

IMPLEMENTAÇÃO DE COMPLIANCE EM UM GRUPO EMPRESARIAL: ESTRATÉGIAS PARA REDUZIR RISCOS LEGAIS E REPUTACIONAIS NO SETOR DE SUPRIMENTOS AGRÍCOLAS EM MINAS GERAIS

Aline Alves Aniceto¹
Beatriz Barbosa dos Passos¹
Jaqueline Conceição Leite²
Júlio César da Mata³
Luciano Otoni de Aguiar⁴

jaquelineleite.univertix@gmail.com

ÁREA DO CONHECIMENTO: Ciências Sociais e Aplicadas.

RESUMO

Este estudo analisou a implementação de práticas de *compliance* e seus efeitos na mitigação de riscos legais e na proteção reputacional de empresas do setor de suprimentos agrícolas em Minas Gerais. Utilizou-se uma abordagem qualitativa, baseada em análise documental, aplicada a um estudo de caso em uma empresa de pequeno porte selecionada por conveniência e potencial investigativo. A avaliação concentrou-se em quadros de conformidade que examinaram o alinhamento às normativas legais e setoriais vigentes, abrangendo dimensões societárias, fiscais, tributárias, trabalhistas, previdenciárias, ambientais, sanitárias e de segurança no trabalho. Os resultados mostraram que, embora a empresa apresentasse conformidade básica, sobretudo em áreas de fiscalização direta, como as esferas ambiental e sanitária, persistiam lacunas relevantes. Entre elas, destacaram-se a inexistência de políticas internas formalizadas, como um Código de Ética consistente e um Canal de Denúncias funcional, além de deficiências na gestão documental. Essas fragilidades expuseram a organização a riscos de sanções e danos à reputação, evidenciando um programa de *compliance* incipiente e reativo. Conclui-se que a adoção de um programa de *compliance* estruturado, com foco na proatividade, na ética e na gestão contínua de riscos, é essencial para fortalecer a sustentabilidade e a perenidade das empresas do agronegócio. O estudo oferece um diagnóstico inicial que pode orientar ações de melhoria e futuras intervenções.

PALAVRAS-CHAVE: *compliance*, riscos legais, reputação empresarial, agronegócio.

1 INTRODUÇÃO

Podemos afirmar que o *compliance* está presente no Brasil desde a década de 1990, mas ganhou maior relevância nos últimos anos devido a mudanças legislativas significativas. A Lei nº 12.846, de 1º de agosto de 2013, conhecida como Lei

¹ Graduada em Ciências Contábeis pelo Centro Universitário Vértice-Univértix - Matipó/MG.

² Mestra, Graduada em Ciências Contábeis, Professora no Centro Universitário Vértice-Univértix - Matipó/MG.

³ Especialista, Graduada em Ciências Contábeis, Professor no Centro Universitário Vértice-Univértix - Matipó/MG.

⁴ Especialista, Graduada em Ciências Contábeis, Professor no Centro Universitário Vértice-Univértix - Matipó/MG.

Anticorrupção, impôs obrigações de controle e fiscalização a diversas entidades (Brasil, Lei nº 12.846/2013).

Nesse contexto, essa legislação destaca como os programas de compliance podem influenciar a aplicação de penalidades, atribuindo total responsabilidade às empresas por atos de corrupção cometidos em seu interesse ou benefício (Pereira; Torchia, 2020).

No âmbito organizacional, o compliance pode ser entendido como um conjunto de ações e disciplinas implementadas para alinhar a conduta corporativa às normas e políticas governamentais aplicáveis. Assim, as empresas estabelecem um sistema contínuo de fiscalização, garantindo conformidade com princípios de ética e integridade (Cavaliere, 2020).

Ademais, o compliance possui uma natureza precaucional que busca identificar possíveis infrações para preveni-las, evitando sanções das autoridades. Sua implementação deve ser promovida pelos líderes corporativos e gradualmente incorporada às pautas administrativas e operacionais da organização (Kitzberger et al., 2024).

