

UNIVERSIDADE CATÓLICA DO SALVADOR
CURSO DE DIREITO

RAISSA PIRES FIGUEIREDO

***COMPLIANCE* E SUPRIMENTOS:**
A PREVENÇÃO DO INADIMPLEMENTO DE OBRIGAÇÕES CIVIS
NAS CONTRATAÇÕES DE SERVIÇOS

Salvador

2026

RAISSA PIRES FIGUEIREDO

***COMPLIANCE* E SUPRIMENTOS:
A PREVENÇÃO DO INADIMPLEMENTO DE OBRIGAÇÕES CIVIS
NAS CONTRATAÇÕES DE SERVIÇOS**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado
ao Curso de Direito da Universidade Católica
do Salvador, como requisito parcial para
obtenção do título de Bacharel em Direito.

Orientador: Darllan Santos.

Salvador

2026

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	4
1 COMPLIANCE E GESTÃO DE RISCOS NAS ORGANIZAÇÕES PRIVADAS	8
1.1 Conceito e evolução do <i>compliance</i>	8
1.2 Programa de integridade e seus mecanismos	9
1.3 <i>Compliance</i> , governança corporativa e prevenção de riscos contratuais	11
2 OBRIGAÇÕES CIVIS E CONTRATAÇÃO DE SERVIÇOS PELA ÁREA DE SUPRIMENTOS	12
2.1 Noções gerais de obrigação civil e relação contratual	12
2.2 O contrato de prestação de serviços e os deveres das partes	14
2.3 A área de Suprimentos e o ciclo de contratação de serviços	15
2.4 Riscos civis nas contratações de serviços	17
3 A CONTRIBUIÇÃO DO COMPLIANCE PARA A PREVENÇÃO DO INADIMPLENTO NAS CONTRATAÇÕES DE SERVIÇOS	20
3.1 Atuação preventiva: <i>due diligence</i> e qualificação de prestadores	20
3.2 Atuação na formalização da contratação	22
3.3 Atuação durante a execução contratual	23
3.4 Limites da atuação do <i>compliance</i>	25
3.5 Resultados da integração entre <i>Compliance</i> e Suprimentos	27
CONCLUSÃO	29
REFERÊNCIAS	31

INTRODUÇÃO

A crescente complexidade das relações empresariais tem exigido das organizações privadas a adoção de mecanismos capazes de conferir maior segurança jurídica, ética e operacional aos seus processos internos e externos. Nesse contexto, o *compliance* passou a ocupar posição estratégica nas empresas, deixando de ser compreendido apenas como uma prática de observância normativa para assumir função mais ampla, vinculada à gestão de riscos, à governança corporativa, à transparência e à preservação da integridade institucional. Conforme Artese, “*Compliance* é um termo incorporado ao nosso idioma que significa, na melhor das traduções, conformidade” (Artese, 2020, p. 495), mas essa conformidade não se limita ao cumprimento formal da lei, abrangendo também políticas internas, procedimentos, controles e padrões éticos de conduta. Essa compreensão permite analisar o *compliance* como instrumento de segurança nas relações internas e externas da organização privada.

No Brasil, a relevância do tema foi fortalecida especialmente a partir da Lei nº 12.846/2013, conhecida como Lei Anticorrupção, que consolidou a responsabilização administrativa e civil das pessoas jurídicas pela prática de atos lesivos contra a administração pública nacional ou estrangeira (Brasil, 2013). Ainda que tal diploma legal tenha como foco imediato a responsabilização por atos contra a Administração Pública, sua influência ultrapassa esse campo, pois estimula as organizações privadas a estruturarem programas de integridade voltados à prevenção de irregularidades, ao controle de condutas e à consolidação de uma cultura organizacional ética. A própria Controladoria-Geral da União aponta que a Lei Anticorrupção representou avanço ao prever a responsabilização objetiva, civil e administrativa, das empresas por atos lesivos contra a administração pública.

Essa compreensão foi aprofundada pelo Decreto nº 11.129/2022, que regulamenta a Lei nº 12.846/2013 e define o programa de integridade como um conjunto de mecanismos e procedimentos internos de integridade, auditoria, incentivo à denúncia, códigos de ética, políticas e diretrizes. O referido Decreto estabelece que tais mecanismos possuem, entre seus objetivos, “prevenir, detectar e sanar desvios” e “fomentar e manter uma cultura de integridade” no ambiente organizacional (Brasil, 2022). Além disso, ao tratar dos parâmetros de avaliação do programa de integridade, o Decreto menciona expressamente a necessidade de extensão de padrões de conduta, códigos de ética e políticas de integridade a terceiros, incluindo fornecedores e prestadores de serviço, bem como a realização de diligências apropriadas, baseadas em risco, para contratação e supervisão desses terceiros.

É nesse ponto que o *compliance* se aproxima diretamente da área de Suprimentos. Em organizações privadas, o setor de Suprimentos exerce função essencial na contratação de bens e serviços, atuando desde a identificação da necessidade interna até a seleção de fornecedores, negociação, formalização contratual e acompanhamento das condições pactuadas. No campo da cadeia de suprimentos, Ballou (2004) afirma que essa gestão envolve a integração de atividades associadas à transformação e ao fluxo de bens e serviços. Assim, a atuação de Suprimentos não se restringe a uma atividade meramente operacional ou administrativa, pois dela podem decorrer obrigações contratuais, deveres de conduta, riscos patrimoniais e responsabilidades civis para a organização contratante e para o prestador de serviço. A relação entre *compliance*, Suprimentos e obrigações civis constitui, portanto, o núcleo de análise do presente trabalho.

No âmbito jurídico-civil, os contratos de prestação de serviços firmados por organizações privadas devem ser compreendidos à luz dos princípios e regras que orientam as relações obrigacionais. O Código Civil estabelece que a liberdade contratual deve ser exercida “nos limites da função social do contrato” (Brasil, 2002, art. 421), ao mesmo tempo em que impõe aos contratantes o dever de observar, tanto na conclusão quanto na execução contratual, “os princípios de probidade e boa-fé” (Brasil, 2002, art. 422). Desse modo, as obrigações civis decorrentes da contratação de serviços não se limitam ao cumprimento literal do objeto contratado, alcançando também deveres laterais de informação, cooperação, lealdade, transparência, diligência e mitigação de danos.

A contratação de serviços, quando conduzida sem controles adequados, pode expor a organização a diversos riscos jurídicos e operacionais, como a escolha de prestadores inadequados, a ausência de documentação mínima, a deficiência na delimitação do escopo contratado, a falha na comprovação da execução do serviço, o inadimplemento de prazos e obrigações, além da dificuldade de responsabilização em caso de descumprimento contratual. Nessa perspectiva, o *compliance* pode atuar como mecanismo preventivo, contribuindo para a estruturação de fluxos de aprovação, análise de riscos de terceiros, exigência de documentos, cláusulas contratuais de integridade, canais de denúncia, segregação de funções, monitoramento da execução contratual e resposta a desvios identificados.

A atualidade do tema também se evidencia em pesquisas recentes sobre maturidade de *compliance* no Brasil. A 6ª Pesquisa de Maturidade de *Compliance* da KPMG, publicada em 2024, informa que sua metodologia se baseou em 62 perguntas centradas em nove pilares, como governança e cultura, avaliação de riscos, políticas e procedimentos, comunicação e

treinamento, monitoramento e testes, investigações e linha ética e reporte. O mesmo levantamento aponta que a gestão de terceiros e contratos foi indicada por 76% dos respondentes e ocupou a terceira posição entre os riscos e prioridades de *compliance*, o que reforça a pertinência de investigar a interação entre *Compliance* e Suprimentos nas contratações de serviços.

Diante desse cenário, o presente trabalho tem como problema de pesquisa o seguinte questionamento: de que modo os mecanismos de *compliance* aplicados ao processo de contratação de serviços podem contribuir para prevenir o inadimplemento e mitigar riscos civis na relação entre a organização privada contratante e o prestador de serviços? A hipótese adotada é a de que a atuação integrada do *compliance* à área de Suprimentos não assegura, por si só, o cumprimento absoluto das obrigações civis, mas contribui significativamente para prevenir inadimplementos, reduzir riscos jurídicos, aprimorar controles internos e fortalecer a responsabilização contratual.

