4.3 Certificados digitais de uso interno

Além dos certificados digitais válidos no Brasil, poderão ser utilizados certificados digitais assinados por autoridade certificadora, desde que para identificar servidor/aplicação (computador ou software) de uso interno ou para substituir credenciais de usuários baseadas em login e senha e utilizadas apenas nos sistemas internos das empresas do grupo Z.

Respeitados os limites da lei, poderá ser aprovado o uso de certificados digitais em dispositivos de rede visando interceptar com o objetivo de filtragem conteúdo previamente cifrado e que possa ser considerado inadequado, impróprio ou malicioso.

#### 4.4.4 Responsabilidades

Compete ao setor de TI da empresa

Criar e manter procedimentos de certificação e fazer o controle da infraestrutura e sistemas da empresa e dos certificados digitais de uso interno;

Gerenciar o credenciamento de usuários que utilizam os recursos para acesso aos sistemas da empresa;

Criar, distribuir, recuperar e destruir chaves de uso em recursos criptográficos;

Elaborar e divulgar procedimentos para recuperação de informações cifradas, no caso de chaves criptográficas perdidas, comprometidas ou danificadas;

Compete aos proprietários e custodiantes de ativos de informação:

Aplicar adequadamente os recursos criptográficos identificados para a proteção da informação sobre a sua custódia, em conformidade com as determinações dessa política;

Para identificação da segurança da informação quanto a comunicação interna e externa das empresas do Grupo Z, veja a tabela 4.1 que identifica os controles de segurança:

ISO 27001:2013 Controles de Segurança	
Segurança nas comunicações no Relacionamento na cadeia de suprimento	Procedimentos para transferência de informações e mensagens eletrônicas
	Acordos de confidencialidade e não divulgação nos acordos com fornecedores
	Política de segurança da informação no relacionamento com os fornecedores
	Monitoramento e análise crítica da informação com fornecedores e stakeholders
	Gerenciamento de mudanças dos procedimentos, políticas e acordos relacionados a informação com fornecedores e stakeholders

As empresas analisadas possuem ferramentas como KANBAN, sistema de MRP (SAP) e Plano de Produção Mensal e outros, observa-se uma evolução das empresas em aderir ao longo dos últimos anos analisados a ISO 27000, em consonância com as legislações regulatórias a fim de preservar sua reputação, imagem e valor perante o mercado em que estão inseridas, neste caso, o mercado consumidor de eletroeletrônicos no Brasil. As empresas do Grupo Z no Brasil têm demonstrado de forma positiva a utilização das ferramentas para garantir uma rápida e eficiente comunicação para atendimento da produção e conseqüentemente ao departamento de vendas até o cliente final. Nota-se que as empresas possuem ferramentas eficientes para atendimento do solicitado, porém devido a demora ou falha na informação, a eficácia do processo é atingida. Muitas vezes ligados diretamente à venda e devido a política interna do país, que hora ou outra acaba influenciando positivo ou negativamente no mercado consumidor de produtos ofertados pelas empresas e isso faz com que a informação não chegue em tempo hábil para uma tomada de decisão mais assertiva, então a comunicação por muitas vezes é falha.

Mesmo as empresas tendo departamento de TI, que é uma área exclusiva para agilizar o fluxo de informação de forma quase imediata, através dos canais de comunicação. Além disso, sendo responsável pelo fluxo de informações, através de seus “software” e “hardware”, a área de TI se utiliza de ferramentas como a LGPD que é a lei que demanda a segurança da informação confidencial da empresa, a ISO 27001 que é a norma internacional que audita e certifica sobre a Gestão da Segurança da Informação e, também um programa de Compliance para inibição e punição por atos de não cumprimento dos procedimentos e atos ilícitos dentro das empresas.

Conclui-se que o processo de comunicação deve ser aperfeiçoado nas unidades de informação, com a aplicação de novas práticas. Outrossim, a Comunicação Organizacional envolve não apenas o conhecimento, o estudo de grupos de interesse, planejamento, mas também políticas de comunicação - por meio de uso de instrumentos comunicacionais variados.