Entretanto, a adoção sistemática e contínua de práticas de compliance pode reduzir significativamente a ocorrência de atos ilícitos no ambiente corporativo, gerando ganhos em confiabilidade, competitividade e reputação, além de mitigar riscos financeiros potenciais (Bilac, 2024).

No caso específico do setor agrícola brasileiro, especialmente em pequenas e médias empresas, observa-se uma crescente percepção sobre a relevância do compliance em razão da demanda por práticas sustentáveis e do aumento das regulamentações ambientais (Silva; Carvalho, 2021).

Por fim, autores brasileiros discutem amplamente como a conformidade pode promover práticas sustentáveis, priorizando a governança corporativa e a responsabilidade social nas organizações (Lima; Almeida, 2019).

Portanto, considerando o exposto, a justificativa para a pesquisa sobre o impacto do *compliance* na redução de riscos legais e reputacionais em empresas do comércio de suprimentos agrícolas em Minas Gerais justifica-se pela necessidade de fortalecer a transparência e a ética corporativa. A implementação da Lei 12.846/13 (Brasil, 2013), intensificou a responsabilidade das empresas na manutenção de

práticas rigorosas de controle, impactando sua reputação.

Diante desse cenário, o presente estudo propôs-se a responder à seguinte questão de pesquisa: Qual o nível de conformidade legal e regulatória de uma empresa do setor de suprimentos agrícolas em Minas Gerais, e quais as principais lacunas para a implementação de um programa de *compliance* efetivo?

O objetivo geral deste trabalho foi analisar a implementação de práticas de *compliance* e seus efeitos na mitigação de riscos legais e na proteção da reputação de uma empresa do setor de suprimentos agrícolas em Minas Gerais. Para atingir esse propósito, foram definidos os seguintes objetivos específicos: identificar e analisar a legislação e as regulamentações aplicáveis ao setor de suprimentos agrícolas no estado; avaliar a documentação da empresa, por meio de quadros de conformidade, verificando sua aderência às normativas legais nas esferas societária, fiscal, trabalhista, ambiental e sanitária; diagnosticar as principais lacunas e riscos de não conformidade que possam expor a organização a sanções e danos reputacionais.

A relevância do *compliance* no setor de suprimentos agrícolas decorre da complexidade regulatória que envolve normas ambientais, fiscais, sanitárias e trabalhistas, cujo descumprimento pode resultar em sanções severas e danos reputacionais. Soma-se a isso a importância de fortalecer a ética corporativa e a reconhecida escassez de estudos práticos sobre *compliance* em pequenas e médias empresas do agronegócio, especialmente em Minas Gerais.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 COMPLIANCE CORPORATIVO: CONCEITOS, PILARES E EVOLUÇÃO NO BRASIL

O termo "*compliance*" deriva do verbo em inglês "*to comply*", que significa agir de acordo com regras, instruções, normas internas e externas. No contexto corporativo, representa o conjunto de mecanismos e práticas adotados pelas organizações com o objetivo de assegurar a conformidade com legislação vigente, normativos internos, ética e boas práticas de governança corporativa (Antonik, 2016).

O *compliance* corporativo visa, portanto, proteger a organização contra riscos legais, sanções administrativas, perdas financeiras e danos à reputação,

promovendo a integridade e a responsabilidade empresarial (Assi, 2018).

Segundo Veríssimo (2017), o *compliance* não se resume ao cumprimento de regras, mas também ao estabelecimento de uma cultura organizacional ética e comprometida com a prevenção de irregularidades.

Os pilares essenciais para a estruturação de um programa de *compliance* eficaz incluem: apoio da alta administração; avaliação e gestão de riscos; código de ética; canais de comunicação e de denúncia; treinamentos e capacitação; políticas e procedimentos internos; monitoramento e auditoria; e a aplicação de medidas disciplinares (Franco, 2020).