O objetivo geral da pesquisa consiste em analisar a contribuição do *compliance* para a prevenção do inadimplemento de obrigações civis nas contratações de serviços realizadas por organizações privadas. Para alcançar tal finalidade, serão desenvolvidos os seguintes objetivos específicos: conceituar *compliance* e examinar sua função na gestão de riscos organizacionais; analisar as obrigações civis decorrentes das contratações de serviços; descrever o papel da área de Suprimentos no ciclo de contratação; investigar de que modo os mecanismos de *compliance* interferem na prevenção do inadimplemento e na mitigação de riscos civis; e avaliar os limites e resultados da integração entre *Compliance* e Suprimentos.

Quanto à metodologia, a pesquisa será desenvolvida com finalidade exploratória e explicativa, mediante levantamento bibliográfico e documental. Serão utilizados estudos doutrinários sobre *compliance*, governança corporativa, cadeia de suprimentos, obrigações civis e contratos, além de documentos normativos e institucionais, como o Código Civil, a Lei nº 12.846/2013, o Decreto nº 11.129/2022, diretrizes da Controladoria-Geral da União, pesquisas da KPMG e obras especializadas sobre *compliance*, cadeia de suprimentos e logística empresarial.

Para fins de organização, o trabalho será dividido em três capítulos. O primeiro abordará o conceito de *compliance*, sua relação com a governança corporativa e sua função na gestão de riscos em organizações privadas. O segundo capítulo examinará as obrigações civis decorrentes das contratações de serviços e o papel da área de Suprimentos nesse processo. Por fim, o terceiro capítulo analisará a contribuição do *compliance* para a prevenção do inadimplemento

contratual, considerando mecanismos como *due diligence* de terceiros, controles internos, cláusulas de integridade, monitoramento da execução contratual e resposta a irregularidades. Com isso, pretende-se demonstrar que a integração entre *Compliance* e Suprimentos representa instrumento relevante para o fortalecimento da segurança jurídica nas relações empresariais privadas.

1 COMPLIANCE E GESTÃO DE RISCOS NAS ORGANIZAÇÕES PRIVADAS

O desenvolvimento das atividades empresariais em um cenário cada vez mais regulado, competitivo e complexo impõe às organizações privadas a necessidade de estruturar mecanismos internos capazes de orientar condutas, prevenir irregularidades e reduzir riscos jurídicos, econômicos e reputacionais. Nesse contexto, o *compliance* se apresenta como instrumento essencial de governança, pois ultrapassa a ideia de simples cumprimento formal da legislação e passa a envolver políticas, procedimentos, controles internos, padrões éticos e mecanismos de monitoramento da atuação empresarial.

1.1 Conceito e evolução do *compliance*

A expressão *compliance* deriva do verbo inglês *to comply*, que significa cumprir, obedecer ou estar em conformidade. No ambiente empresarial, o termo passou a designar o conjunto de práticas, controles e procedimentos destinados a garantir que a organização atue em conformidade com leis, regulamentos, normas internas e padrões éticos. Conforme Artese, “*Compliance* é um termo incorporado ao nosso idioma que significa, na melhor das traduções, conformidade” (Artese, 2020, p. 495). Essa conformidade envolve a observância de leis, normas, preceitos éticos, políticas e diretrizes internas estabelecidas pela organização.

Essa concepção permite compreender que o *compliance* não se limita à atuação reativa diante de ilícitos ou irregularidades já praticadas. Ao contrário, sua função principal está relacionada à prevenção, à orientação de condutas e à construção de uma cultura organizacional comprometida com a integridade. Por isso, a área de *compliance* deve atuar de forma permanente na identificação de riscos, na criação de controles, no treinamento de colaboradores e na definição de padrões de comportamento que orientem a tomada de decisão empresarial.

No Brasil, a consolidação do *compliance* como tema jurídico e empresarial ganhou maior destaque com a promulgação da Lei nº 12.846/2013, conhecida como Lei Anticorrupção. O referido diploma normativo dispõe sobre a responsabilização objetiva administrativa e civil de pessoas jurídicas pela prática de atos lesivos contra a Administração Pública nacional ou estrangeira (Brasil, 2013). Embora a lei tenha foco específico na repressão de atos contra a Administração Pública, sua importância para o setor privado é significativa, pois estimulou as empresas a estruturarem programas de integridade, controles internos e políticas destinadas à prevenção de condutas ilícitas.

Posteriormente, o Decreto nº 11.129/2022, que regulamenta a Lei Anticorrupção, contribuiu para aprimorar a compreensão normativa do programa de integridade. O art. 56 do

Decreto define o programa de integridade como o conjunto de mecanismos e procedimentos internos de integridade, auditoria, incentivo à denúncia, códigos de ética, políticas e diretrizes, com o objetivo de “prevenir, detectar e sanar desvios” (Brasil, 2022). Essa formulação reforça a natureza preventiva e corretiva do *compliance*, demonstrando que sua atuação não se esgota na criação de documentos formais, mas exige aplicação efetiva no cotidiano da organização.

Nesse sentido, o *compliance* deve ser entendido como um sistema de gestão voltado à conformidade e à integridade. A ISO 37301:2021, norma internacional sobre sistemas de gestão de *compliance*, apresenta esse sistema como destinado a estabelecer, desenvolver, implementar, avaliar, manter e melhorar uma estrutura eficaz e responsiva de *compliance* nas organizações. A norma também evidencia que o *compliance* pode ser aplicado a diferentes tipos de organização, independentemente de porte, natureza ou setor de atuação.

Dessa forma, a evolução do *compliance* demonstra sua passagem de um modelo meramente normativo para um modelo integrado à gestão empresarial. Sua finalidade não é apenas evitar punições legais, mas criar mecanismos institucionais capazes de orientar condutas, reduzir riscos, preservar a reputação da organização e fortalecer a confiança entre a empresa, seus colaboradores, fornecedores, prestadores de serviço, clientes e demais partes interessadas.

1.2 Programa de integridade e seus mecanismos

O *compliance* se concretiza, no ambiente empresarial, por meio de programas de integridade. Esses programas consistem em estruturas organizadas de prevenção, detecção e resposta a irregularidades, devendo ser adaptados à realidade, ao porte, aos riscos e ao setor de atuação de cada empresa. Não se trata, portanto, de modelo único e padronizado, mas de um conjunto de medidas que precisam ser efetivas e coerentes com a atividade desenvolvida pela organização.

Entre os principais mecanismos de um programa de integridade, destacam-se o código de ética e conduta, as políticas internas, os controles de aprovação, os treinamentos periódicos, os canais de denúncia, os procedimentos de investigação, o monitoramento contínuo, a auditoria interna, a análise de riscos e a responsabilização de condutas incompatíveis com os padrões institucionais. Esses instrumentos funcionam de forma integrada e têm como finalidade orientar a atuação dos agentes internos e externos que se relacionam com a empresa.

A Controladoria-Geral da União, ao publicar em 2024 o novo Guia Programa de Integridade: Diretrizes para Empresas Privadas - volume II, afirmou que o documento atualiza

o conceito de programa de integridade em consonância com novas legislações e práticas de mercado. A CGU também destaca que a integridade empresarial atualmente envolve não apenas o combate à corrupção, mas também boas práticas ambientais, sociais e de governança. Isso demonstra que o *compliance* contemporâneo possui alcance mais amplo, envolvendo a conduta da organização diante de seus diversos públicos de relacionamento.

No mesmo sentido, a pesquisa de maturidade de *compliance* da KPMG evidencia que os programas de *compliance* são analisados a partir de nove pilares: governança e cultura, avaliação de riscos, pessoas e estrutura, políticas e procedimentos, comunicação e treinamento, tecnologia e análise de dados, monitoramento e testes, investigações e linha ética e reporte. Essa abordagem demonstra que um programa efetivo depende de atuação sistêmica, com envolvimento da alta administração, das áreas de negócio e dos mecanismos de controle interno.

