

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO  
CENTRO DE CIÊNCIAS JURÍDICAS E ECONÔMICAS  
FACULDADE NACIONAL DE DIREITO

**O COMPLIANCE EMPRESARIAL COMO MECANISMO DE COMBATE À  
CORRUPÇÃO: INCENTIVOS DA LEI ANTICORRUPÇÃO PARA A CULTURA DE  
INTEGRIDADE NO SETOR PRIVADO**

MATHEUS BARCELOS CARNEIRO VIEIRA

Rio de Janeiro

2022

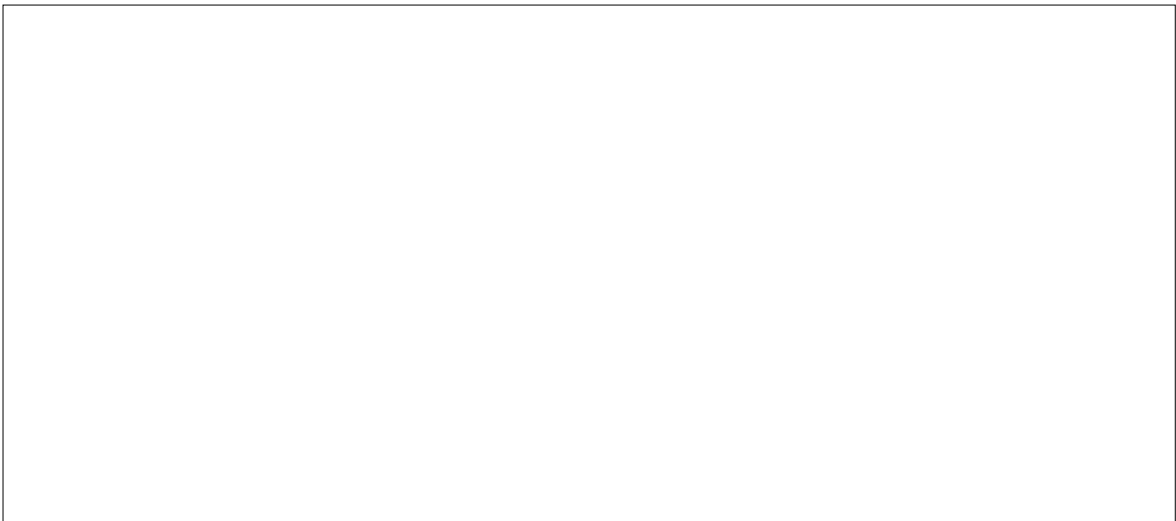
MATHEUS BARCELOS CARNEIRO VIEIRA

**O COMPLIANCE EMPRESARIAL COMO MECANISMO DE COMBATE À  
CORRUPÇÃO: INCENTIVOS DA LEI ANTICORRUPÇÃO PARA A CULTURA DE  
INTEGRIDADE NO SETOR PRIVADO**

Monografia de final de curso, elaborada no âmbito da graduação em Direito da Universidade Federal do Rio de Janeiro, como pré-requisito para obtenção do grau de bacharel em direito, sob a orientação da Professora Dra. Carolina Azevedo Pizoeiro Gerolimich.

Rio de Janeiro  
2022

CIP – Catalogação na Publicação



Autorizo, apenas para fins acadêmico e científicos, a reprodução total ou parcial desta monografia, desde que citada a fonte.

---

Assinatura

Data

**MATHEUS BARCELOS CARNEIRO VIEIRA**

**O COMPLIANCE EMPRESARIAL COMO MECANISMO DE COMBATE À  
CORRUPÇÃO: INCENTIVOS DA LEI ANTICORRUPÇÃO PARA A CULTURA  
DE INTEGRIDADE NO SETOR PRIVADO**

Monografia de final de curso, elaborada no âmbito da graduação em Direito da Universidade Federal do Rio de Janeiro, como pré-requisito para obtenção do grau de bacharel em Direito, sob a orientação da Professora Dra. Carolina Azevedo Pizoeiro Gerolimich.

Data: \_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2022

Banca Examinadora:

---

Orientador Professora Dra. Carolina Azevedo Pizoeiro Gerolimich

---

Membro da Banca

---

Membro da Banca

## **AGRADECIMENTOS**

Aos meus pais, Yone e João Carlos, grandes incentivadores das minhas conquistas, obrigado por todos os sacrifícios e pelo apoio em todas as horas. Acima de tudo, obrigado por terem me dado a oportunidade de chegar tão longe.