A evolução do *compliance* no Brasil teve um marco significativo com a publicação da Lei 12.846/13, conhecida como Lei Anticorrupção (Brasil, 2013). Essa legislação estabeleceu a responsabilidade objetiva das empresas por atos de corrupção praticados contra a administração pública, incentivando a implementação de programas de integridade e controle interno (Silveira; Saad-Diniz, 2015).

O *compliance* também está intrinsecamente relacionado à governança corporativa, pois reforça os princípios de transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa. Além disso, promove a ética empresarial ao estabelecer condutas alinhadas com valores institucionais e boas práticas organizacionais (Kleindiest, 2019).

2.2 GESTÃO DE RISCOS LEGAIS E REPUTACIONAIS ATRAVÉS DO COMPLIANCE

No contexto empresarial, especialmente no setor de suprimentos agrícolas, as organizações estão expostas a uma ampla gama de riscos legais e regulatórios, incluindo questões ambientais, fiscais, trabalhistas e de segurança do trabalho. Esses riscos são agravados pela complexidade da legislação brasileira e pelas exigências impostas pelos órgãos de fiscalização (Marconi, 2021).

Conforme Franco (2020), o risco reputacional, por sua vez, diz respeito à possibilidade de danos à imagem da empresa em decorrência de práticas inadequadas, ilícitas ou antiéticas. esse tipo de risco está fortemente ligado à conformidade legal e ética, pois situações de não conformidade são frequentemente expostas pela mídia, redes sociais e órgãos reguladores, impactando diretamente a

credibilidade do negócio.

Nesse sentido, Viol (2021) ressalta que, a implementação de programas de *compliance* atua como uma estratégia eficaz de gestão e mitigação desses riscos, promovendo uma cultura de integridade e prevenção. A atuação preventiva do *compliance* permite identificar vulnerabilidades e promover melhorias contínuas nos processos, garantindo maior segurança jurídica e institucional

Entre os principais mecanismos utilizados para prevenir e detectar irregularidades, destacam-se os controles internos, os canais de denúncia, as auditorias internas e externas, além da realização de treinamentos regulares com os colaboradores. A existência de uma estrutura robusta de *compliance* reduz significativamente a probabilidade de ocorrência de fraudes, corrupções ou outros atos lesivos (Assi, 2018).

2.3 A LEI ANTICORRUPÇÃO (LEI 12.846/13) E SEUS IMPACTOS NAS ORGANIZAÇÕES

A Lei 12.846/13 trouxe uma mudança paradigmática no ordenamento jurídico brasileiro ao estabelecer a responsabilização objetiva de pessoas jurídicas por práticas de corrupção, independentemente da comprovação de culpa ou dolo. Isso significa que a empresa pode ser responsabilizada civil e administrativamente por atos cometidos em seu benefício, mesmo que sem o conhecimento da alta direção (Silveira; Saad-Diniz, 2015).

Entre as principais disposições da lei estão a previsão de sanções como multas expressivas e publicação da condenação. No entanto, a legislação também considera como atenuante a existência de um programa de integridade efetivo, demonstrando que o *compliance* pode influenciar diretamente na dosimetria das penalidades (Franco, 2020).

Assim, Veríssimo (2017) ressalta sobre a alta administração exerce papel fundamental na efetividade das práticas de *compliance*, pois o comprometimento da liderança com os valores éticos e com o cumprimento das normas é o que legitima a cultura organizacional baseada na integridade. O exemplo vem do topo, sendo indispensável que a gestão adote postura proativa, transparente e exemplar.

Estudos como os de Viol (2021) apontam que, apesar dos avanços trazidos

pela legislação, ainda há desafios na implementação e fiscalização efetiva dos programas de integridade no Brasil, especialmente em empresas de menor porte e fora dos grandes centros urbanos.

