Ciência & Tecnologia
Fatec-JB

ISSN: 2178-9436

CONFORMIDADE E ÉTICA NA GESTÃO COMERCIAL: estudo de caso em empresa de serviços industriais de Sertãozinho-SP

COMPLIANCE AND ETHICS IN COMMERCIAL MANAGEMENT: case study in an industrial services company in Sertãozinho-SP

Gabriela Aparecida de Araújo[I]
Edmar Lucas Leone[II]
Gabriel Villela da Costa[III]

RESUMO

Este artigo tem como objetivo analisar o impacto da implantação de práticas de *compliance* e ética na gestão comercial em uma empresa atuante no setor de serviços industriais, localizada na cidade de Sertãozinho-SP. Para contextualizar os avanços observados, são consideradas boas práticas adotadas por empresas com programas de integridade consolidados, utilizadas como referência de *benchmarking* qualitativo. A metodologia adotada tem como base a abordagem exploratória e descritiva, fundamentada na análise de documentos institucionais e dados públicos, além de códigos de ética e literatura especializada. Foram examinados indicadores como evolução da receita, volume de contratos, canais de denúncia e investimentos em integridade. Os resultados indicam que a formalização do programa de *compliance* a partir de 2021 contribuiu para o fortalecimento da governança corporativa, a melhoria no relacionamento com clientes e a valorização da imagem institucional. O estudo reforça o papel estratégico do *compliance* na gestão comercial, com potencialidade para reduzir riscos regulatórios, ampliar a confiança do mercado e promover práticas mais sustentáveis.

Palavras-chave: *compliance*; ética comercial; gestão comercial; governança corporativa; desempenho organizacional.

ABSTRACT

This article analyzes the impact of implementing compliance and ethics practices in commercial management at a company operating in the industrial services sector, located in Sertãozinho-SP. To contextualize the observed progress, best practices adopted by companies with established integrity programs are considered, used as a qualitative benchmarking reference. The methodology adopted is based on an exploratory and descriptive approach, grounded in the analysis of institutional documents and public data, as well as codes of ethics and specialized literature. Indicators such as revenue growth, contract volume, reporting channels, and investments in integrity were examined. The results indicate that the formalization of the compliance program since 2021 contributed to strengthening corporate governance, improving customer relationships, and enhancing the institutional image. The study reinforces the strategic role of compliance in commercial management, with the potential to reduce regulatory risks, increase market confidence, and promote more sustainable practices.

[I] Graduanda em Gestão Empresarial pela Fatec Sertãozinho. E-mail: gabriela.araujo11@fatec.sp.gov.br
[II] Mestre em Educação. Docente em Gestão Empresarial Fatec Sertãozinho. E-mail: edmar.leone@fatec.sp.gov.br
[III] Graduado em Gestão da Produção Industrial Fatec Sertãozinho. E-mail: gabriel.villela14@outlook.com

Ciência & Tecnologia
Fatec-JB
ISSN: 2178-9436

Keywords: compliance; business ethics; commercial management; corporate governance; organizational performance.

Data de submissão do artigo: 14/09/2025.
Data de aprovação do artigo: 19/11/2025.
DOI: https://doi.org/10.52138/citec.v17i01.487

1 INTRODUÇÃO

A crescente complexidade dos mercados contemporâneos, aliada à intensificação das demandas por responsabilidade social e corporativa, impõe às organizações o desafio estratégico de integrar, de forma efetiva, os princípios éticos e a conformidade legal em seus processos decisórios. Esse imperativo se torna ainda mais crítico na esfera comercial, onde as interações com clientes, fornecedores e órgãos reguladores ocorrem de maneira direta e constante, exigindo posturas éticas consistentes e transparentes.

