



CAPÍTULO 5

COMPLIANCE, ESTRUTURA, GOVERNANÇA E GESTÃO CORPORATIVA



<https://doi.org/10.22533/at.ed.307152510105>

Antonio José Jardim de Sá

RESUMO: O presente artigo analisa os fundamentos teóricos que sustentam a relação entre compliance, estrutura organizacional, governança e gestão corporativa, destacando os principais elementos que promovem a transparência, a responsabilidade e a eficiência nas organizações contemporâneas. A pesquisa, de caráter qualitativo e bibliográfico, baseou-se em autores clássicos e contemporâneos que discutem os custos de agência, a separação entre propriedade e controle, e a influência dos códigos de boas práticas na consolidação de sistemas de governança. Observou-se que o compliance corporativo atua como um instrumento essencial para assegurar a integridade dos processos decisórios, reduzir riscos e garantir a conformidade com as normas legais e éticas. Constatou-se também que a governança corporativa, quando alinhada a estruturas eficientes e à disseminação de informações transparentes, contribui para o fortalecimento da imagem institucional e para a valorização das empresas no mercado. Assim, o estudo demonstra que a integração entre compliance e governança não é apenas uma exigência normativa, mas uma estratégia de gestão indispensável à sustentabilidade e à legitimidade das organizações. Conclui-se, portanto, que o aperfeiçoamento contínuo desses mecanismos representa um avanço significativo na busca por práticas corporativas mais éticas, responsáveis e competitivas.

PALAVRAS CHAVE: Compliance. Governança corporativa. Estrutura organizacional. Custos de agência. Gestão corporativa.

INTRODUÇÃO

“A governança corporativa é o sistema pelo qual as organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre proprietários, conselho de administração, diretoria e órgãos de controle” (Instituto Brasileiro

de Governança Corporativa – IBGC, 2009, p. 13). Esse conceito delimita o campo investigado por este artigo, que se dedica a explorar as interseções entre compliance, estrutura organizacional e gestão corporativa, desvelando como tais elementos se entrelaçam em contextos contemporâneos. Ao longo desta introdução, será traçado o panorama da problemática e motivação do estudo, ao mesmo tempo em que se expõem as bases teóricas que servem de sustentação para o desenvolvimento da pesquisa.

Em meio às transformações do ambiente corporativo, surgem formas variadas de estruturas organizacionais e modelos de compliance, implicando tensões entre norma formal e flexibilidade cultural e tecnológica, como já aventaram Eloise Helena Livramento Dellagnelo e Clóvis L. Machado-da-Silva (2000), que identificaram “forte tendência de flexibilização do modelo burocrático” mas sem ruptura plena com a racionalidade instrumental. Tal cenário evidencia a relevância de reexaminar não apenas os arranjos formais, mas também os mecanismos de governança que articulam compliance interno, estrutura hierárquica e sistemas de gestão corporativa.

A motivação deste estudo emerge da convergência entre diferentes literaturas clássicas e contemporâneas — desde as reflexões iniciais de sociedades anônimas e propriedade dispersa, conforme abordado por Adolf A. Berle e Gardiner C. Means, até os modelos organizacionais modernos e as práticas recomendadas pelos códigos institucionais. Em particular, a governança corporativa contemporânea exige uma articulação clara de compliance regulatório, controles internos, normas de conduta e responsabilização dos agentes.

Assim, a problematização que move esta pesquisa é: como as estruturas organizacionais e os mecanismos de compliance se articulam para promover governança eficaz, considerando a complexidade dos papéis dos agentes envolvidos (sócios, conselhos, diretoria e fiscalização)? Em síntese, interessa compreender quais mecanismos de gestão corporativa são acionados para resolver conflitos de interesse, práticas éticas, prestação de contas e sustentabilidade institucional.

“Nos últimos cinco anos, desde a edição anterior do Código, houve uma série de mudanças no ambiente organizacional brasileiro, como o renascimento do mercado de capitais, um grande número de novas empresas listando seu capital na Bolsa, o aparecimento de empresas com capital disperso e difuso, fusões e aquisições de grandes companhias, reveses empresariais de veteranas e novatas e a crise econômica mundial. Estes fatores trouxeram à tona algumas fragilidades das organizações e de seus sistemas de governança, reforçando a necessidade da implementação, de fato, das boas práticas de Governança Corporativa” (Instituto Brasileiro de Governança Corporativa, 2009, p. 13).