A efetividade do programa de integridade, entretanto, não pode ser medida apenas pela existência formal de documentos internos. Um código de conduta sem treinamento, uma política sem fiscalização ou um canal de denúncia sem apuração adequada não são suficientes para demonstrar uma cultura real de *compliance*. Por essa razão, a doutrina e as diretrizes institucionais sobre o tema têm enfatizado a necessidade de implementação concreta, monitoramento contínuo e aperfeiçoamento permanente dos mecanismos de integridade.

Nesse ponto, ganha relevância a atuação da alta administração. O chamado *tone at the top*, isto é, o exemplo e o comprometimento da liderança, é fundamental para que o *compliance* não seja percebido como uma exigência meramente burocrática. Quando os gestores incorporam os valores de integridade às decisões empresariais, o programa tende a alcançar maior legitimidade interna e maior efetividade prática. Por outro lado, quando a alta administração trata o *compliance* apenas como formalidade documental, os controles tendem a se enfraquecer e a cultura organizacional permanece exposta a desvios.

Além disso, os programas de integridade devem alcançar não apenas os colaboradores diretos da empresa, mas também terceiros que atuam em seu nome ou em seu benefício. Fornecedores, consultores, intermediários e prestadores de serviço podem representar fontes relevantes de risco para a organização, especialmente quando participam de contratações, negociações, execução de serviços e relacionamento com agentes externos. Por isso, a análise prévia de terceiros, também chamada de *due diligence*, torna-se mecanismo indispensável para avaliar a idoneidade, a regularidade e o nível de risco dos parceiros comerciais.

1.3 *Compliance*, governança corporativa e prevenção de riscos contratuais

A relação entre *compliance* e governança corporativa é direta. A governança estabelece estruturas, princípios e práticas voltadas à direção, ao monitoramento e ao controle das organizações, enquanto o *compliance* atua como instrumento de conformidade, integridade e prevenção de riscos dentro dessa estrutura. Em outras palavras, o *compliance* é uma das ferramentas por meio das quais a governança corporativa se concretiza na prática empresarial.

O Instituto Brasileiro de Governança Corporativa, em sua 6ª edição do Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa, passou a destacar a ética como fundamento de princípios como integridade, transparência, equidade, responsabilização e sustentabilidade. Essa perspectiva reforça a ideia de que a governança contemporânea não se limita à proteção dos interesses dos sócios ou acionistas, mas também envolve o relacionamento responsável da organização com seus diversos públicos, incluindo trabalhadores, clientes, fornecedores, prestadores de serviço, comunidade e mercado.

Os princípios de transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa são pilares relevantes para a implementação de um programa de *compliance* efetivo. Ainda assim, no âmbito das relações empresariais privadas, permanece relevante investigar de que modo o *compliance* atua sobre processos internos específicos, como as contratações de serviços realizadas pela área de Suprimentos.

A partir dessa perspectiva, o *compliance* pode ser compreendido como uma ferramenta de governança aplicada à prevenção de riscos contratuais. Nas relações privadas, especialmente em contratos de prestação de serviços, a organização está exposta a riscos decorrentes da má escolha do prestador, da ausência de documentação adequada, da falha na definição do escopo, do descumprimento de prazos, da execução defeituosa do serviço, da ausência de fiscalização e da dificuldade de responsabilização em caso de inadimplemento.

Embora o *compliance* não tenha a capacidade de eliminar todos esses riscos, ele pode contribuir para reduzi-los. Sua atuação preventiva permite criar procedimentos mais seguros para a contratação de terceiros, estabelecer critérios mínimos de integridade, exigir documentos comprobatórios, definir alçadas de aprovação, padronizar cláusulas contratuais, monitorar a execução dos serviços e registrar evidências de cumprimento ou descumprimento das obrigações assumidas.

Essa atuação é especialmente relevante nas contratações de serviços, porque esse tipo de relação contratual costuma envolver obrigações continuadas, dependência de execução por

terceiros, necessidade de fiscalização e maior exposição a riscos operacionais. Diferentemente da simples aquisição de um bem, a contratação de um serviço exige acompanhamento da conduta do prestador durante a execução contratual. Assim, falhas no processo de contratação ou monitoramento podem gerar inadimplemento, prejuízos financeiros, conflitos contratuais, danos à reputação e eventual responsabilização civil.

2 OBRIGAÇÕES CIVIS E CONTRATAÇÃO DE SERVIÇOS PELA ÁREA DE SUPRIMENTOS

As contratações realizadas por organizações privadas não possuem apenas relevância econômica ou operacional. Elas também produzem efeitos jurídicos, especialmente quando envolvem a formação de vínculos obrigacionais entre a empresa contratante e o fornecedor ou prestador de serviço. Como observa Gonçalves (2024a), a relação obrigacional estabelece uma posição de exigibilidade entre credor e devedor e pode gerar consequências patrimoniais quando a prestação não é cumprida. No caso das contratações de serviços conduzidas pela área de Suprimentos, tais efeitos tornam-se ainda mais relevantes, uma vez que a execução contratual depende não apenas da entrega de um resultado, mas também da observância de deveres de conduta, prazos, qualidade, documentação, regularidade e cooperação entre as partes.

2.1 Noções gerais de obrigação civil e relação contratual

A obrigação civil pode ser compreendida como o vínculo jurídico por meio do qual uma pessoa, denominada devedor, assume perante outra, denominada credor, o dever de realizar determinada prestação. Gagliano e Pamplona Filho (2024) explicam que essa relação confere ao credor o poder de exigir do devedor uma prestação economicamente apreciável, que pode consistir em dar, fazer ou não fazer. Gonçalves (2024a) igualmente destaca que o vínculo obrigacional possui caráter jurídico e transitório, orientado ao adimplemento da prestação. Nas relações empresariais, as obrigações civis surgem principalmente a partir dos contratos, que estabelecem deveres recíprocos entre as partes.

No contexto das contratações de serviços, a organização privada assume obrigações perante o prestador, como o pagamento do preço, a disponibilização de informações necessárias à execução do serviço, a cooperação para o cumprimento do objeto contratado e a observância das condições ajustadas. O prestador, por sua vez, assume o dever de executar a atividade de forma adequada, dentro dos prazos, padrões técnicos e condições previamente estabelecidas.

Essa reciprocidade é característica dos contratos bilaterais, nos quais as prestações de uma parte se relacionam funcionalmente às prestações assumidas pela outra (Gonçalves, 2024b).

O Código Civil ocupa papel central nessa análise. O art. 421 estabelece que “a liberdade contratual será exercida nos limites da função social do contrato” (BRASIL, 2002). Isso significa que, embora as partes tenham autonomia para contratar, essa liberdade não é absoluta. Tartuce (2024) sustenta que a função social atua como limite interno à autonomia privada e exige que o contrato seja interpretado de modo compatível com seus efeitos econômicos e sociais, bem como com a proteção da confiança legítima das partes.

Além disso, o art. 422 do Código Civil determina que “os contratantes são obrigados a guardar, assim na conclusão do contrato, como em sua execução, os princípios de probidade e boa-fé” (BRASIL, 2002). A boa-fé objetiva, nesse sentido, impõe uma conduta leal, cooperativa e transparente durante a formação e a execução do vínculo. Martins-Costa (2018) demonstra que a boa-fé não se reduz a uma intenção subjetiva, pois funciona como padrão objetivo de comportamento e como fonte de deveres de proteção, informação e cooperação.

Dessa forma, as obrigações civis decorrentes de uma contratação de serviços não se restringem ao cumprimento literal do contrato. Elas abrangem também deveres anexos, como informação, lealdade, sigilo, colaboração, cuidado, transparência e prevenção de danos. Segundo Martins-Costa (2018), esses deveres laterais integram a relação obrigacional e podem ser exigidos mesmo quando não estejam descritos de maneira exaustiva no instrumento contratual. Em uma contratação empresarial, portanto, o prestador não deve apenas executar a atividade contratada, mas fazê-lo de modo compatível com o escopo acordado, com as normas aplicáveis e com os padrões de diligência esperados; a contratante, por sua vez, deve evitar condutas que dificultem ou inviabilizem a execução adequada do serviço (Tartuce, 2024).