As empresas X e Y do Grupo Z no Brasil deve preocupar-se constantemente com a comunicação organizacional e o seu campo de abrangência, evidenciando a necessidade de lhe atribuir um lugar de destaque no mercado. O resultado do estudo mostra possíveis ações para alcance de uma comunicação organizacional eficiente, tais ações envolvem: a troca de informações entre os colaboradores, o papel do departamento de RH em propiciar ênfase na comunicação, bem como ressalta a importância do processo de comunicação no ambiente externo, devendo este ser bem estabelecido, de modo que venha a acompanhar as mudanças

ambientais, as novas exigências globais e os novos usuários da informação na era contemporânea.

Além disso, verificou-se que a partir da demonstração dos passos essenciais que o programa de compliance deve possuir para ser eficiente dentro da organização, podemos avaliar a importância da sua implantação na empresa. Acredita-se que juntamente com uma comunicação organizacional eficiente, esta proposta seja implementada com o intuito de alinhar a cultura da empresa com a cultura da transparência, além desta junção ser uma ferramenta eficaz de auxílio. Conforme demonstrado nessa pesquisa o programa de compliance segue a estrutura PDCA do gerenciamento de projetos. Além dos relatórios periódicos há também o incentivo aos colaboradores por boa ação e o canal de denúncias. O planejamento dos recursos para o programa, a análise de eficiência através de pesquisa e dados obtidos através dos treinamentos, e a revisão periódica das políticas e procedimentos de maneira a manter o bom funcionamento do programa e do código de ética e conduta da organização.

Foi também possível verificar que, a compreensão do fenômeno do conluio é limitada e, portanto, esse estudo apresenta evidências através de relatos, ora não podendo ser explanados. A base de dados construída permitiu expor evidências sobre com quem os funcionários e de quais organizações decidiram defraudar. Por fim, o trabalho buscou explicar a natureza dos vínculos entre fraudadores e suas relações aos tipos de crimes. Os casos relatados demonstraram que a corrupção foi realizada não somente por pessoas que possuíam relações de afetividade, mas também relações de trabalho que potencializam e podem dificultar a identificação de ligações suspeitas entre criminosos pelos órgãos de controle. Neste sentido, a implantação de novos métodos e pela ampliação do horizonte da formação universitária para além dos domínios profissionais, pois, antes de formar mão-de-obra para o mercado, o desafio é formar cidadãos éticos, críticos e capazes de transformar as organizações e as sociedades com as quais interagem.

**4.5 Ferramentas que foram utilizadas para adaptar modelo de implementação do compliance** – Dessa forma, a necessidade de uma conduta íntegra e responsável cresce ainda mais nas empresas, sendo importante adotar medidas de compliance, para isso utilizou-se as ferramentas de levantamento de necessidades e condições da empresa para a tomada de decisão de implantação na qual foi a mais adequada, e neste estudo utilizou-se as ferramentas SWOT e 5W2H. Além disso utilizou-se a ferramenta do PDCA, que é uma ferramenta de implementação e manutenção do programa ao longo de sua trajetória na empresa.

Veja a seguir a tabela 4.2 que demonstra a utilização da ferramenta com dados utilizados das empresas em estudos – empresas X e Y do Grupo Z:

**Tabela 4.2 – Análise das Empresas X e Y do Grupo Z em sua Governança Corporativa.**

SWOT	
FATORES INTERNOS	
<b>FORÇA</b>	Gestores e Líderes Especializados, Boas finanças e Fluxo de caixa, Sistema operacional confiável - SAP, Empresa com boa estrutura física, Rede de Fornecedores parceiros, Marca do produto reconhecida, Relacionamento saudável com órgãos governamentais.
<b>FRAQUEZAS</b>	Mão de obra operacional não especializada, Baixa importância na boa comunicação entre setores, Falta de Treinamento, Falta de canal de denúncia, Logística reversa moroso.
FATORES EXTERNOS	
<b>OPORTUNIDADES</b>	Acesso a novas tecnologias, mudança de comportamento do público, Demanda de novos produtos ou serviços, Baixa nos custos da matéria prima, Novos investidores externos, Saída de concorrentes do mercado, Nova ou alteração nas Leis Reguladoras que beneficiem a Empresa.
<b>AMEAÇAS</b>	Comunicação negativa do consumidor final, Concorrente com melhores tecnologias, Dependência de internet, Crise política e econômica, Perda de funcionários que são fundamentais na empresa, novos concorrentes, mudanças de leis reguladoras que interferem na empresa.