2.4 COMPLIANCE NO SETOR DE SUPRIMENTOS AGRÍCOLAS E EM PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS (PME's)

O setor de suprimentos agrícolas enfrenta desafios regulatórios complexos e peculiares, como o cumprimento de legislação ambiental rigorosa, regras sanitárias, tributação (inclusive apuração pelo Lucro Real) e normativas trabalhistas relativas a condições rurais. Esses fatores tornam imprescindível a adoção de práticas de *compliance* para garantir conformidade e sustentabilidade (Antonik, 2016).

No entanto, nas PME's, a implementação de programas de *compliance* enfrenta desafios adicionais, como limitações orçamentárias, falta de estrutura técnica e resistência cultural à mudança., conforme é possível adaptar os mecanismos de *compliance* à realidade dessas organizações, promovendo conscientização e capacitação de seus gestores Assi (2018).

As práticas de *compliance* podem agregar valor ao agronegócio ao garantir maior segurança jurídica, abrir portas para financiamentos, facilitar relações comerciais com grandes empresas e melhorar a imagem institucional. O diferencial competitivo passa a ser não apenas o produto ou serviço ofertado, mas também a conduta da empresa no mercado (Veríssimo, 2017).

Por fim, Franco (2020) menciona, que empresas familiares ou com estrutura de propriedade compartilhada enfrentam barreiras culturais significativas para implantar programas de *compliance*, como a confusão entre o patrimônio pessoal e empresarial, centralização decisória e resistência a mudanças. Para superar tais desafios, é essencial sensibilizar os líderes quanto à importância da integridade e do compromisso com boas práticas de governança.

3 METODOLOGIA

A pesquisa caracterizou-se como um estudo de caso, fundamentada na análise documental. Trata-se, portanto, de uma investigação documental, conforme definido por Ramos (2021), que envolve o uso de estratégias metodológicas que permitem ao

pesquisador interagir diretamente com o fenômeno ou fato investigado, exigindo a análise de materiais ainda não submetidos a uma avaliação analítica sistemática.

O universo da pesquisa foi composto por empresas do setor de suprimentos agrícolas em Minas Gerais, sendo selecionada, por critério de conveniência e profundidade, uma empresa de pequeno porte para o estudo aprofundado de sua documentação e processos de conformidade. A escolha da organização se deu em função da relevância do setor e da disponibilidade da empresa em fornecer acesso aos documentos necessários para a análise.

O procedimento técnico adotado foi a análise documental, que consistiu na coleta e avaliação de documentos internos e externos da empresa, tais como: Contrato Social, Cadastro Nacional da Pessoa Jurídica (CNPJ), Alvarás, Licenças de Operação, Certificados de Registro (Ministério da Agricultura e Pecuária MAPA, Instituto Mineiro de Agropecuária IMA), Notas Fiscais (amostragem) e documentos internos de gestão. A análise foi realizada no período de janeiro a outubro de 2025.

A ferramenta de análise utilizada foi um conjunto de quadros de avaliação de conformidade (Quadros 1 a 10), elaborados com base na legislação vigente e nas melhores práticas de compliance aplicáveis ao setor. Cada quadro abordou uma área de risco específica — societária, fiscal, trabalhista, ambiental, entre outras — permitindo uma verificação sistemática da aderência da organização às normativas legais e às boas práticas de governança.

A interpretação dos dados, a identificação de padrões e a comparação com a literatura especializada possibilitaram compreender os processos da empresa e avaliar seu alinhamento com as melhores práticas de governança corporativa e gestão de riscos (Flick, 2008).

Por fim, a análise dos dados utilizou métodos de categorização temática, permitindo uma exploração detalhada dos registros coletados, com identificação de padrões significativos e relações relevantes dentro do contexto investigado.

4 CATEGORIAS DE ANÁLISE

4.1 Conformidade Societária E Legal

A análise da documentação societária (Quadro 1) evidenciou que a empresa possui o registro formal e a situação cadastral ativa junto aos órgãos competentes.

Contudo, observou-se uma não conformidade parcial no que tange à atualização do cadastro, o que poderia gerar riscos em processos de *due diligence*.