Quando uma dessas obrigações não é cumprida, surge a possibilidade de responsabilização civil. O art. 389 do Código Civil dispõe que, “não cumprida a obrigação, responde o devedor por perdas e danos, mais juros, atualização monetária e honorários de advogado” (BRASIL, 2002). Gagliano e Pamplona Filho (2024) esclarecem que o inadimplemento representa a frustração da prestação devida e pode produzir efeitos como perdas e danos, mora, cláusula penal e resolução, conforme a natureza e a gravidade do descumprimento. Assim, o inadimplemento contratual pode gerar consequências patrimoniais para a parte que viola a obrigação assumida.

2.2 O contrato de prestação de serviços e os deveres das partes

O contrato de prestação de serviços é uma das modalidades contratuais mais relevantes para as organizações privadas, especialmente porque muitas atividades empresariais dependem da contratação de terceiros especializados. Gonçalves (2024b) caracteriza essa modalidade pela assunção de uma atividade lícita e remunerada, sem que se confunda, necessariamente, com vínculo trabalhista. Serviços de manutenção, consultoria, tecnologia, limpeza, transporte, engenharia, segurança, auditoria, treinamento e suporte técnico são exemplos de contratações que podem ser conduzidas pela área de Suprimentos e que geram obrigações civis relevantes.

O Código Civil disciplina a prestação de serviço nos arts. 593 a 609. O art. 593 estabelece que “a prestação de serviço, que não estiver sujeita às leis trabalhistas ou a lei especial, reger-se-á pelas disposições deste Capítulo” (BRASIL, 2002). Já o art. 594 dispõe que “toda a espécie de serviço ou trabalho lícito, material ou imaterial, pode ser contratada mediante retribuição” (BRASIL, 2002). A partir desses dispositivos, observa-se que a prestação de serviços pressupõe uma atividade lícita, remunerada e juridicamente exigível.

Nessa espécie contratual, o prestador assume a obrigação principal de executar o serviço contratado, enquanto a contratante assume a obrigação de pagar a contraprestação ajustada. Contudo, a relação não se limita a esse núcleo básico. A compreensão funcional da obrigação, conforme Martins-Costa (2018), alcança deveres destinados a preservar a pessoa, o patrimônio e a confiança da contraparte. Por isso, em contratos empresariais conduzidos por Suprimentos, é comum que as partes pactuem obrigações adicionais, como apresentação de documentos fiscais, comprovação de regularidade trabalhista e previdenciária, observância de normas de saúde e segurança, cumprimento de políticas internas, confidencialidade, proteção de dados e respeito a normas de integridade.

Essas obrigações acessórias são relevantes porque o descumprimento de qualquer uma delas pode gerar impactos jurídicos e operacionais. Tartuce (2024) destaca que a violação positiva do contrato pode ocorrer mesmo quando a prestação principal é realizada, caso sejam desrespeitados deveres anexos decorrentes da boa-fé. Um serviço pode, portanto, ser executado materialmente e ainda apresentar desconformidades contratuais se o prestador deixar de apresentar documentos obrigatórios, descumprir normas de segurança, utilizar mão de obra irregular, violar cláusulas de sigilo ou atuar em desacordo com políticas internas da contratante.

Nesse sentido, a boa-fé objetiva exerce papel fundamental. Ela impede que as partes atuem de maneira contraditória, abusiva ou desleal e exige cooperação para que a finalidade do

contrato seja alcançada. Martins-Costa (2018) associa a boa-fé à tutela da confiança e à conformação do comportamento exigível ao longo de todo o processo obrigacional. Em uma contratação de serviços, isso significa que a empresa deve fornecer ao prestador as informações necessárias para a execução adequada, enquanto o prestador deve comunicar riscos, limitações, atrasos ou intercorrências capazes de comprometer a entrega contratada.

Além disso, o inadimplemento contratual pode autorizar a parte prejudicada a buscar a resolução do contrato ou exigir seu cumprimento. O art. 475 do Código Civil prevê que a parte lesada pelo inadimplemento pode pedir a resolução do contrato, se não preferir exigir-lhe o cumprimento, cabendo, em qualquer caso, indenização por perdas e danos. Gonçalves (2024b) observa que a resolução por inadimplemento constitui mecanismo de proteção do contratante que não recebeu a prestação ajustada, sem afastar a reparação dos prejuízos comprovados. O descumprimento pode gerar, portanto, tanto o encerramento do vínculo quanto consequências patrimoniais para a parte inadimplente.

2.3 A área de Suprimentos e o ciclo de contratação de serviços

A área de Suprimentos exerce função estratégica dentro das organizações privadas, pois viabiliza a contratação de bens e serviços necessários ao funcionamento da atividade empresarial. Monczka et al. (2020) tratam compras e gestão de suprimentos como funções integradas à estratégia organizacional, responsáveis não apenas por preço, mas também por qualidade, continuidade, inovação e risco de fornecimento. No caso específico da contratação de serviços, a atuação da área envolve etapas como identificação da demanda interna, levantamento de fornecedores, cotação, análise de propostas, negociação, definição de condições comerciais, formalização contratual, emissão de pedidos, acompanhamento documental e suporte à gestão da execução.

A cadeia de suprimentos pode ser compreendida como o conjunto de atividades relacionadas ao fluxo de bens, serviços e informações entre fornecedores, organizações e destinatários finais. Ballou (2004) associa sua gestão à integração das atividades de transformação e fluxo, incluindo a circulação de informações necessária ao desempenho da cadeia. Monczka et al. (2020) acrescentam que essa integração depende de coordenação entre áreas internas e parceiros externos, o que exige confiança, comunicação e comprometimento entre os agentes envolvidos, sobretudo nas contratações de serviços.

Essa compreensão evidencia que Suprimentos não atua isoladamente, mas em conexão com os setores demandantes, Jurídico, Financeiro, *Compliance*, gestão de contratos e,

principalmente, fornecedores e prestadores. Baily et al. (2015) destacam que a efetividade da contratação depende de atuação interfuncional, pois a especificação da necessidade, a seleção da fonte, a negociação, a formalização e o acompanhamento envolvem conhecimentos distribuídos por diferentes áreas. Por essa razão, as decisões de Suprimentos influenciam diretamente a formação, a execução e o cumprimento das obrigações civis assumidas pela organização.

Souza, Carvalho e Liboreiro (2006) também analisam a gestão da cadeia de suprimentos como processo integrado, destacando a importância da articulação entre fluxos organizacionais, tecnologia da informação e relacionamento entre os agentes da cadeia. Essa compreensão reforça a ideia de que Suprimentos não deve ser visto apenas como setor de compras, mas como área responsável por conectar necessidades internas da empresa a agentes externos capazes de fornecer bens ou executar serviços.

No ciclo de contratação de serviços, a área de Suprimentos pode influenciar diretamente a formação das obrigações civis, porque as condições negociadas serão refletidas no contrato, no pedido de compra ou em documentos complementares que formalizam a relação. Monczka et al. (2020) ressaltam que especificações, critérios de desempenho, responsabilidades e mecanismos de acompanhamento devem ser definidos desde a etapa de sourcing. A definição imprecisa do escopo, a ausência de critérios de medição, a escolha inadequada do prestador ou a falta de exigência documental podem, portanto, gerar fragilidades que repercutem na execução do contrato.

Por essa razão, Suprimentos não deve ser compreendido apenas como setor responsável por reduzir custos ou obter melhores condições comerciais. Kraljic (1983) já defendia a transformação da atividade de compras em gestão estratégica de suprimentos, orientada simultaneamente ao impacto econômico e ao risco de fornecimento. A atuação de Suprimentos também possui, portanto, dimensão jurídica e preventiva: ao selecionar prestadores, negociar prazos, exigir documentos e formalizar condições, a área contribui para uma relação obrigacional mais segura ou, se agir de modo falho, para o aumento dos riscos de inadimplemento.