Partindo dessa base, o estudo se propõe a resgatar, articular e aprofundar literaturas clássicas e jurídicas — considerando autores como Osmar Brina Corrêa-Lima, que tratou da responsabilidade dos administradores em sociedades anônimas e da estrutura jurídica desses entes, bem como dos aspectos civis e responsabilidades

dos gestores corporativos. A partir dessa lente, será possível analisar os marcos normativos e os desafios práticos da governança empresarial no contexto brasileiro.

No que tange aos objetivos, este trabalho visa, em primeiro lugar, definir o objeto da pesquisa (governança + compliance + estruturas organizacionais e gestão corporativa), para em seguida delimitar o problema investigativo, seus recortes temporais e operacionais. Em segundo lugar, busca-se construir um quadro teórico atualizado que combine os princípios normativos (transparência, equidade, prestação de contas, responsabilidade, integridade e sustentabilidade) com a dinâmica organizacional e mecanismos de compliance internos.

As razões que motivaram a escolha do tema residem na crescente exigência regulatória, no aumento da complexidade societária (empresas familiares, estatais, cooperativas, sociedades anônimas), e na necessidade de mecanismos robustos de controle e governança. Além disso, a revisão da 6^a edição do código de boas práticas trouxe novos desafios para agentes e estrutura organizacional, o que realça a importância de investigação acadêmica aprofundada.

Na base teórica, será utilizado o código de boas práticas do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa, bem como as contribuições teóricas de autores acadêmicos, para construir uma estrutura analítica que interliga compliance normativo, estruturas de governança e processos de gestão corporativa — permitindo análise crítica sobre lacunas e oportunidades.

"A nova edição pretende se aproximar ainda mais de diferentes organizações. Endereçada a empresas familiares, estatais, cooperativas, sociedades anônimas de capital aberto e fechado, entidades sem fins lucrativos, entre outras, o Código reúne um conjunto de práticas que deve ser adaptado de acordo a maturidade em relação à governança corporativa, tipo de organização, arcabouço regulatório aplicável, dentre outros aspectos." (Instituto Brasileiro de Governança Corporativa, 2023).

O objetivo central do artigo consiste em propor um modelo integrativo que combine estrutura organizacional (incluindo órgãos de governança), compliance e sistema de gestão corporativa para evidenciar como esses elementos se alinham e influenciam o desempenho e a sustentabilidade das organizações. Espera-se evidenciar como a estrutura institucional e normativa impacta diretamente nos mecanismos de gestão.

Em termos de conhecimento acadêmico desejado, o artigo pretende contribuir com uma análise crítica e proposicional, oferecendo subsídios para gestores, conselheiros e pesquisadores compreenderem melhor as interfaces entre compliance, estrutura e governança corporativa. Dessa forma, o artigo visa não apenas diagnosticar, mas sugerir proposições teóricas e práticas para fortalecer a governança organizacional.

Como contribuição, este estudo oferece uma abordagem reflexiva e sistemática que articula teoria jurídica e organizacional, unindo a visão normativa dos códigos com a lógica institucional e as estruturas operativas das organizações. Isso permite observar como práticas de compliance podem ser implementadas de forma coerente com a estrutura e a cultura organizacional.

Em conclusão desta introdução, define-se claramente que o objetivo específico é analisar os mecanismos de governance & compliance em corporações brasileiras, identificando desafios de estrutura, agentes, processos de gestão e práticas de compliance. Espera-se, com isso, gerar conhecimento acadêmico relevante e original, integrando teoria e prática para um público científico e gestor.

DESENVOLVIMENTO

Fundamentos Teóricos do Compliance e da Governança Corporativa

“A firma pode ser entendida como um conjunto de contratos entre proprietários e gestores, no qual custos de agência emergem quando há separação entre propriedade e controle” (JENSEN; MECKLING, 1976, p. 310). Esse arcabouço teórico serve como alicerce para analisar a estrutura organizacional e os mecanismos de governança da corporação, pois ressalta como a dispersão da propriedade intensifica conflitos entre agentes e *principals*. Nesse sentido, o compliance corporativo aparece como mecanismo institucional capaz de mitigar tais custos por meio de contratos, monitoramento e prevenção de comportamentos oportunistas.

Ao considerar as relações corporativas no contexto brasileiro, percebe-se que a estrutura de propriedade e o controle acionário exercem papel central na configuração dos mecanismos de governança, conforme demonstrado por estudos empíricos que relacionam redes de relações corporativas ao desempenho das empresas do segmento especial do mercado acionário (MENDES-DA-SILVA; ROSSONI; MARTIN; MARTELANC, 2008). Esses achados corroboram a importância de se examinar como a estrutura societária impacta a adoção de práticas de compliance e controle interno.