Quadro 1 - Análise de conformidade societária e legal

Documento	Critério de Análise de <i>Compliance</i>	Conforme (Sim/Não)?	Observações e Evidências
CNPJ e Inscrição Estadual/Municipal	Confirmar se todas as alterações contratuais foram devidamente registradas na Junta Comercial e na Receita Federal, em atendimento ao Código Civil (Lei nº 10.406/2002, art. 1.150).	Pendente	Documento não fornecido. Análise dependente da apuração completa dos dados fiscais.
Licenças de Operação	Checar a regularidade e a correspondência dos dados cadastrais com a atividade exercida, em conformidade com o Regulamento do Imposto de Renda (Decreto nº 9.580/2018) e legislações estaduais/municipais.	Sim	Alvará de Licença para Funcionamento válido até 31/12/2025.

Fonte: Elaborado pelas autoras com base em documentos societários e legais (2025).

Nesse contexto, a lacuna observada na atualização cadastral, embora aparentemente secundária, revela uma vulnerabilidade nos mecanismos de controle interno. Tal fragilidade contraria o princípio da diligência previsto na Lei nº 12.846/2013 (Lei Anticorrupção), comprometendo a integridade esperada das práticas organizacionais.

A partir da análise, percebe-se que a empresa atendeu ao requisito básico de existência legal, porém não conseguiu manter sua documentação em conformidade plena e preventiva.

A literatura especializada em governança corporativa destaca que a transparência e a regularidade societária constituem elementos fundamentais para a implementação eficaz de programas de compliance (Sá, 2019).

4.2 Conformidade Fiscal E Tributária

A análise fiscal e tributária (Quadro 2) foi comprometida pela limitação de acesso à totalidade da documentação, especialmente às notas fiscais e livros fiscais necessários para uma apuração completa. A amostragem inicial de notas fiscais indicou a correta classificação fiscal Nomenclatura Comum do Mercosul (NCM).

Quadro 2: Análise de conformidade fiscal e tributária

Documento	Critério de Análise de <i>Compliance</i> (O Que Analisar?)	Conforme (Sim/Não)?	Observações e Evidências
Livros Fiscais (Entradas, Saídas, Apuração de IPI, ICMS)	Analisar a consistência dos livros fiscais com as demonstrações contábeis, em conformidade com o Código Tributário Nacional (Lei nº 5.172/66) e o Regulamento do IPI (Decreto nº 7.212/2010).	Pendente	Documento não fornecido. Análise dependente da apuração completa dos dados fiscais.
Notas Fiscais de Entrada e Saída (amostragem)	Conferir a correta classificação fiscal de mercadorias (NCM) nas notas fiscais, conforme a legislação do ICMS (Lei Complementar nº 87/96) e do IPI.	Pendente	A apuração completa das notas fiscais para validação da classificação e dos valores está pendente de acesso à documentação.
Arquivos Magnéticos (SPED Fiscal, EFD-Contribuições)	Identificar pendências ou autuações nos regimes do SPED, em atendimento à Instrução Normativa RFB nº 2.003/2021 (EFD-ICMS/IPI) e demais normas da Receita Federal.	Pendente	Documento não fornecido. Análise dependente da apuração completa dos dados fiscais.
Declarações de Imposto de Renda (DIPJ) e outras	Verificar o cálculo e a apropriação correta dos impostos (ICMS, principalmente), conforme o Código Tributário Nacional (Lei nº 5.172/66) e a legislação do Imposto de Renda (Lei nº 9.249/95).	Pendente	Documento não fornecido. Análise dependente da apuração completa dos dados fiscais.
Controle de Créditos de ICMS	Auditar os créditos de ICMS para evitar apropriação de créditos indevidos, em conformidade com a Lei Complementar nº 87/96 (Lei Kandir) e a legislação estadual de Minas Gerais (ex: RICMS/MG).	Pendente	Documento não fornecido. Análise dependente da apuração completa dos dados fiscais.