Neste contexto, o presente artigo se propõe a analisar os impactos da implementação de práticas de conformidade – *compliance* – na gestão comercial de uma empresa brasileira atuante no setor de serviços industriais, cuja filial está localizada na cidade de Sertãozinho-SP. Por meio de um estudo de caso, busca-se compreender de que forma instrumentos como políticas de integridade, canais de denúncia, programas de capacitação e indicadores de desempenho ético têm contribuído para a consolidação de uma cultura organizacional pautada pela transparência, responsabilidade e prevenção de desvios de conduta.

Para enriquecer a análise, são utilizadas como referência qualitativa as boas práticas seguidas por organizações com programas de *compliance* mais estruturados e maduros, sendo reconhecidos por seu compromisso com a ética, a sustentabilidade e a integridade corporativa. Vale destacar que tais referências são mobilizadas exclusivamente para fins de *benchmarking*, sem qualquer pretensão de estabelecer comparações diretas com a realidade da empresa estudada.

O estudo apoia-se em fundamentos teóricos consagrados, como os de Chiavenato (2019), nas diretrizes estabelecidas pela norma ISO 37301 (2021), que orienta sistemas de gestão de *compliance*, e nos dispositivos legais previstos na Lei Anticorrupção (Lei nº 12.846/2013). Parte-se do pressuposto de que a integração da *compliance* à estratégia comercial não apenas fortalece a governança corporativa, mas também atua como catalisadora de valor sustentável, ao mitigar riscos, aprimorar a reputação institucional e fomentar relações de negócios mais éticas, sólidas e duradouras.

2 REVISÃO BILIOGRÁFICA

A adoção de práticas de *compliance* e de governança corporativa tem se consolidado como um diferencial competitivo relevante em diversos setores empresariais, especialmente no setor comercial. Segundo Campinho (2020), tais práticas consistem em um conjunto de normas, políticas e procedimentos voltados à garantia do cumprimento de leis, regulamentos e diretrizes internas, promovendo a transparência e a integridade nas operações corporativas.

De acordo com a norma internacional ISO 37301 (2021), programas de *compliance* bem estruturados contribuem significativamente para a prevenção de riscos legais, reputacionais e operacionais, além de favorecerem a sustentabilidade organizacional. Esses programas são particularmente relevantes em setores como o comercial, caracterizado por interações frequentes com clientes, fornecedores e agentes reguladores.

Ciência & Tecnologia
Fatec-JB
ISSN: 2178-9436

A Lei nº 12.846, de 1º de agosto de 2013 – conhecida como Lei Anticorrupção – reforça o papel estratégico do *compliance* no contexto empresarial brasileiro, ao estabelecer a responsabilização objetiva de pessoas jurídicas por práticas lesivas contra a administração pública (BRASIL, 2013). A promulgação dessa lei impulsionou diversas organizações a estruturarem sistemas internos de governança mais robustos e eficientes.

Chiavenato (2019) destaca que a governança corporativa está diretamente ligada à forma como as empresas são dirigidas, monitoradas e controladas, sendo essencial para garantir transparência, equidade e responsabilidade. No setor comercial, esses princípios se traduzem em maior ética nas negociações, fortalecimento da imagem institucional e aumento da confiança dos clientes (Costa, 2021).

A *Transparency International* (2020) destaca que empresas que implementam canais de denúncia efetivos, treinamentos contínuos e políticas de integridade apresentam reduções significativas em ocorrências de corrupção e desvios de conduta. Complementarmente, Silva e Almeida (2021), Figueiredo (2020) e Oliveira (2018) indicam que tais medidas têm impacto direto na fidelização dos clientes e na construção de uma cultura de confiança no ambiente comercial, especialmente em setores com maior interação com *stakeholders* externos.