Ainda, no âmbito da divulgação voluntária de informações financeiras, observa-se que empresas com maior transparéncia na internet tendem a reduzir assimetrias informacionais e reforçar sua credibilidade frente a acionistas e *stakeholders* (MENDES-DA-SILVA; MAGALHÃES FILHO, 2005). Tal mecanismo influencia diretamente a governança corporativa, pois sugere que o compliance informacional não só atende exigências regulatórias, mas também fortalece a estrutura de gestão e relações com o mercado.

"Given the global diffusion and the relevance of codes of good governance, the aim of this article is to investigate if the main reason behind their proliferation in civil law countries is: (i) the determination to improve the efficiency of the national governance system; or (ii) the will to 'legitimize' domestic companies in the global financial market without radically improving the governance practices of national companies. We collected corporate governance codes developed worldwide at the end of 2005, and classified them according to the country's legal system (common or civil law). Then, we made a comparative analysis of the scope, coverage, and strictness of recommendations of the codes. Our findings suggest that the issuance of codes in civil law countries be prompted more by legitimization reasons than by the determination to improve the governance practices of national companies." (ZATTONI; CUOMO, 2008, p. 1-15).

Essa perspectiva reforça a análise normativa e institucional das práticas de compliance e códigos de governança, permitindo uma compreensão crítica de por que muitas corporações adotam normas formalmente sem efetiva mudança estrutural.

A partir de uma perspectiva normativa, os princípios recomendados por organismos internacionais — como a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) — fornecem diretrizes que orientam os órgãos de governança corporativa nas sociedades modernas (OCDE, 2016). Tais princípios ajudam a moldar a estrutura de compliance das empresas, estabelecendo padrões mínimos de transparência, prestação de contas e integridade para agentes em diferentes contextos societários.

No entanto, a aplicação desses princípios enfrenta desafios organizacionais, pois diferentes tipos societários exigem adequações específicas na estrutura de governança. Por exemplo, sociedades anônimas com proprietário disperso demandam mecanismos formais robustos para monitoramento e controle dos administradores (SAITO; SILVEIRA, 2008). Assim, a estrutura de propriedade e o tipo de conselho de administração influenciam significativamente a gestão corporativa.

Em consonância com a teoria da firma, quando gestores não detêm total propriedade, surge a necessidade de mecanismos de alinhamento, como incentivos baseados em *equity* ou participação nos resultados, para mitigar desvios de interesses (JENSEN; MECKLING, 1976). Essas práticas se traduzem em políticas de compliance e sistemas de governança que buscam reduzir os custos de agência e assegurar maior harmonia entre objetivos dos gestores e dos acionistas.

"In most agency relationships the principal and the agent will incur positive monitoring and bonding costs (non-pecuniary as well as pecuniary), and in addition there will be some divergence between the agent's decisions and those decisions which would maximize the welfare of the principal. We define agency costs as the sum of: (1) the monitoring expenditures by the principal, (2) the bonding expenditures by the agent, (3) the residual loss. Note also that agency costs arise in any situation involving cooperative effort ... the relationship between the stockholders and the managers of a corporation fits the definition of a pure agency relationship ... our analysis of the factors influencing the creation and issuance of debt and equity claims is a special case of the supply side of the completeness of markets problem." (JENSEN; MECKLING, 1976, p. 307-308).

Essa definição detalhada evidencia como a estrutura de propriedade e financiamento (dívida versus *equity*) interagem com mecanismos de compliance interno, reforçando a necessidade de órgãos de governança formal.

Ao considerar estruturas societárias diferentes — como companhias abertas, fechadas ou cooperativas — verifica-se que a adoção de códigos de governança deve ser adaptada à maturidade da empresa e ao seu arcabouço regulatório (OCDE, 2016). Tal adaptação é parte do alinhamento entre compliance normativo e gestão estratégica, refletindo a interdependência entre estrutura, governança e gestão corporativa.

A literatura acadêmica também ressalta que a adoção voluntária de boas práticas de governança, inclusive divulgação de relatórios e transparéncia gerencial, pode elevar a reputação da empresa no mercado de capitais, legitimar sua atuação e diminuir custos de capital (RIBEIRO NETO; FAMÁ, 2002). Essa legitimação é parte essencial da estratégia de gestão corporativa, sobretudo para empresas com acionistas dispersos.

Em estudo comparativo entre sistemas de *common law* e *civil law*, demonstrou-se que códigos de governança em países de *civil law* muitas vezes são adotados mais por motivações simbólicas do que por melhorias reais das práticas internas (ZATTONI; CUOMO, 2008). Isso revela um descompasso potencial entre a estrutura formal de compliance e sua aplicação prática na gestão corporativa, exigindo análise crítica do pesquisador.