Fonte: Elaborado pelas autoras com base em documentos fiscais e tributários (2025).

A impossibilidade de realizar uma análise completa reforça a necessidade de a empresa implementar um sistema robusto de guarda e rastreabilidade de documentos fiscais. A lacuna identificada representa um risco potencial significativo, considerando que a conformidade fiscal é um dos pilares da sustentabilidade empresarial.

O risco fiscal figura entre os mais onerosos para as empresas brasileiras. A ausência de um controle documental abrangente impede a verificação adequada da apropriação de impostos e créditos, violando o princípio de gestão de riscos previsto

nos programas de compliance (Carvalho, 2021).

4.3 Conformidade Ambiental, Sanitária e De Qualidade

A documentação analisada (Quadros 3 e 4) demonstrou que a empresa possuía o Certificado de Registro junto ao MAPA e ao IMA, além de estar devidamente credenciada pela Associação dos Comerciantes de Defensivos das Matas de Minas Gerais (ADEMMIG) para a logística reversa de embalagens de agrotóxicos.

Quadro 3: Análise de conformidade ambiental

Documento	Critério de Análise de <i>Compliance</i>	Conforme (Sim/Não)?	Observações e Evidências
Manifesto de Resíduos Sólidos (MTR)	Auditar a cadeia de destinação de resíduos (ex: embalagens de defensivos), exigindo MTRs e contratos válidos, em conformidade com a Política Nacional de Resíduos Sólidos (Lei nº 12.305/2010) e a legislação estadual (ex: Deliberação Normativa COPAM nº 232/2019 em MG).	Sim	Certificado de Credenciamento ADEMMIG válido até 15/05/2026, em conformidade com a Lei nº 12.305/2010 (Brasil, 2010).

Fonte: Elaborado pelas autoras com base em documentos ambientais para o setor (2025).

Quadro 4: Análise de conformidade sanitária e de qualidade

Documento	Critério de Análise de <i>Compliance</i>	Conforme (Sim/Não)?	Observações e Evidências
Registro de produtos no MAPA	Conferir o registro de TODOS os produtos que exigem registro no MAPA, conforme a Lei nº 7.802/89 (Agrotóxicos) e o Decreto nº 4.954/2003 (Fertilizantes).	Sim	Registro no MAPA para comerciante de fertilizantes válido até 16/06/2030.
Rastreabilidade de produtos	Verificar a validade das autorizações sanitárias, em conformidade com a Lei nº 6.437/77 (Vigilância Sanitária) e a legislação municipal/estadual.	Sim	A empresa inclui lotes nas notas fiscais, garantindo a rastreabilidade dos produtos desde a entrada da nota do fornecedor até a saída para o cliente, assegurando transparência, controle de qualidade e conformidade com as normas de <i>compliance</i> .
Autorizações e licenças sanitárias	Verificar a validade das autorizações sanitárias, em conformidade com a Lei nº 6.437/77 (Vigilância Sanitária) e a legislação municipal/estadual.	Sim	Registros no IMA para sementes e agrotóxicos válidos até 2029 e 2027, respectivamente.

Logística Reversa de Embalagens	Checar se as embalagens de defensivos agrícolas estão sendo devolvidas aos canais corretos, em conformidade com a Lei nº 7.802/89 (Agrotóxicos) e o Decreto nº 4.074/2002.	Sim	Credenciada pela ADEMMIG para recebimento de embalagens.
--	--	-----	--

Fonte: Elaborado pelas autoras com base em qualidade e sanitários para o setor (2025).

Esta categoria foi considerada um ponto forte do programa de conformidade da empresa, indicando que as exigências regulatórias mais críticas para a continuidade das operações foram devidamente atendidas.

O setor agrícola está sujeito a rigorosas normas ambientais e sanitárias segundo a Lei nº 7.802/1989 e correlatas. A posse dos registros e a participação ativa na logística reversa evidenciam o comprometimento da empresa com a legislação vigente e com a responsabilidade socioambiental, agregando valor reputacional à sua imagem institucional (Silva, 2021).