Para Coelho e Nepomuceno (2019), o alinhamento entre *compliance* e estratégias comerciais não apenas previne riscos, mas também aprimora a eficiência das operações de venda, uma vez que as decisões passam a ser pautadas por diretrizes claras e auditáveis, reforçando a previsibilidade e a transparência. Empresas como Natura, Unilever, Siemens e Microsoft são frequentemente citadas como referências em boas práticas de *compliance*. Segundo seus relatórios corporativos (NATURA, 2024), essas organizações implementaram sistemas de integridade abrangentes que incluem treinamentos estruturados, auditorias internas regulares e mapeamento de riscos, alcançando resultados consistentes em reputação, segurança jurídica e desempenho comercial.

Dessa forma, a literatura especializada evidencia que o *compliance*, no setor comercial, vai além do mero cumprimento legal. Trata-se de uma ferramenta estratégica capaz de fortalecer a governança, reduzir riscos e gerar valor sustentável. É um prática que contribui para a vantagem competitiva e valorização da marca.

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

A presente pesquisa fundamenta-se em uma abordagem qualitativa e descritiva, estruturada a partir de um estudo de caso único. O objetivo é compreender como a implantação de práticas de compliance tem influenciado a gestão comercial da organização, uma empresa atuante no setor de serviços industriais no município de Sertãozinho-SP.

A pesquisa baseia-se na análise de documentos institucionais, como o Relatório de Sustentabilidade e o Código de Ética da referida empresa, além de dados públicos disponíveis em seu site oficial. Essas fontes permitiram identificar diretrizes internas de *compliance*, indicadores comerciais e ações voltadas à integridade no relacionamento com clientes.

A metodologia foi organizada em três etapas: análise documental, levantamento de dados públicos e contextualização das práticas com base em referências de mercado. O objetivo da primeira etapa foi o de identificar as diretrizes éticas, práticas de *compliance* e elementos de governança corporativa adotados formalmente pela empresa analisada. Os procedimentos adotados nessa etapa envolveram: coleta de informações nos documentos públicos: Relatório de Sustentabilidade, Código de Ética e Conduta da empresa; materiais institucionais publicados em seu site oficial; leitura crítica com foco nos indicadores

Ciência & Tecnologia
Fatec-JB
ISSN: 2178-9436

relacionados à governança e ao *compliance*; ações voltadas ao setor comercial; evidências de treinamentos, canais de denúncia e políticas anticorrupção.

Na segunda etapa, foram avaliados os impactos concretos das práticas de *compliance* e ética sobre o desempenho comercial da empresa, através do levantamento de dados quantitativos, como: receita operacional líquida anual; volume de novos contratos comerciais; taxas de retenção de clientes; e número de reclamações relacionadas à ética comercial. Os dados foram organizados em tabelas e associados aos marcos de implementação das práticas de *compliance*, com o objetivo de identificar tendências e impactos observáveis no setor comercial.

Por fim, na terceira etapa, foram contextualizados os avanços observados na empresa à luz de boas práticas consolidadas em *compliance* no mercado empresarial. Foi necessária a seleção de relatórios públicos e estudos que descrevessem boas práticas de governança e *compliance*, a fim de serem analisados aspectos como: frequência e abrangência dos treinamentos; funcionamento dos canais de denúncia; e transparência na divulgação de indicadores éticos. O uso dessas referências como base permitiu identificar oportunidades de aprimoramento das práticas comerciais da empresa, respeitando as especificidades de seu setor.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

A análise dos dados coletados evidenciou mudanças significativas no desempenho comercial da empresa desde a formalização de seu programa de *compliance*, iniciada em 2021. Medidas como o fortalecimento do Código de Ética, a estruturação do canal de denúncias e a ampliação dos treinamentos voltados ao setor comercial contribuíram para maior estabilidade nas relações com clientes, mitigação de riscos e valorização institucional.

Para enriquecer a compreensão desses avanços, foram consideradas referências de *benchmarking* qualitativo com base em boas práticas de empresas reconhecidas pela maturidade de seus programas de integridade. Essa abordagem tem caráter exclusivamente ilustrativo e serve para indicar direções possíveis de desenvolvimento, sem qualquer intenção de estabelecer comparação direta ou parâmetros entre empresas.