Finalmente, integrando essas teorias e evidências, este tópico de desenvolvimento demonstra como a estrutura societária, os mecanismos de compliance e os elementos de governança corporativa convergem para formar uma gestão corporativa eficaz. Ao relacionar teoria e prática, evidencia-se a necessidade de proposições teóricas que considerem diferentes contextos institucionais, maturidade organizacional e complexidade societária, contribuindo para o conhecimento acadêmico e para recomendações práticas no âmbito da governança corporativa.

CONCLUSÃO

A presente pesquisa permitiu compreender, sob diferentes perspectivas teóricas e institucionais, como os mecanismos de compliance se articulam à estrutura de governança corporativa e à gestão das organizações. Verificou-se que a consolidação de práticas éticas e transparentes depende da integração entre normas, estruturas de controle e comportamentos organizacionais voltados para a responsabilidade e a prestação de contas. Essa integração é essencial para a sustentabilidade e legitimidade das corporações diante de seus públicos de interesse.

Os objetivos inicialmente propostos foram alcançados ao demonstrar que a governança corporativa e o compliance não se limitam a instrumentos normativos, mas configuram-se como elementos estratégicos de gestão, influenciando diretamente o desempenho e a imagem institucional. Observou-se que a estrutura de propriedade, a separação entre controle e gestão, bem como a presença de conselhos fiscalizadores e políticas de transparência, determinam o grau de efetividade das práticas de governança.

Além disso, o estudo evidenciou que o fortalecimento das práticas de compliance é impulsionado por fatores externos, como recomendações de organismos internacionais, e por fatores internos, como a cultura organizacional e a maturidade das estruturas de governança. A incorporação de princípios éticos, o controle de riscos e a clareza nos processos decisórios consolidam a credibilidade das empresas e ampliam sua capacidade de adaptação às exigências do mercado global.

Por fim, conclui-se que o aprimoramento da governança corporativa e dos sistemas de compliance exige um comprometimento contínuo com a integridade, a transparência e a responsabilidade. A pesquisa reforça a relevância da interdisciplinaridade entre Direito, Administração e Finanças na construção de modelos de gestão mais justos e eficientes, que garantam a perenidade das organizações e contribuam para o desenvolvimento sustentável do ambiente corporativo.

REFERÊNCIAS

- BERLE, Adolf A.; MEANS, Gardiner C. A moderna sociedade anônima e a propriedade privada. São Paulo: Abril Cultural, 1984.
- CORRÊA-LIMA, Osmar Brina. Responsabilidade civil dos administradores de sociedade anônima. Rio de Janeiro: Aide, 1989.
- CORRÊA-LIMA, Osmar Brina. Sociedade anônima. 2. ed. Belo Horizonte: Del Rey, 2003.
- DELLAGNELO, Eloise Helena Livramento; MACHADO-DA-SILVA, Clóvis Luiz. Novas formas organizacionais: onde se encontram as evidências empíricas de ruptura com o modelo burocrático de organizações? *Organizações & Sociedade*, Salvador, v. 7, n. 19, p. 19-33, set./dez. 2000.
- INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA (IBGC). Código das melhores práticas de governança corporativa. 4. ed. São Paulo: IBGC, 2009.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA (IBGC). Código das melhores práticas de governança corporativa. 6. ed. São Paulo: IBGC, 2023.

JENSEN, Michael C.; MECKLING, William H. Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, v. 3, p. 305-360, 1976.

MENDES-DA-SILVA, W.; MAGALHÃES FILHO, P. A. O. Determinantes da disseminação voluntária de informações financeiras na internet. *RAE-Eletrônica*, v. 4, n. 2, p. 1-23, 2005.

MENDES-DA-SILVA, W.; ROSSONI, L.; MARTIN, D. L.; MARTELANC, R. A influência das redes de relações corporativas no desempenho das empresas do Novo Mercado da BOVESPA. *Revista Brasileira de Finanças*, v. 6, n. 3, p. 337-358, 2008.

OCDE – Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico. Princípios de governo das sociedades do G20 e da OCDE. Paris: OCDE, 2016.

RIBEIRO NETO, R. M.; FAMÁ, R. Uma alternativa de crescimento para o mercado de capitais brasileiro – o Novo Mercado. *Revista de Administração da USP*, v. 37, n. 1, p. 29-38, 2002.

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

ZATTONI, A.; CUOMO, F. Why adopt codes of good governance? A comparison of institutional and efficiency perspectives. *Corporate Governance*, v. 16, n. 1, p. 1-15, 2008.