Veja a seguir a tabela 4.3 que é uma ferramenta que apresentou os objetivos para tomada de decisão da adoção do programa de Compliance, com dados utilizados das empresas em estudos – empresas X e Y do Grupo Z:

**Tabela 4.3 – Ferramenta para tomada de decisão de adoção do programa de Compliance.**

5W2H	DESCRIÇÃO	OBJETIVOS
(What) O QUÊ?	Adaptar uma metodologia para que as estratégias de compliance possam ser utilizadas na prática	- Identificar as principais ferramentas necessárias para o programa de compliance; - Adaptar estratégias para a implementação do compliance na gestão organizacional nas empresas;
(Who) QUEM?	Pela Alta Gestão e Corpo Gerencial	- Definição da Missão, Visão e Valores da empresa
(Why) POR QUÊ?	Para gerir a empresa através da governança corporativa e buscar a eficiência empresarial	- Estar em conformidade com os interesses de seus investidores, sócios, acionistas, gestores, fornecedores, clientes, colaboradores e sociedade. - Consolidar uma cultura de ética; - Ter transparência na comunicação com colaboradores, clientes, fornecedores e órgãos governamentais; - Resguardar dados e informações essenciais aos negócios da empresa.
(Where) ONDE?	Nas empresas do Segundo Setor	- No âmbito interno da empresa; - Em sua rede de Fornecedores e Prestadores de Serviços;
(When) QUANDO?	Prazo de implantação e aferição	- Implantação de 6 a 12 meses; - Auditorias trimestrais de evidências documentais de processo; - Auditoria anual de credibilidade.
(How) COMO?	Escolha de um programa de compliance que tenha a metodologia que melhor se adapta a empresa e atenda os seus objetivos.	- Através de ferramentas de medições e indicadores de desempenho bem definidos; - Analisando e mitigando os riscos; - Consolidando uma cultura de ética e transparência na empresa; - Buscando uma comunicação aberta entre todos os níveis internos e externos da empresa;
(How much) QUANTO?	Custo de implantação e manutenção	- Dependendo do tamanho da empresa o custo mínimo de USD 16.000.00 e podendo chegar até USD 120.000.00.

Como mostrado nas tabelas 4.2 e 4.3 acima, encontrar o melhor processo e adotar uma metodologia eficaz frente a um cenário de dúvidas e incertezas não é fácil para qualquer empresa. Para isso é de fundamental importância o levantamento de informações essenciais da empresa frequentemente para que possam se necessário, revisar e atualizar seu plano estratégico, tomando as medidas cabíveis para corrigir suas fraquezas e fortalecer os pontos a serem melhorados. Por isso, as empresas de eletroeletrônicos multinacionais, fonte de evidências neste estudo, foram avaliadas através das ferramentas de captação de informações acima demonstrado nas tabelas 4.2 e 4.3. Esse levantamento de informações verificou-se as vantagens e oportunidades internas e externas em relação a outros concorrentes. Além disso, fora avaliado os motivos pelo qual a importância de adotar um programa de compliance como aprimoramento da cultura da ética e proteção de dados e informações essenciais das empresas. As empresas X e Y do Grupo Z viram a oportunidade, e usando o volume de capital do auxílio emergencial aprovado pelo governo e injetado na economia, esta empresa expandiu seu canal de vendas online e impulsionou as vendas em um período tão difícil, ou seja, e no momento de dificuldade que as oportunidades foram encontradas através da ferramenta SWOT.

Veja na tabela 4.4 a seguir os dados coletados para tomada de decisão para implementação do programa de compliance:

**Tabela 4.4 – Ferramenta para implantação e manutenção do programa de *Compliance*.**

PDCA	DESCRIÇÃO	RESPONSABILIDADE	PRAZO
PLANEJAR (PLAN)	Conhecer os riscos internos e externos aos quais a empresa pode estar exposta; Adotar um código de ética que esteja alinhado com o perfil e realidade da empresa; Disponibilizar um canal de comunicação e de denúncias tanto para o âmbito interno quanto para o externo da organização; Criar um sistema de verificação do processo. Utilizar método já aprovado e reconhecido que se adequa ao sistema e processos da organização, juntamente com o levantamento e análise dos custos iniciais de implantação e custos com a manutenção do processo de compliance na organização.	ALTA GESTÃO	Até 120 DIAS para o processo de implantação e 30 dias para novas adaptações.
EXECUTAR (DO)	Treinamento de todos os envolvidos no processo para conhecimento do plano estratégico de implantação, seus objetivos e diretrizes, suas etapas e checagem final. Consultoria externa para apoio e consolidação e certificação reconhecida.	Líderes das Equipes executoras	Até 180 dias para implantação e 60 dias para novas adaptações
VERIFICAR (CHECK)	Analisando a eficácia das atividades, criando mecanismos de controle e estabelecendo forma de avaliação através de indicadores ou KPIs. Incorporando ao processo as ações e ferramenta bem sucedidas e corrigindo falhas.	Todos os departamentos	30 dias durante o processo de implantação e mensal pós implantação.
AGIR (ACT)	Após verificação do processo e análise de custos, a tomada de decisão para a implantação é inevitável e o processo pode ser adotado como uma referência dentro e fora do âmbito organizacional. Portanto é imprescindível reavaliar o planejamento e a execução, prestando atenção para o realinhamento aos objetivos, valores e missão da empresa colocando em prática em cada ciclo PDCA.	Alta Gestão e Líderes das Equipes	A cada novo ciclo do PDCA

Demonstrado na tabela 4.4 acima, a tomada de decisão de adoção de uma metodologia para implantação do programa de Compliance, foi mostrado através do PDCA. O plano de ação utilizado através das ferramentas 5W2H e o SWOT, que captaram informações necessárias para confronto com o que a empresa já tem aplicado, assim tomou-se a decisão a qual caminho seguir embasado no confronto com as informações efetuadas no levantamento teórico realizado neste

estudo. Além disso, o PDCA nos levou para o caminho de checar e aferir o que está funcionando e o que deve ser melhorado em um processo de melhoria contínua em um período estipulado pela organização que foi de 12 meses. Essas informações foram essenciais para as ações e implantação do programa de compliance nas empresas X e Y do Grupo Z.

## CAPÍTULO 5

---

### 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho teve uma metodologia para que as estratégias de compliance possam ser utilizadas na prática na gestão organizacional das empresas do Segundo Setor, através do processo de compras e a comunicação com as demais áreas. Mesmo sem existir um setor de Compliance na empresa, os funcionários e terceirizados através de integração e treinamentos devido as certificações de RBA no que tange um termo de compromisso com a ética e bons relacionamentos comerciais com fornecedores, funcionários, governo, clientes, acionistas e a sociedade, além disso a ISO 27.001 que tem a certificação da gestão sobre a proteção de dados pessoais, de produtos e comerciais como demanda a Lei Geral de Proteção de Dados. Atribuído a isso, o fortalecimento da comunicação através de sistema para a eficácia da informação na sua velocidade e constância, bem como a confiabilidade dos dados transmitidos. Sendo assim o impacto da inexistência de um setor de Compliance nas empresas do Grupo Z no Brasil está em suma voltado para o potencial risco de surgimento de eventuais e/ou oportunas fraudes, onde sem um direcionamento específico voltado para boas práticas na condução de seus processos podem levar a empresa a uma ruína devida a má reputação de seus negócios e objetivos das empresas do Grupo.

#### 5.1 CONCLUSÃO

Diante do exposto, observa-se que todo o arcabouço legal e normativo imposto às organizações não parece suficiente para inibir a prática fraudulenta, tornando-se, portanto, necessária a adoção de uma metodologia para que as estratégias de compliance possam ser utilizadas na prática da gestão organizacional das empresas do segundo setor. Com isso, conclui-se que o objetivo geral foi alcançado, pois adotar um programa de compliance na empresa significa investir em boas práticas que irão refletir perante todo o mercado, devido a consolidação de uma cultura de ética e transparência na empresa, como também com a comunicação aberta ao diálogo e às necessidades dos colaboradores, clientes e fornecedores, adotando métricas e indicadores de desempenho bem definidos para guiar o trabalho, identificar erros, repensar estratégias e mitigar riscos, com isso mantêm a integridade da empresa refletindo em melhores resultados e no fortalecimento da reputação e da credibilidade perante o mercado.