O quadro 1 a seguir apresenta um panorama das principais práticas de *compliance* identificadas na empresa, com impacto na gestão comercial.

Quadro 1 – Práticas de compliance – quadro comparativo

Prática de Compliance	Situação da empresa em 2023	Situação da referência em 2023
Código de Ética e Conduta	Implementado	Implementado e consolidado
Treinamentos para equipe comercial	Em fase de expansão	Estruturados e recorrentes
Canal de Denúncias Ativo	Ativo	Ativo
Monitoramento de Indicadores Éticos (Comercial)	Parcial	Contínuo e auditado
Publicação de Relatórios de Compliance	Publicação anual desde 2021	Publicação recorrente há mais de 10 anos

Fonte: elaborado pelos autores (2025)

O quadro expõe as principais práticas de *compliance* implementadas pela empresa no setor comercial, evidenciando um processo contínuo de fortalecimento da estrutura ética e institucional, com ênfase na governança e na integridade. A coluna de referência, por sua vez,

Ciência & Tecnologia
Fatec-JB
ISSN: 2178-9436

apresenta dados de uma organização distinta, que são empregados unicamente como um benchmarking qualitativo, com o intuito de ilustrar boas práticas consolidadas no mercado. Essa abordagem visa fornecer orientações para possíveis melhorias. A empresa iniciou a formalização sistemática de seu programa de *compliance* em 2021, razão pela qual os dados anteriores são limitados e utilizados apenas de forma contextual.

Tabela 1 – Indicadores comerciais relacionados ao *compliance* na empresa

Indicador	Antes de 2021 (estimado)	2021	2022	2023
Valor de Novos Contratos Comerciais (R$ bilhões)	0,9	1,2	1,6	1,9
Retenção de Clientes (% estimado)	60%	68%	73%	78%
Reclamações Relacionadas à Ética Comercial (casos/ano)	n.d. / não mensurado	n.d.	6	4

Fonte: elaborado pelos autores (2025)

A Tabela 1 apresenta a evolução de indicadores comerciais da empresa associados à implantação de práticas de *compliance* a partir de 2021. Observa-se crescimento no valor de novos contratos, aumento nas taxas de retenção de clientes e redução nas reclamações relacionadas à ética comercial.

Esses resultados sugerem que a institucionalização de políticas de integridade contribuiu para maior estabilidade nas negociações, fortalecimento do relacionamento com os clientes e reforço da reputação organizacional. A ausência de dados estruturados antes de 2021 reforça o papel desse ano como ponto de inflexão no processo de governança da empresa.

Quadro 2 – Impacto percebido do *Compliance* no desempenho comercial (síntese)

Impacto Observado	Antes do Compliance (até 2020)	Após Implementação (2021–2023)
Reputação comercial	Reativa, com foco técnico-operacional	Melhoria da imagem e atração de novos clientes
Segurança jurídica nas negociações	Baixa padronização contratual	Redução de não conformidades contratuais
Cultura ética	Presente, mas não institucionalizada	Consolidação de políticas, treinamentos e canais
Retenção de clientes	Volatilidade no relacionamento com grandes contas	Aumento progressivo de fidelização
Transparência nos processos	Limitada a procedimentos internos	Divulgação pública de resultados e boas práticas

Fonte: elaborado pelos autores (2025)

O quadro 2 apresenta uma síntese qualitativa dos principais efeitos percebidos após a implantação formal das práticas de *compliance* na empresa. Com base no Relatório de Sustentabilidade e em registros internos, observam-se avanços relacionados à reputação institucional, segurança jurídica nas negociações, estruturação de políticas éticas e fidelização de clientes.