4.4 Programa De *Compliance* Interno

A análise do Quadro 5 revelou a principal fragilidade: a ausência de documentos essenciais para a estruturação de um programa de *compliance*, como Código de Ética formal, Políticas Internas de *Compliance* (exemplo: canal de denúncias) e registros de treinamentos.

Quadro 5: Análise do programa de *compliance* interno

Documento	Critério de Análise de <i>Compliance</i>	Conforme (Sim/Não)?	Observações e Evidências
Políticas Internas de <i>Compliance</i>	Avaliar se a política está formalizada e disseminada, em atendimento à Lei nº 9.613/98 (Lei de Lavagem de Dinheiro) e às Resoluções do COAF (ex: Resolução COAF nº 40/2021).	Parcialmente	Documento "Cargos e Seus Deveres" indica estrutura organizacional, mas não é uma política formal.

Fonte: Elaborado pelas autoras com base em documentos internos de *compliance* (2025).

A inexistência de um Código de Ética e de um canal de denúncias expõe a organização a riscos de fraude e desvios de conduta, comprometendo a eficácia do programa de *compliance* e a proteção da reputação institucional no longo prazo. A falta de formalização desses instrumentos sugere que o programa estava restrito à conformidade legal básica, sem a adoção de mecanismos preventivos e de controle interno.

O *Tone at the Top* e a disseminação de uma cultura organizacional pautada na

ética são elementos centrais para a efetividade do *compliance* (Trombeta, 2019).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa demonstrou que as práticas de *compliance* da empresa analisada ainda se encontram em estágio inicial, restritas ao cumprimento de requisitos legais básicos, sobretudo nas áreas ambiental e sanitária. A inexistência de Código de Ética, Canal de Denúncias e gestão documental estruturada evidencia fragilidades nos controles internos e exposição a riscos legais, fiscais e reputacionais.

Verificou-se que o modelo adotado é essencialmente reativo, voltado ao atendimento de demandas externas, o que limita a capacidade preventiva da organização. Assim, torna-se indispensável a evolução para um Programa de Integridade robusto, com práticas proativas e estratégicas.

Recomenda-se a elaboração de um Código de Ética, a criação de um canal de denúncias seguro e a realização de treinamentos contínuos sobre *compliance*, fortalecendo a ética corporativa, a transparência e a gestão de riscos.

Sugere-se que estudos futuros ampliem a análise para outras empresas do setor agrícola, com uso de métodos qualitativos e análises longitudinais sobre os impactos dos programas de *compliance* na redução de riscos.

REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. NBR 10520: **Informação e documentação**: Citações em documentos: Apresentação. Rio de Janeiro, 2023.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. NBR 6023: **Informação e documentação**: Referências: Elaboração. Rio de Janeiro, 2018.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. NBR 14724: **Informação e documentação**: Trabalhos acadêmicos: Apresentação. Rio de Janeiro, 2024.

ANTONIK, L. R. **Compliance, ética, responsabilidade social e empresarial**. Rio de Janeiro: Editora Alta Books, 2016. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9786555206708/>. Acesso em: 14 jun. 2025.

ASSI, M. **Compliance**: como implementar. São Paulo: Trevisan Editora, 2018. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788595450356/>. Acesso em:

14 jun. 2025.

ASSI, M. **Governança, riscos e compliance** - Mudando a conduta nos negócios. São Paulo: Saint Paul Editora, 2018. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788580041279/>. Acesso em: 14 jun. 2025.

BILAC, V. R. **Compliance**: minimizador de riscos em empresas privadas à luz da lei nº 12.846/2013. 2024. Artigo Científico (Bacharelado em Direito) - Escola de Direito, Negócios e Comunicação, Pontifícia Universidade Católica de Goiás. Disponível em: <https://repositorio.pucgoias.edu.br/jspui/handle/123456789/7888>. Acesso em: 24 mar.2025.