Foram apresentados e identificados as ferramentas necessárias para o programa de compliance como adotar certificados digitais, políticas para a governança corporativa, senhas e controle de acessos com prazo de substituição e outros. Também foi mostrado os mecanismos de conformidade no âmbito organizacional com implementação de auditorias internas e externas, criação de procedimentos para orientação, políticas de segurança, certificações ISO como a ISO 27000 – Gestão e Controle de Segurança da Informação, pois demonstraram que a comunicação entre os setores internos da empresa deve estar em sintonia e concordância para que não haja problemas de serviço material à produção e, conseqüentemente, entrega do produto final ao cliente. Por último como demonstrando ferramentas para adaptar estratégias para implementação do compliance para a gestão organizacional como o 5W2H para levantamento de informações de necessidades para averiguar se é imprescindível a implementação do programa, o SWOT para identificar pontos que devem ser melhorados e oportunidades, o PDCA que é uma ferramenta para implementação, controle, melhorias e/ou adaptações periódicas, e uma estrutura modelo de programa de compliance a ser utilizada.

Por fim, entende-se que foi apresentado uma metodologia para que as estratégias do compliance possam ser implementadas e utilizadas na prática da gestão organizacional das empresas do segundo setor, porém como todo processo, este também possui limites, porém recomenda-se atualizações que possam averiguar e redirecionar, se necessário, as empresas que já obtêm implementados as ferramentas do compliance. Para finalizar, reforçamos quanto aos desafios sobre o ensino de teorias da comunicação, respeitada a autonomia e a liberdade de caráter de cada indivíduo, continuam por se renovar constantemente e passam, entre outras demandas, por reconfigurar o tratamento da interdisciplinaridade, reforçada pelo surgimento de temáticas cada vez mais diversificadas no campo de estudo, pela introdução de outros enfoques teóricos.

## **5.2 SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS**

A análise delimitou-se no sistema de gestão das empresas do Grupo Z instaladas em Manaus, apesar da grande abrangência do assunto abordado, com propostas de sugestões na continuidade da metodologia e técnicas utilizadas para a aplicabilidade nos seguintes termos:

- Recomenda-se uma ampliação da pesquisa com análise de outras ferramentas e características de gestão da comunicação e informação;

- Formação de ações que possuem base aprofundada no uso de técnicas para estruturar o modelo de comunicação das empresas do Segundo Setor, capazes de ajudar os gestores para uma comunicação mais rápida e assertiva;
- Ampliação da comparação para avaliação de normas e procedimentos do programa de compliance se estão de acordo com a Lei nº 12846 que é a lei anticorrupção, que trata especificamente das punições para gestores e empresas que cometerem atos criminosos;
- Comparar a norma ISO 27001, que é o padrão e a referência Internacional para a gestão da Segurança da informação, dentro do programa de compliance dentro de empresas do Segundo Setor;
- Realização de testes em atividades organizacionais para verificar se estão em compliance como por exemplo, verificar a eficiência do canal de denúncias (se as denúncias são analisadas e tratadas) ou também verificar a periodicidade com que as ferramentas, código de ética e política anticorrupção são revisadas.

## REFERÊNCIAS

- AGUIAR, L. F. B. L. **A governança corporativa e os programas de *compliance***: uma análise sob a ótica da gestão pública. 2018. 84f. Dissertação (Mestrado em Gestão Pública) – Universidade Federal de Pernambuco. Recife, 2018.
- ALENCAR, E. M. L. Soriano de. **O processo da criatividade**. São Paulo: Makron, 2000.
- ALLIANS GLOBAL, CORPORATE & SPECIALTY (AGCS). **Os riscos que podem interromper os negócios da sua empresa**. Disponível em: <<http://economia.uol.com.br/noticias/valor>>. Acesso em: 20 fev. 2013.
- ANTONIK, Luis Roberto. **Compliance, ética, responsabilidade social e empresarial: uma visão prática**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2016.
- ARAGÃO, Alexandre. **As empresas falham na proteção de dados, admitem executivos**. Disponível em: <<http://economia.uol.com.br/noticias/valor>>. Acesso em: 05 jan. 2013.
- ARNOLD, J. R. Tony. **Administração de Materiais**. São Paulo, Editora Atlas S. A., 1999.
- ASSI, Marcos. **Governança, riscos e compliance: mudando a conduta nos negócios**. São Paulo: Saint Paul Editora, 2017.
- ATAWODI, O. W.; OJEKA, S. A. Factors that affect tax compliance among Small and medium enterprises (SMEs) in North Central Nigéria. **Internacional Journal of Business and Management**, v. 7, n. 12, pp. 87-96, 2012.
- BAILY, Peter et al. **Compras: Princípios e Administração**. São Paulo: Atlas, 2000.
- BALLOU, Ronald H. **Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos**. 4 ed. Porto Alegre: Bookmann, 2001.
- BAXTER, Mike. **Projeto de produto: Guia prático para o design de novos produtos**. São Paulo: Edgard Blucher, 2008.
- BENTO, Alessandro Maier. **Fatores relevantes para estruturação de um programa de compliance**. Revista da FAE, v. 21, n. 1, p. 98-109, 2018.
- BOARD, Behavior Analyst Certification. **Professional and ethical compliance code for behavior analysts**. 2014.
- BRASIL. **Guia de Gestão de Riscos e Controles do TJDFT**. Brasília: Tribunal de Justiça do Distrito Federal e dos Territórios/TJDFT, 2019. Disponível em: <https://www.tjdft.jus.br/institucional/governanca/gestao-de-riscos/GuiadeGestodeRiscos.pdf>. Acesso em: 22 de fevereiro de 2021, 11h20min.
- CAMPOS, V. F. **Gerenciamento da Rotina do Trabalho do Dia a Dia**. 6ª ed., Belo Horizonte,, Editora de Desenvolvimento Gerencial, 1994.