Em contratações de serviços, essa atenção deve ser ainda maior, pois a prestação muitas vezes é contínua, técnica ou dependente de acompanhamento. Baily et al. (2015) observam que o processo de contratação não se encerra com a emissão do pedido, devendo incluir acompanhamento do desempenho e tratamento das não conformidades. Diferentemente da compra pontual de um bem, a prestação de serviços exige execução progressiva, interação entre

as partes, fiscalização e comprovação de cumprimento. Por isso, a contratação deve ser estruturada de modo a permitir rastreabilidade, controle e responsabilização.

2.4 Riscos civis nas contratações de serviços

As contratações de serviços realizadas por organizações privadas podem gerar diversos riscos civis, decorrentes principalmente do descumprimento das obrigações assumidas, da execução defeituosa ou da ausência de mecanismos adequados de controle. Tartuce (2024) ressalta que o inadimplemento contratual deve ser analisado à luz do conteúdo integral da obrigação, incluindo a prestação principal e os deveres anexos. Quando esses riscos não são devidamente gerenciados, a empresa pode sofrer prejuízos financeiros, operacionais, reputacionais e jurídicos.

Um primeiro risco relevante está na contratação de prestador inadequado. A ausência de critérios objetivos de seleção pode levar à escolha de empresa sem capacidade técnica, regularidade documental, estrutura operacional ou histórico confiável. Ho, Xu e Dey (2010), ao revisarem os métodos de avaliação de fornecedores, demonstram que a decisão contemporânea deve considerar múltiplos critérios, e não apenas o menor preço. Nas contratações de serviços, critérios como capacidade técnica, qualidade, desempenho, situação financeira, conformidade e risco são importantes para reduzir a probabilidade de atraso, falha na execução, paralisação ou substituição emergencial do prestador.

Outro risco importante está na definição insuficiente do escopo contratual. Quando o objeto é descrito de forma genérica, ambígua ou incompleta, torna-se mais difícil exigir o cumprimento adequado da prestação. Gonçalves (2024b) destaca que o contrato deve permitir a identificação das prestações e dos direitos correspondentes, de modo que as partes compreendam o conteúdo do vínculo. A falta de clareza sobre prazos, entregáveis, critérios de qualidade, responsabilidades e documentos exigidos pode gerar controvérsias e dificultar a responsabilização em caso de inadimplemento.

Também há risco relacionado à ausência de documentação obrigatória ou comprobatória. Em determinados tipos de serviço, a regularidade documental é essencial para comprovar capacidade técnica, responsabilidade profissional, autorização legal ou cumprimento de normas específicas. Em serviços de engenharia, por exemplo, a Anotação de Responsabilidade Técnica, conhecida como ART, constitui instrumento relevante para a identificação dos responsáveis técnicos pela atividade executada. Esse exemplo demonstra

como a documentação pode ser elemento importante para delimitar responsabilidades entre contratante e contratado.

Além disso, a falta de acompanhamento da execução contratual pode gerar riscos civis relevantes. A empresa contratante precisa verificar se o serviço está sendo executado conforme o contrato, se os prazos estão sendo observados, se a documentação permanece regular e se os padrões de qualidade estão sendo cumpridos. Monczka et al. (2020) associam a gestão de fornecedores ao acompanhamento sistemático do desempenho, com indicadores e ações corretivas. A ausência de fiscalização dificulta a identificação precoce de falhas e torna mais complexa a produção de provas em eventual conflito.

O inadimplemento de obrigações contratuais também pode afetar a continuidade das atividades empresariais. Kraljic (1983) demonstra que o risco de suprimento deve ser avaliado conforme a criticidade do item ou serviço e a vulnerabilidade da organização. Um serviço essencial não executado no prazo pode comprometer a operação, gerar custos adicionais, exigir contratação emergencial e ocasionar prejuízos a terceiros. Nesses casos, a responsabilidade civil pode alcançar perdas e danos, multas contratuais, juros, atualização monetária e outras consequências previstas em lei ou no contrato.

Outro ponto sensível diz respeito aos deveres anexos decorrentes da boa-fé objetiva. Ainda que a obrigação principal tenha sido cumprida, a violação de deveres de informação, sigilo, cooperação, transparência ou lealdade pode configurar descumprimento contratual. Martins-Costa (2018) explica que a boa-fé integra e modela a relação obrigacional, produzindo deveres destinados à proteção da confiança e da finalidade do negócio. Assim, a responsabilidade civil não surge apenas quando o serviço deixa de ser prestado, mas também quando a conduta de uma das partes compromete a confiança e o resultado econômico esperado.

Portanto, as obrigações civis nas contratações de serviços não surgem apenas no momento da assinatura do contrato. Elas são construídas ao longo de todo o processo, desde a identificação da demanda até a execução e o encerramento do serviço. Baily et al. (2015) e Monczka et al. (2020) enfatizam que a contratação eficaz exige integração entre definição da necessidade, seleção, formalização, acompanhamento e avaliação do fornecedor. Por isso, Suprimentos possui papel relevante na prevenção de riscos e deve atuar de forma articulada com o Jurídico, o *Compliance* e as áreas técnicas responsáveis pela demanda.

3 A CONTRIBUIÇÃO DO *COMPLIANCE* PARA A PREVENÇÃO DO INADIMPLEMENTO NAS CONTRATAÇÕES DE SERVIÇOS

A contratação de serviços por organizações privadas envolve riscos que não se limitam à escolha comercial do prestador ou à negociação do preço. Trata-se de relação jurídica que produz obrigações civis, exige confiança entre as partes e demanda mecanismos de controle capazes de prevenir falhas na execução. Coimbra e Manzi (2010) situam o *compliance* como parte da governança e da gestão do risco organizacional, enquanto Candeloro, Rizzo e Pinho (2012) defendem que sua atuação deve alcançar processos, pessoas e relacionamentos externos. Nesse contexto, o *compliance* funciona como instrumento de apoio à contratação, pois organiza procedimentos internos, orienta condutas, estabelece critérios e fortalece o monitoramento das obrigações assumidas.

A atuação do *compliance* nas contratações de serviços deve ser compreendida como preventiva, orientadora e mitigadora de riscos. Sua função não é substituir Suprimentos, o setor jurídico ou a gestão contratual, mas complementar essas áreas por meio de controles voltados à integridade, à conformidade e à segurança jurídica. Giovanini (2014) ressalta que um sistema de *compliance* eficaz deve ser incorporado aos processos da organização e não tratado como conjunto de atividades isoladas. A ISO 37301:2021, de forma convergente, associa o sistema de gestão de *compliance* à mitigação de riscos, à cultura de integridade e ao aprimoramento da governança.

3.1 Atuação preventiva: *due diligence* e qualificação de prestadores

A primeira contribuição do *compliance* ocorre antes da contratação, por meio da análise preventiva do prestador de serviço. Essa etapa, denominada *due diligence* de terceiros, consiste na avaliação prévia da regularidade, idoneidade, capacidade técnica e nível de risco do fornecedor ou prestador. Assi (2018) inclui a gestão de terceiros entre os elementos relevantes da implementação do *compliance*, especialmente porque fornecedores e parceiros podem transmitir riscos à organização contratante. O objetivo da diligência é evitar relações com terceiros que representem riscos jurídicos, reputacionais, financeiros ou operacionais incompatíveis com o apetite de risco da empresa.

A *due diligence* não deve ser compreendida como mera formalidade documental. Candeloro, Rizzo e Pinho (2012) associam a efetividade do *compliance* à identificação dos riscos concretos do negócio e à adoção de controles proporcionais. Giovanini (2014) igualmente

destaca que os mecanismos precisam ser adaptados à realidade e ao risco de cada organização. A análise de terceiros deve, portanto, buscar fatores capazes de comprometer a execução do contrato, como irregularidade fiscal, histórico de descumprimento, envolvimento em práticas ilícitas, incapacidade técnica, conflito de interesses ou incompatibilidade com os padrões éticos da contratante.