CARVALHO, A. C. **Compliance e gestão de riscos no agronegócio**. São Paulo: Atlas, 2021.

CAVALIERI, D. V. G. O compliance como mecanismo de combate à corrupção. **Revista Fórum Administrativo**, Belo Horizonte, n. 227, p. 18-19, jan. 2020. Disponível em: https://www.academia.edu/50845574/O_Compliance_como_Mecanismo_de_Combate_%C3%A0_Corrupt%C3%A7%C3%A3o Acesso em: 24 mar. 2025.

FRANCO, I. **Guia prático de compliance**. Rio de Janeiro: Forense, 2020. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788530988692/>. Acesso em: 14 jun. 2025.

FLICK, U. **Introdução à pesquisa qualitativa**. 3. ed. São Paulo: Penso, 2008.

KITZBERGER, W.; TOPOROSKI, E. L. **Compliance**: uma ferramenta importante para o desenvolvimento empresarial. Academia De Direito, [s.l.], v.6, p. 1140–1157, 2024. Disponível em: <https://doi.org/10.24302/acaddir.v6.4462>. Acesso em: 25 de mar. 2025.

KLEINDIENST, A.C. **Grandes temas do direito brasileiro**: Compliance. 2. ed. São Paulo: Almedina Brasil, 2019. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788584935178/>. Acesso em: 14 jun. 2025.

LIMA, V. P.; ALMEIDA, F. C. (2019). **Governança e sustentabilidade**: interconexões e perspectivas no contexto brasileiro de compliance. Revista Brasileira de Administração Contemporânea, 23(3), 417-432.

MARCONI, A. D.T. N. **Compliance trabalhista**: como assegurar conformidade nas relações trabalhistas. São Paulo: Saint Paul Editora Ltda. 2021. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9786586407372/pageid/4>. Acesso em: 14 jun. 2025.

UNIVÉRTIX. **Manual para elaboração e normatização de trabalhos acadêmicos e técnico-científicos**: Manual de TCC. Matipó-MG: Edição Independente, 2025.

PEREIRA, F. M.; TORCHIA, B. Como o compliance pode ser um diferencial na gestão das organizações. **Revista Científica Faculdade Unimed**, v. 1, n. 3, p. 12- 15, fev. 2020. DOI: <https://doi.org/10.37688/rcfu.v1i3.83>. Acesso em: 23 mar. 2025.

RAMOS, A. **Metodologia da pesquisa científica**: como uma monografia pode abrir o horizonte do conhecimento. Rio de Janeiro: Atlas, 2021. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788522465989/>. Acesso em: 29 mar. 2025.

SÁ, A. L. **Governança corporativa e transparência societária**. Belo Horizonte: Editora Fórum, 2019.

SILVA, R. T.; CARVALHO, J. P. Compliance e Sustentabilidade no Agronegócio Brasileiro: Um Estudo de Caso em Pequenas e Médias Empresas. **Revista de Administração da UFSM**, 14(1), 71-90. (2021).

SILVEIRA, R. M. J.; SAAD-DINIZ, E. **Compliance, direito penal e lei anticorrupção**. São Paulo: Editora Saraiva, 2015. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788502622098/pageid/4>. Acesso em: 14 jun. 2025.

TROMBETA, F. **Compliance e cultura organizacional**: o tone at the top. São Paulo: Almedina, 2019.

VERÍSSIMO, C. **Compliance**: incentivo à adoção de medidas anticorrupção. São Paulo: Saraiva Jur, 2017. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788547224011/pageid/4>. Acesso em: 14 jun. 2025.

VIOL, D. M. **Programas de Integridade e combate à corrupção**: aspectos teóricos e empíricos da multiplicação do compliance anticorrupção no Brasil. São Paulo: Almedina Brasil, 2021. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9786556273815/> . Acesso em: 14 jun. 2025.