COSTA, D. G.; GARCIA, F. P.R. **A Norma ISO 19600:2014 – A implementação de um padrão global para o Gerenciamento da Conformidade (Compliance)**. Revista Banas Qualidade, v. 281, pp. 33-38, 2015.

CHIAVENATO, I. **Gerenciando Pessoas: O passo decisivo para a administração participativa**. São Paulo: Makron Books, 1993.

CRESWELL, John W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo e quantitativo**. (3ª ed.). Porto Alegre: Artmed, 2010.

CRISPIM, S., & LUGOBONI, L. **Avaliação de desempenho organizacional: Análise comparativa dos modelos teóricos e pesquisa de aplicação nas Instituições de Ensino Superior da Região Metropolitana de São Paulo**. Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão, 2012.

DELLARETI, F. O. **As sete ferramentas do planejamento da qualidade**. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, 1996.

DE ZANETTI, Adriana Freisleben. **Lei Anticorrupção e Compliance**. R. bras. de Est. da Função públ. – RBEFP | Belo Horizonte, ano 5, n. 15, p. 35-60. 2016.

DIAS, Marco Aurélio P. **Administração de Materiais**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 1997.

FALCONI, Vicente. **Gestão à vista**. Exame, São Paulo: Abril, p. 120, 11 dez. 2013.

FERRAZ, André Santos. **A Nova Lei Antitruste Brasileira: suas principais modificações na política antitruste e seus principais impactos econômicos**. 2013.

FISHER, Colin M.; BARRETT, Frank J. **The experience of improvising in organizations: A creative process perspective**. Academy of Management Perspectives, v. 33, n. 2, p. 148-162, 2019.

FRANCO, Glenda; VALE, Laila. **A importância e Influência do setor de compras nas organizações**. 2013.

GAITHER, Norman; FRAZIER, Greg, **Administração da Produção e Operações**. 8 ed. São Paulo: Pioneira, 2001.

GONTIJO, C. Q. C.; MARRA, D. B. S. C. "**Compliance no Terceiro Setor**". In: COELHO, A. et al. (eds.), Contabilidade: teoria, prática e pesquisa, Cap. 5, pp. 109-128, Belo Horizonte: CRCMG, 2017.

HODGES, C.; STEINHOLTZ, R. **Ethical business practice and regulation: a behavioural and values-based approach to compliance and enforcement**. Bloomsbury Publishing, 2018.

HOURNEAUX JUNIOR, F. **Relações entre as partes interessadas (Stakeholders) e os sistemas de mensuração do desempenho organizacional**. 2010. 209f. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2010.