O Guia Programa de Integridade: Diretrizes para Empresas Privadas, elaborado pela Controladoria-Geral da União, reconhece a relevância de políticas voltadas à contratação de terceiros. O documento inclui as diligências e a contratação de terceiros entre os temas que podem ser disciplinados pelas políticas de integridade, demonstrando que a relação com fornecedores e prestadores de serviço constitui elemento relevante de um programa de integridade empresarial (Controladoria-Geral da União, 2024).

No âmbito das contratações de serviços, a qualificação prévia permite verificar se o terceiro possui condições reais de cumprir a obrigação assumida. A análise pode envolver documentos societários, certidões, capacidade econômico-financeira, qualificação técnica, registros profissionais, histórico de atuação, referências comerciais e aderência às políticas internas. Ho, Xu e Dey (2010) demonstram que a seleção de fornecedores é um problema multicritério, no qual fatores econômicos devem ser avaliados juntamente com qualidade, capacidade e risco. Monczka et al. (2020) também defendem uma avaliação estruturada e compatível com a criticidade do fornecimento. Quanto maior o risco do serviço, mais rigorosa deve ser a análise prévia.

3.2 Atuação na formalização da contratação

A segunda contribuição do *compliance* está na fase de formalização da contratação. Após a escolha do prestador, é necessário definir as obrigações de modo claro, objetivo e compatível com os riscos identificados. Coimbra e Manzi (2010) tratam políticas, procedimentos, controles internos e definição de responsabilidades como elementos estruturantes de um programa de *compliance*. Nesse momento, a área pode auxiliar na padronização de cláusulas, na exigência de documentos, na definição de fluxos de aprovação e na inclusão de regras de integridade aplicáveis ao prestador.

A formalização contratual é etapa essencial para prevenir inadimplementos, pois o contrato organiza a relação jurídica e delimita as prestações exigíveis. Gonçalves (2024b) destaca que a clareza do objeto e das obrigações favorece a determinação do conteúdo

contratual e a exigibilidade do adimplemento. Tartuce (2024) acrescenta que a interpretação do contrato deve preservar a boa-fé, a função social e a confiança legítima. Quando o instrumento define adequadamente objeto, prazo, preço, critérios de medição, responsabilidades, penalidades, hipóteses de resolução e documentos necessários, reduz-se o espaço para interpretações divergentes e conflitos futuros.

No contexto das contratações de serviços, a ausência de cláusulas claras pode dificultar a cobrança do cumprimento da obrigação. Um escopo mal definido pode levar o prestador a executar serviço diverso daquele esperado pela contratante, enquanto a inexistência de critérios de medição pode gerar dúvidas sobre a conclusão da atividade e o momento adequado para pagamento. A doutrina contratual reconhece que a determinação do objeto e das prestações é indispensável para aferir o adimplemento e caracterizar o descumprimento (Gonçalves, 2024b; Tartuce, 2024). Por isso, a formalização deve ser tratada como mecanismo de prevenção de riscos.

O *compliance* contribui para essa etapa ao estabelecer padrões mínimos de contratação. Candeloro, Rizzo e Pinho (2012) destacam a importância de traduzir os valores e riscos da organização em políticas e controles aplicáveis aos relacionamentos corporativos. Esses padrões podem incluir cláusulas de integridade, anticorrupção, confidencialidade, proteção de dados, vedação ao trabalho infantil ou análogo ao escravo, respeito às normas de saúde e segurança, observância de políticas internas e obrigação de comunicar conflitos de interesse. Tais cláusulas ampliam o conteúdo obrigacional e permitem exigir do prestador condutas compatíveis com os padrões institucionais.

A CGU observa que algumas empresas adotam código de ética específico para terceiros, prevendo condutas esperadas, condutas não admitidas, possibilidade de sanções e canais disponíveis para denúncias. Essa orientação demonstra que os terceiros não devem ser tratados como agentes externos completamente desvinculados da cultura de integridade da organização, especialmente quando participam da execução de serviços relevantes para a atividade empresarial.

Além da previsão contratual, o *compliance* pode contribuir para a definição de alçadas e responsabilidades internas. Giovanini (2014) relaciona a efetividade do sistema à existência de processos claros, controles e responsabilização, enquanto Assi (2018) destaca a segregação de funções como mecanismo relevante de controle interno. A contratação de serviços deve observar fluxos de aprovação e rastreabilidade das decisões, evitando que a mesma pessoa ou área concentre, sem supervisão, solicitação, aprovação, contratação, validação da execução e

pagamento. Essa separação reduz riscos de fraude, favorecimento e contratação em desconformidade.

3.3 Atuação durante a execução contratual

A terceira contribuição do *compliance* ocorre durante a execução do contrato. A prevenção do inadimplemento não se encerra com a escolha do prestador ou com a assinatura do instrumento. Giovanini (2014) enfatiza que o *compliance* eficaz depende de monitoramento contínuo e de respostas aos desvios identificados. É durante a execução do serviço que muitos riscos se concretizam; por isso, a organização precisa acompanhar se o prestador cumpre prazos, padrões técnicos, documentos exigidos e normas internas aplicáveis.

O monitoramento da execução contratual permite identificar precocemente atrasos, falhas de qualidade e descumprimentos documentais. Assi (2018) sustenta que controles internos e gestão de terceiros devem produzir informações capazes de orientar ações corretivas, e não apenas registros formais. Quando os desvios são percebidos no início, a empresa pode notificar o prestador, corrigir o fluxo, suspender pagamentos indevidos ou adotar outras medidas antes que o problema se agrave. Essa atuação reduz a probabilidade de prejuízo patrimonial e demonstra diligência da contratante.

A atuação do *compliance* durante a execução pode ocorrer por meio de auditorias, indicadores, controles documentais, análise de pagamentos, verificação de evidências, canais de denúncia e comunicação com a área gestora do contrato. Coimbra e Manzi (2010) ressaltam que monitoramento, controles internos, canais de comunicação e revisão periódica são componentes complementares do programa de *compliance*. Esses mecanismos não substituem a fiscalização técnica do serviço, mas oferecem suporte para que a execução ocorra em conformidade com o contrato, com as políticas internas e com a legislação aplicável.

O monitoramento também é relevante para fins probatórios. Em eventual discussão sobre inadimplemento, a organização precisa demonstrar quais obrigações foram assumidas, quais foram descumpridas, quais notificações foram realizadas e quais providências foram adotadas. Candeloro, Rizzo e Pinho (2012) associam a maturidade do *compliance* à documentação dos controles e à capacidade de evidenciar sua aplicação. A ausência de registros pode dificultar a responsabilização do prestador e enfraquecer a posição jurídica da contratante; por isso, a rastreabilidade da execução é elemento importante da gestão de riscos civis.

Outro aspecto relevante é o uso de canais de denúncia e comunicação. Coimbra e Manzi (2010) incluem os canais de reporte, a proteção da confidencialidade e a apuração das

ocorrências entre os mecanismos necessários à integridade organizacional. O programa deve oferecer meios para que colaboradores, prestadores e demais terceiros relatem irregularidades ou descumprimentos. A CGU também destaca, entre os elementos esperados de um código de ética, o incentivo ao uso dos canais, a indicação da forma de acesso e a proteção contra retaliação.

Nas contratações de serviços, esses canais podem revelar condutas que não seriam facilmente identificadas apenas pela fiscalização documental. Situações como fraude na medição, desvio de materiais, descumprimento de normas de segurança, assédio, conflito de interesses ou irregularidades na execução podem ser comunicadas por pessoas que acompanham diretamente a prestação do serviço. Dessa forma, o *compliance* amplia a capacidade da organização de detectar e tratar desvios.

Além disso, a atuação durante a execução permite avaliar continuamente o desempenho do prestador. Monczka et al. (2020) tratam a mensuração de desempenho do fornecedor como instrumento para decisões de desenvolvimento, continuidade, renovação ou substituição. Prestadores que cumprem adequadamente suas obrigações podem permanecer na base, enquanto aqueles que apresentam falhas recorrentes podem ser advertidos, submetidos a planos de ação, bloqueados ou ter seus contratos rescindidos. O histórico de desempenho contribui, assim, para uma base de terceiros mais confiável e alinhada aos padrões da organização.