A ampliação dos treinamentos, a formalização de canais de denúncia e a publicação regular de relatórios de sustentabilidade contribuíram para o fortalecimento da cultura de integridade, especialmente no setor comercial. Embora os dados anteriores a 2021 sejam

Ciência & Tecnologia
Fatec-JB
ISSN: 2178-9436

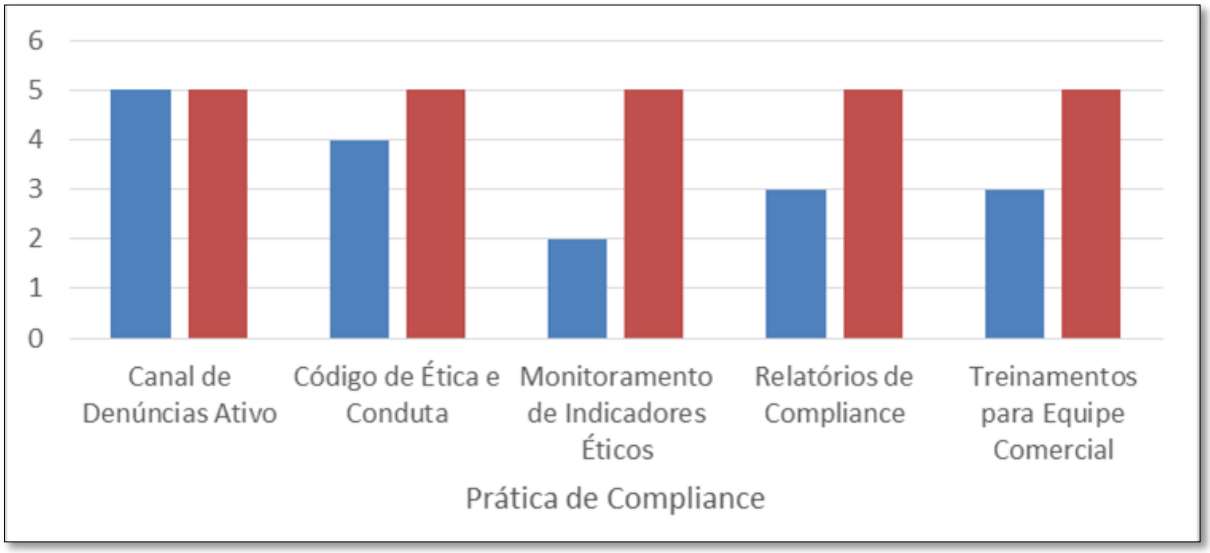
limitados e baseados em estimativas internas, o período analisado indica uma trajetória positiva, com maior abertura ao mercado e reforço da governança.

Essas evidências dialogam com os fundamentos apresentados por Chiavenato (2019) e pela ISO 37301 (2021), os quais reconhecem a gestão da conformidade como uma estratégia que pode agregar valor à organização, reduzir riscos operacionais e ampliar a confiança nas relações comerciais. A análise dos dados revela que a implantação do programa de *compliance*, a partir de 2021, tem contribuído positivamente para a gestão comercial da empresa. Foram observados avanços no volume de contratos firmados, maior fidelização de clientes e diminuição de ocorrências relacionadas à ética organizacional.

Os resultados evidenciam um processo de amadurecimento institucional impulsionado por medidas de governança e integridade. A estruturação do Código de Ética, o funcionamento do canal de denúncias e o início de programas de capacitação interna são exemplos de ações que contribuíram para fortalecer a cultura ética na organização. A literatura aponta que estruturas como canais de denúncia eficazes, treinamentos recorrentes e divulgação transparente de resultados fortalecem a reputação e mitigam riscos (Silva; Almeida, 2021).

Nesse contexto, é possível perceber que a governança corporativa tem desempenhado um papel crucial no fortalecimento da credibilidade institucional e na promoção de maior segurança nas negociações, conforme enfatizado por Chiavenato (2019). A sistematização de processos e o investimento contínuo em práticas de integridade são fatores essenciais para a construção de um ambiente comercial mais estável e sustentável, ao propiciar confiança mútua entre os *stakeholders* e assegurar a transparência organizacional. O gráfico 1 apresenta uma representação do nível de maturidade das práticas observadas, com base em um modelo amplamente reconhecido e validado pelo mercado, oferecendo uma visão abrangente sobre a evolução das estratégias implementadas e seus impactos no longo prazo.