- ISHIKAWA, K. **Introduction to Quality Control**. 3A Corporation, Tokyo. 1989.
- JACKSON, J. *et al.* **Why do people comply with the law? Legitimacy and the influence of legal institutions**. British journal of criminology, v. 52, n. 6, pp. 1051-1071, 2012.
- JUSTEN FILHO, Marçal. **Comentários à Lei de Licitações e Contratos Administrativos**. 15ª ed. São Paulo: Dialética, 2012.
- KOTLER, Philip. **Marketing insights from A to Z: 80 concepts every manager needs to know**. John Wiley & Sons, 2003.
- LAVILLE, Christian; DIONNE, Jean. **A construção do saber**. Belo Horizonte: UFMG, v. 340, p. 1990, 1999.
- LAUFER, Willian S. Ilusões de Compliance e Governança. In: SAAD-DINIZ, Eduardo (org.). **Tendências em governança corporativa e compliance**. São Paulo: LiberArs, 2016. p. 17.
- LEITE, Maykon Stanley Ribeiro; GASPAROTTO, Angelita Moutin Segoria. **ANÁLISE SWOT E SUAS FUNCIONALIDADES: o autoconhecimento da empresa e sua importância**. Revista interface tecnológica, v. 15, n. 2, p. 184-195, 2018.
- LOSSIO, Rodrigo: <https://rodrigolossio.com.br/gatilho-mental-da-autoridade>. Publicado em 21/02/2021.
- LUGOBONI, Leonardo Fabris; SILVA, Anderson Moura da; ARAÚJO, Juliano Augusto Orsi de; ZITTEI, Marcus Vinicius Moreira. **Função de compliance em instituições privadas de ensino superior**. Revista Metropolitana de Governança Corporativa, São Paulo, Vol.2 N.2, P. 118-141, 2017.
- MACHADO, Cláudio Morais. **A importância dos preceitos de governança corporativa e de controle interno sobre a evolução e a internacionalização das normas de contabilidade e auditoria**. Porto Alegre, CRCRS, 2015.
- MARTINS, Petrônio Garcia; ALT, Paulo Renato Campos. **Administração de Materiais e Recursos Patrimoniais**. Editora Saraiva, 2001.
- MENDONÇA, M. **Ethical leadership**. McGraw-Hill Education (UK), 2006.
- MENTZER, John T. et al. **Defining supply chain management**. Journal of Business logistics, v. 22, n. 2, p. 1-25, 2001.
- MENZEL, D. C. **Ethics management for public administrators: Leading and building organizations of integrity**. ME Sharpe, 2012.
- MIRANDA, Mauricio Fernando Oliveira; JÚNIOR, Edson Gonçalves. **Compliance no setor público e a realidade dos programas para pequenas prefeituras**. Revista Reflexão e Crítica do Direito, v. 7, n. 1, p. 45-57 PDF, 2019.
- MOLINA, A. D. A systems approach to managing organizational integrity risks: Lessons from the 2014 veterans affairs waitlist scandal. The American **Review of Public Administration**, v. 48, n. 8, pp. 872-885, 2018.

MOTA, K. M. M., MELO, A. D. **A importância da auditoria interna e compliance na gestão de risco**. Revista Rumos da Pesquisa em Ciências Empresariais, Ciências do Estado e Tecnologia, v. 1, n.3, pp. 199-214, 2018.

NASSAR, Paulo; FIGUEIREDO, Rubens. **O que é comunicação empresarial**. – São Paulo: Brasiliense, 1995.

NORMAN, W. **Business ethics as self-regulation: Why principles that ground regulations should be used to ground beyond-compliance norms as well**. Journal of Business Ethics, v. 102, n. 1, pp. 43-57, 2011.

NUNES, L. A. **Compliance como fator Estratégico nas Organizações**. Revista Especialize On-line IPOG, v.1, n.16, pp. 1-13, 2018. Disponível em: <<https://assets.ipog.edu.br/wp-content/uploads/2019/12/07015614/luiz-alberto-nunes-621698.pdf>>. Acesso em: 30 de novembro de 2020, 09h20min.

OLLIVEIRA, Caio: <https://pt.linkedin.com/pulse/pirâmide-da-autoridade-entenda-o-que-é-e-fazer-para-chegar-oliveira>. Publicado em 09/08/2019.

PALADINI, E. P. **Gestão da qualidade: teoria e prática**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

PEIXOTO, Adriano de Lemos Alves et al. **Comprometimento e consentimento organizacional: um estudo da validade discriminante dos construtos**. Psico-USF, v. 20, p. 51-61, 2015.

PEREIRA, Fernanda Maria; TORCHIA, Bruno. **COMO O COMPLIANCE PODE SER UM DIFERENCIAL NA GESTÃO DAS ORGANIZAÇÕES**. Revista Científica Faculdade Unimed, v. 1, n. 3, p. 11-14, 2020.

PINHEIRO, Iuri; BOMFIM, Vólia. **A Lei Geral de Proteção de Dados e seus impactos nas relações de trabalho**. Instituto trabalho em debate, v. 1, 2020.