3.4 Limites da atuação do *compliance*

Embora o *compliance* exerça papel relevante na prevenção de riscos, é necessário reconhecer seus limites. Nenhum programa de integridade é capaz de assegurar, de forma absoluta, que todas as obrigações civis serão cumpridas. Giovanini (2014) adverte que sistemas de *compliance* precisam ser adaptados, testados e continuamente aperfeiçoados, sem a pretensão de eliminar integralmente os riscos. O inadimplemento pode decorrer de fatores externos, falhas operacionais, dificuldades econômicas do prestador, eventos imprevisíveis, divergências interpretativas ou condutas dolosas que escapem aos controles ordinários.

Por essa razão, não é tecnicamente adequado afirmar que o *compliance* garante o cumprimento das obrigações civis. Sua função é mais bem compreendida como mecanismo de prevenção, mitigação, detecção e resposta. Candeloro, Rizzo e Pinho (2012) tratam o *compliance* como estrutura de gestão de riscos e conflitos, e não como promessa de inexistência de desvios. Ele reduz vulnerabilidades, organiza procedimentos, orienta condutas e melhora a

capacidade de reação da empresa, mas não elimina a possibilidade de descumprimento contratual.

Essa distinção é importante para evitar uma visão idealizada do *compliance*. Um programa meramente formal, composto por documentos sem aplicação prática, não produz efeitos relevantes na prevenção de inadimplementos. Coimbra e Manzi (2010) defendem que a integridade depende de implementação, treinamento, monitoramento e incorporação dos valores à rotina organizacional. Giovanini (2014) também ressalta que os mecanismos precisam operar como sistema integrado. Para ser efetivo, portanto, o *compliance* deve contar com apoio da alta administração, recursos adequados e avaliação contínua.

O Decreto nº 11.129/2022 e o Guia da CGU reforçam essa perspectiva ao tratarem o programa de integridade como algo que deve ser estruturado de acordo com as características e riscos da pessoa jurídica. A CGU também destaca que a formação de uma cultura organizacional vai além da simples adoção de medidas anticorrupção, pois busca a construção de valores compartilhados por toda a organização.

Além disso, o *compliance* não substitui a gestão contratual. A fiscalização técnica do serviço, a validação das entregas, a aprovação de medições e o acompanhamento operacional continuam sendo atribuições das áreas responsáveis pela contratação e execução. Assi (2018) diferencia o papel de *compliance* das funções operacionais e de auditoria, ressaltando a necessidade de responsabilidades definidas e controles coordenados. O *compliance* atua de forma transversal, apoiando as áreas por meio de políticas, análise de riscos, monitoramento e diretrizes de integridade.

Também não substitui a atuação jurídica. A elaboração e revisão de cláusulas, a análise de responsabilidade civil, a condução de notificações, a resolução contratual e eventual judicialização dependem da área jurídica. Coimbra e Manzi (2010) observam que o *compliance* deve dialogar com outras funções de controle e assessoramento, preservando competências técnicas distintas. Assim, a área pode indicar riscos e orientar padrões de conduta, mas a interpretação das obrigações e das consequências jurídicas do inadimplemento exige atuação especializada.

3.5 Resultados da integração entre *Compliance* e Suprimentos

A integração entre *Compliance* e Suprimentos produz resultados relevantes para as organizações privadas, especialmente nas contratações de serviços. Candeloro, Rizzo e Pinho (2012) ressaltam que a conformidade deve ser incorporada aos processos de negócio, enquanto

Monczka et al. (2020) tratam a gestão de fornecedores como atividade estratégica e interfuncional. Essa integração permite que a contratação seja conduzida não apenas por critérios comerciais, mas também por critérios jurídicos, éticos e de risco, tornando o processo mais seguro, documentado e alinhado aos padrões institucionais.

Um dos principais resultados é a redução de contratações inadequadas. A análise prévia de terceiros, a exigência documental e a verificação de riscos contribuem para evitar prestadores sem capacidade técnica, regularidade ou histórico compatível. Ho, Xu e Dey (2010) demonstram que a seleção multicritério permite considerar simultaneamente preço, qualidade, capacidade, desempenho e risco. Essa escolha mais estruturada não elimina o inadimplemento, mas reduz sua probabilidade e fortalece a qualidade da base de fornecedores.

Outro resultado importante é o aumento da clareza contratual. A participação do *compliance* na estruturação de políticas e controles favorece a padronização de exigências mínimas. Gonçalves (2024b) e Tartuce (2024) associam a segurança do vínculo à determinação das prestações, à boa-fé e à coerência da disciplina contratual. Contratos com objeto, critérios de execução, regras de integridade e consequências do descumprimento mais bem definidos facilitam a cobrança do adimplemento e reduzem controvérsias entre as partes.

A integração também melhora a rastreabilidade do processo de contratação. Quando existem fluxos definidos, alçadas de aprovação, registros documentais e controles internos, a organização consegue demonstrar como o prestador foi escolhido, quais análises foram realizadas, quais condições foram pactuadas e quais medidas foram adotadas durante a execução. Na abordagem de Giovanini (2014), a documentação e o monitoramento integram a demonstração da efetividade do sistema de compliance. Essa rastreabilidade é relevante tanto para controles internos quanto para eventual responsabilização contratual.

Além disso, a atuação conjunta entre *Compliance* e Suprimentos contribui para prevenir conflitos de interesse e favorecimentos indevidos. A contratação de terceiros é sensível a riscos de fraude, direcionamento, recebimento de vantagens e descumprimento de políticas internas. Assi (2018) aborda a gestão de terceiros, a segregação de funções e os controles internos como componentes relevantes para a redução dessas vulnerabilidades. Ao estabelecer critérios, alçadas e registros claros, o *compliance* limita a discricionariedade excessiva e fortalece a imparcialidade do processo.

A integração também favorece a cultura de integridade. Quando os prestadores são informados sobre políticas internas, canais de denúncia, cláusulas de integridade e padrões de

conduta, a organização amplia sua cultura ética para além dos colaboradores diretos. Coimbra e Manzi (2010) destacam que a consolidação do *compliance* depende da adesão dos indivíduos e da disseminação dos padrões de integridade entre os públicos relacionados. Essa extensão é relevante porque terceiros podem atuar em nome ou em benefício da empresa, influenciando sua reputação e sua exposição a riscos.

Por fim, a integração entre *Compliance* e Suprimentos fortalece a prevenção do inadimplemento de obrigações civis. Monczka et al. (2020) demonstram que seleção, formalização, acompanhamento e avaliação de fornecedores formam um ciclo integrado, enquanto Giovanini (2014) sustenta que controles preventivos, detectivos e corretivos devem funcionar de maneira sistêmica. Ao estruturar controles desde a escolha do prestador até a execução do contrato, a empresa reduz a probabilidade de descumprimento, melhora sua capacidade de resposta e amplia a segurança jurídica da relação.

CONCLUSÃO

O presente trabalho teve como objetivo analisar a contribuição do *compliance* para a prevenção do inadimplemento de obrigações civis nas contratações de serviços realizadas por organizações privadas. A partir do estudo desenvolvido, verificou-se que a atuação do *compliance* ultrapassa a ideia de simples conformidade normativa, assumindo papel estratégico na gestão de riscos, na estruturação de controles internos e no fortalecimento da governança corporativa.

Inicialmente, observou-se que o *compliance* deve ser compreendido como um sistema voltado à prevenção, detecção e resposta a desvios, por meio de políticas internas, códigos de conduta, canais de denúncia, treinamentos, auditorias, monitoramento e mecanismos de responsabilização. Sua função, portanto, não se limita à repressão de irregularidades já praticadas, mas envolve a criação de uma cultura organizacional baseada na ética, na transparência e na integridade.

Em seguida, analisou-se que as contratações de serviços realizadas pela área de Suprimentos geram obrigações civis relevantes entre a organização contratante e o prestador contratado. Essas obrigações não se restringem ao pagamento do preço e à execução material do serviço, mas abrangem também deveres anexos decorrentes da boa-fé objetiva, como lealdade, informação, cooperação, sigilo, diligência e transparência. Nesse sentido, o descumprimento de tais deveres pode configurar inadimplemento contratual e gerar responsabilidade civil para a parte inadimplente.