Gráfico 1 – Representação da maturidade das práticas de *compliance*



Fonte: elaborado pelos autores (2025)

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo evidenciou que a adoção de práticas de *compliance* e governança corporativa tem gerado impactos significativos no desempenho comercial da empresa

Ciência & Tecnologia
Fatec-JB
ISSN: 2178-9436

analisada. A partir da análise documental e de dados públicos disponíveis, verificou-se que iniciativas como a implementação do Código de Ética, a estruturação dos canais de denúncia e a sistematização de relatórios contribuíram para consolidar uma cultura organizacional mais ética, transparente e alinhada a boas práticas comerciais.

Os resultados demonstram que o fortalecimento das ações de conformidade elevou os índices de retenção de clientes, ampliou o volume de contratos firmados e reduziu as ocorrências relacionadas à conduta ética. Embora a empresa ainda esteja em processo de consolidação no mercado, observa-se, desde 2021, uma trajetória consistente na construção de um ambiente corporativo mais estruturado e íntegro.

Diante desse cenário, recomenda-se o aprimoramento contínuo dos mecanismos de controle, o monitoramento sistemático de indicadores éticos e a expansão de treinamentos voltados à equipe comercial. Tais ações são essenciais para o fortalecimento da governança e para a consolidação de uma cultura organizacional sustentada pela integridade e pela eficiência. Assim, a pesquisa reforça que o *compliance* não se resume ao cumprimento normativo, mas assume papel estratégico nas relações comerciais. Conforme destacam Chiavenato (2019) e Campinho (2020), quando integrado à estratégia empresarial, o *compliance* se torna um fator-chave para a sustentabilidade, a credibilidade institucional e a construção de vantagem competitiva duradoura.

REFERÊNCIAS

BRASIL. **Lei nº 12.846**, de 1º de agosto de 2013. Dispõe sobre a responsabilização administrativa e civil de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 2 ago. 2013. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2013/lei/l12846.htm. Acesso em: 4 mai. 2025.

CAMPINHO, J. ***Compliance*** **empresarial**: um guia prático. São Paulo: Atlas, 2020.

CHIAVENATO, I. **Governança corporativa e sustentabilidade empresarial**. São Paulo: Saraiva, 2019.

COELHO, M.; NEPOMUCENO, L. **Governança corporativa e conformidade**: estratégias para o setor comercial. Rio de Janeiro: FGV, 2019.

COSTA, T. ***Compliance*** **e competitividade no mercado global**. Lisboa: Universidade de Lisboa, 2021.

FIGUEIREDO, R. **Ética e sustentabilidade empresarial**. Belo Horizonte: UFMG, 2020.

INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION. **ISO 37301:2021** – *Compliance* management systems – Requirements with guidance for use. Geneva, 2021.

NATURA. **Relatório integrado 2023**. São Paulo, 2024. Disponível em: https://2023ar.naturaeco.report/pt/. Acesso em: 5 mai. 2025.

OLIVEIRA, A. **O impacto da transparência nos negócios**. Curitiba: UFPR, 2018.

Ciência & Tecnologia
Fatec-JB
ISSN: 2178-9436

SILVA, M.; ALMEIDA, J. O papel do *compliance* na confiança do consumidor: estudo de caso em empresas do setor comercial. **Revista de Gestão e Negócios**, v. 12, n. 3, p. 45–62, 2021.

TRANSPARENCY INTERNATIONAL. **Global *compliance* report**. Berlin, 2020. Disponível em: https://www.transparency.org/en/publications/global-*compliance*-report. Acesso em: 4 mai. 2025.