PMI, Project Management Institute. **Um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos**. PMBOK, 2017. Disponível em: <<https://dicasliderancagp.com.br/wpcontent/uploads/2018/04/Guia-PMBOK-6%C2%AA-Edi%C3%A7%C3%A3o.pdf>>. Acesso em: 20 de fevereiro de 2021, 10h25min.

**Pirâmide da Autoridade:** <https://pt.linkedin.com/pulse/pirâmide-da-autoridade-entenda-o-que-é-e-fazer-para-chegar-oliveira>.

RIBEIRO, Marcia Carla Pereira; DINIZ, Patrícia Dittrich Ferreira. **Compliance e lei anticorrupção nas empresas**. Revista de informação legislativa, v. 52, n. 205, p. 87-105, 2015.

Rodrigolossio.com.br: <https://rodrigolossio.com.br/gatilho-mental-da-autoridade>. Acesso em: 20 de setembro de 2022, 22h15min.

RODRIGUES, L. V. S. et al. **Using FITradeoff in a ranking problem for supplier selection under TBL performance evaluation: An application in the textile sector**. Production, v. 30, n. 1, pp. 1-14, 2020.

SANTI, Leandro. **Lei nº 13.709/2018: análise à lei geral de proteção de dados pessoais (LGPD)**. Direito-Tubarão, 2020.

SANTOS, Renato de Almeida dos et al. **Compliance como ferramenta de mitigação e prevenção da fraude organizacional**. 2011.

SCHLICKSUPP, H.; KING, B. **Criatividade: Uma vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

SEGAL, Robert Lee. **COMPLIANCE AMBIENTAL NA GESTÃO EMPRESARIAL: distinções e conexões entre Compliance e auditoria de conformidade legal**. REASU-Revista Eletrônica de Administração da Universidade Santa Úrsula, v. 3, n. 1, 2018.

SELEME, R.; STADLER, H. **Controle da qualidade: as ferramentas essenciais**. Curitiba: Ibpx, 2008.

SEVERINO, Dandara Benedett. **O compliance trabalhista e a sua aplicação na esfera empresarial**. Direito-Tubarão, 2019.

SHRIVASTAVA, P. **Environmental technologies and competitive advantage**. Strategic management journal, v. 16, n. S1, pp. 183-200, 1995.

SILVA, A. A. et al. **A utilização da Matriz Swot como ferramenta estratégica: um estudo de caso em uma escola de idioma de São Paulo**. In: VIII SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA, 8, 2011, Resende. Anais eletrônicos. Resende: SEGET, 2011. Disponível em: <<https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos11/26714255.pdf>>. Acesso em: 05 de fevereiro de 2021, 20h15min.

SILVA, M. R. C. **Compliance: um estudo de caso sobre a estruturação do sistema de conformidade da Odebrecht S.A.** 2018. 185f. Dissertação (Mestrado em Administração) – UNIFACS Universidade Salvador, Laureate International Universities. Salvador, 2018.

SILVA, T. A. F. et al. **Compliance: os mecanismos de controle interno e a organização das pessoas jurídicas à corrupção** – um olhar sobre as sociedades empresárias de Teresópolis, RJ. Revista da JOPIC, v.3, n.6, pp. 68-82, 2020.

SILVEIRA, Alexandre Di Miceli da. **Governança corporativa: desempenho e valor da empresa no Brasil**. São Paulo: Saint Paul Editora, 2005.

SIMÕES, Érica; MICHEL, Murillo. **Importância da Gestão de Compras para as organizações**. Ano II. 2004.

VALENTE, Daniel Leal; DE MACEDO BRASIL, Caroline Vieira. Análise de ferramentas administrativas para o planejamento estratégico. **FESPPR pública**, v. 3, n. 1, p. 13, 2019.

VIEIRA FILHO, G. (2014). **Gestão da Qualidade Total: uma abordagem prática**. L. Campinas: Alinea. 2014.

VIEIRA, S. **Estatística para a Qualidade: Como avaliar com precisão a qualidade em produtos e serviços**. Rio de Janeiro: Elseiver, 1999.

WECHSLER, S. M. **Criatividade: descobrindo e encorajando**. Campinas: Livro Pleno, 2002.

WHITESIDE, K. H. **Precautionary politics: principle and practice in confronting environmental risk**. Mit Press, 2006.

XAVIER, Ismail. **Sétima arte: um culto moderno: o idealismo estético e o cinema**. Edições Sesc, 2017.