Também se constatou que a área de Suprimentos ocupa posição estratégica na formação dessas relações obrigacionais. Ao conduzir etapas como seleção de fornecedores, negociação, formalização contratual, exigência documental e acompanhamento da contratação, essa área influencia diretamente o nível de segurança jurídica da relação entre contratante e contratado. Assim, falhas no processo de contratação podem aumentar os riscos de inadimplemento, dificultar a responsabilização do prestador e gerar prejuízos à organização.

A partir dessa análise, verificou-se que o *compliance* pode contribuir de forma significativa para a prevenção do inadimplemento nas contratações de serviços. Sua atuação preventiva se manifesta, principalmente, na realização de due diligence de terceiros, na definição de critérios de qualificação de prestadores, na padronização de cláusulas contratuais, na exigência de documentos, no estabelecimento de fluxos de aprovação, na segregação de funções e no monitoramento da execução contratual.

Entretanto, é necessário reconhecer que o *compliance* não assegura, de forma absoluta, o cumprimento das obrigações civis. Nenhum programa de integridade é capaz de eliminar integralmente os riscos de inadimplemento, uma vez que o descumprimento contratual pode decorrer de fatores diversos, como falhas operacionais, dificuldades financeiras do prestador, eventos imprevisíveis, divergências interpretativas ou condutas dolosas. Por isso, o *compliance* deve ser compreendido como instrumento de prevenção, mitigação e controle de riscos, e não como garantia plena de adimplemento.

A hipótese inicialmente adotada confirma-se, portanto, na medida em que a atuação integrada do *compliance* à área de Suprimentos não garante, por si só, o cumprimento absoluto das obrigações civis, mas contribui para reduzir vulnerabilidades, aprimorar a seleção de prestadores, fortalecer a formalização contratual, monitorar a execução dos serviços e ampliar a capacidade de resposta da organização diante de irregularidades.

Dessa forma, conclui-se que a integração entre *Compliance* e Suprimentos representa mecanismo relevante para o fortalecimento da segurança jurídica nas relações empresariais privadas. Ao incorporar critérios de integridade e gestão de riscos ao processo de contratação de serviços, a organização passa a atuar de maneira mais preventiva, transparente e estruturada, reduzindo a probabilidade de inadimplemento e aumentando a efetividade dos instrumentos de responsabilização contratual.

Portanto, a adoção de mecanismos efetivos de *compliance* nas contratações de serviços revela-se não apenas recomendável, mas necessária para organizações privadas que buscam reduzir riscos civis, proteger sua reputação e assegurar maior estabilidade em suas relações contratuais. A prevenção do inadimplemento, nesse contexto, depende da atuação coordenada entre *Compliance*, Suprimentos, Jurídico e áreas demandantes, de modo que a integridade deixe de ser apenas uma diretriz abstrata e passe a orientar concretamente a formação, execução e fiscalização dos contratos empresariais.

REFERÊNCIAS

- ARTESE, Gustavo. *Compliance*. In: CARVALHO, André Castro et al. **Manual de Compliance**. Rio de Janeiro: Forense, 2020.
- ASSI, Marcos. *Compliance: como implementar*. São Paulo: Trevisan, 2018.
- BAILY, Peter et al. **Procurement principles and management**. 11. ed. Harlow: Pearson, 2015.
- BALLOU, Ronald H. **Gerenciamento da cadeia de suprimentos: logística empresarial**. 5. ed. Porto Alegre: Artmed, 2004.
- BRASIL. **Decreto nº 11.129, de 11 de julho de 2022**. Regulamenta a Lei nº 12.846/2013. Brasília, DF: Presidência da República, 2022. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2022/decreto/d11129.htm. Acesso em: 12 maio 2026.
- BRASIL. **Lei nº 10.406, de 10 de janeiro de 2002**. Institui o Código Civil. Brasília, DF: Presidência da República, 2002. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2002/110406compilada.htm. Acesso em: 12 maio 2026.
- 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, nacional ou estrangeira. Brasília, DF: Presidência da República, 2013. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2013/lei/112846.htm. Acesso em: 12 maio 2026.
- CANDELORO, Ana Paula P.; RIZZO, Maria Balbina Martins de; PINHO, Vinícius. *Compliance 360º: riscos, estratégias, conflitos e vaidades no mundo corporativo*. São Paulo: Trevisan, 2012.
- COIMBRA, Marcelo de Aguiar; MANZI, Vanessa Alessi (orgs.). *Manual de compliance: preservando a boa governança e a integridade das organizações*. São Paulo: Atlas, 2010.
- CONFEA. **Anotação de Responsabilidade Técnica - ART**. Conselho Federal de Engenharia e Agronomia, [s.d.]. Disponível em: <https://www.confea.org.br/servicos-prestados/ anotacao-de-responsabilidade-tecnica-art>. Acesso em: 12 maio 2026.
- CONTROLADORIA-GERAL DA UNIÃO. **Programa de Integridade: Diretrizes para Empresas Privadas - volume II**. Brasília, DF: CGU, 2024. Disponível em: https://www.gov.br/cgu/pt-br/assuntos/noticias/2024/10/cgu-publica-novo-guia-de-diretrizes-para-empresas-privadas/GuiaDiretrizes_v14out1.pdf. Acesso em: 12 maio 2026.
- GAGLIANO, Pablo Stolze; PAMPLONA FILHO, Rodolfo. **Novo curso de direito civil: obrigações**. v. 2. 25. ed. São Paulo: SaraivaJur, 2024.
- GIOVANINI, Wagner. *Compliance: a excelência na prática*. São Paulo: Compliance Total, 2014.

GONÇALVES, Carlos Roberto. **Direito civil brasileiro: teoria geral das obrigações**. v. 2. 21. ed. São Paulo: SaraivaJur, 2024a.

GONÇALVES, Carlos Roberto. **Direito civil brasileiro: contratos e atos unilaterais**. v. 3. 21. ed. São Paulo: SaraivaJur, 2024b.

HO, William; XU, Xiaowei; DEY, Prasanta K. Multi-criteria decision making approaches for supplier evaluation and selection: a literature review. **European Journal of Operational Research**, Amsterdam, v. 202, n. 1, p. 16-24, 2010.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. **Código das melhores práticas de governança corporativa**. 6. ed. São Paulo: IBGC, 2023. Disponível em: https://midia.kpmg.com.br/comunicados/images/2023/760624247/2023_codigodasmelhorespraticasdegovernancacorporativa_6aedicao.pdf. Acesso em: 12 maio 2026.

ISO. **ISO 37301:2021: Compliance management systems - requirements with guidance for use**. Geneva: International Organization for Standardization, 2021. Disponível em: <https://www.iso.org/standard/75080.html>. Acesso em: 12 maio 2026.

KPMG. **Pesquisa de Maturidade de Compliance no Brasil - 6ª edição**. São Paulo: KPMG, 2024. Disponível em: <https://kpmg.com/br/pt/insights/2024/10/pesquisa-maturidade-compliance-brasil-6-edicao.html>. Acesso em: 12 maio 2026.

KRALJIC, Peter. Purchasing must become supply management. **Harvard Business Review**, Boston, v. 61, n. 5, p. 109-117, set./out. 1983.

MARTINS-COSTA, Judith. **A boa-fé no direito privado: critérios para a sua aplicação**. 2. ed. São Paulo: Saraiva Educação, 2018.

MONCZKA, Robert M.; HANDFIELD, Robert B.; GIUNIPERO, Larry C.; PATTERSON, James L. **Purchasing and supply chain management**. 7. ed. Boston: Cengage Learning, 2020.

SOUZA, Gleim Dias de; CARVALHO, Maria do Socorro M. V. de; LIBOREIRO, Manuel Alejandro Martínez. Gestão da cadeia de suprimentos integrada à tecnologia da informação. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 40, n. 4, jul./ago. 2006.

TARTUCE, Flávio. **Manual de direito civil: volume único**. 14. ed. Rio de Janeiro: Método, 2024.