À minha irmã, Laura, por ser minha grande confidente e por ter estado ao meu lado incondicionalmente nessa caminhada. Que nossos futuros profissionais, mesmo que turbulentos, nos mostrem um caminho para a nossa realização.

Aos gigantes profissionais que me acompanharam na minha caminhada como bacharelado em Direito, sobretudo, à Julia Calafiori, minha amiga, chefe, e guia espiritual.

Minha vida nômade sempre me proporcionou encontros com inúmeras pessoas que marcaram minha vida de um jeito único e hoje fazem parte integral de quem eu sou. Mesmo aqueles que não ficaram por muito tempo, são todos eternos em mim. Agradecer a cada um será uma tarefa impossível, mas dedico aqui um espaço para aqueles que permanecem.

Aos meus amigos de Belo Horizonte, Vinícius e Marcos, por serem a companhia para todas as horas e em qualquer lugar do mundo.

À Isabella, amiga de mais longa data, por ser minha companheira de vida e por ter dividido comigo os melhores de ensino médio. Obrigado pela presença cotidiana mesmo distante.

À Rafaela, por ter escolhido, mesmo que em realidades separadas, caminhar junto comigo. Por todos os momentos que dividimos do outro lado do mundo e neste aqui. Pelo papo cabeça, pelo apoio em toda e qualquer situação e pelo conforto das suas palavras.

Ao Edson, meu grande amigo da Faculdade Nacional de Direito. Impossível listar todas as coisas que me fazem ser grato por sua amizade aqui, muito provavelmente essa monografia

sequer teria sido escrita se não fosse pela sua força e por sua presença na minha vida. Obrigado por tudo.

À Adrielly, ao Edson, de novo, e à Flávia, por serem família no Rio de Janeiro. Por cada momento compartilhado de setembro de 2016 até aqui. É lindo demais ver a gente crescendo junto, do primeiro estágio até a efetivação. Tenho muito orgulho de vocês.

Ao Bruno, mais um sem o qual eu não estaria aqui hoje. Obrigado pelo companheirismo e pelo apoio na faculdade e fora dela.

Ao Gabriel, ou Goiano, pelos ensinamentos, por abrir meus olhos para o mundo e pela amizade desde o primeiro dia de FND.

Àqueles que também fizeram parte da trajetória na Gloriosa, Renan, Marina, Júlia e Bianca.

Aos meus amigos da Coreia, Nina, Vitinho, Rafaela, de novo, e Pablo.

Aos meus amigos da Espanha, Lucie, Aaricia, Alice e Francesca.

À amiga da Austrália, Gabriela.

Ao Lucas, por se fazer presente mesmo a nove mil quilômetros de distância. Obrigado por me puxar de volta ao chão toda vez que voou longe demais. De Nacpan, Seul, Paris até o Rio de Janeiro, obrigado pelo companheirismo de todo lugar e todas as horas.

À Adelma, pelas nossas conversas semanais e por ter me mostrado que a vida e a faculdade não são tão sérias quanto parecem. Por ter me feito não ter medo do futuro e não lamentar o passado.

Por último, mas não menos importante, à minha orientadora, Prof<sup>a</sup> Dra. Carolina Azevedo Pizoeiro Gerolimich, por tornar esse sonho possível.

## RESUMO

Este trabalho monográfico tem por objetivo analisar os incentivos trazidos pela Lei Anticorrupção Brasileira para os programas de Compliance nas organizações privadas do Brasil. A pesquisa foi desenvolvida a partir de um delineamento embasado dos institutos trazidos pela Lei Anticorrupção para a implementação do mecanismo de conformidade nas organizações privadas atuando na mitigação da corrupção e fraude empresarial. Os incentivos trazidos pelo diploma legal brasileiro foram inspirados em outros normativos estrangeiros, principalmente o FCPA e *UK Bribery Act*, que instituíram a função de Compliance como medida mitigadora de sanções por práticas de suborno de agentes públicos de forma a fomentar sua adoção por pessoas jurídicas sob a ótica do Direito Econômico. Neste sentido, é realizada uma análise sobre como o Compliance se tornou proeminente no debate empresarial mundial, inicialmente a partir dos esforços globais de combate à corrupção e, posteriormente, com os esforços governamentais e não-governamentais para condicionar empresas privadas a adotarem mecanismos de prevenção, detecção e mitigação de práticas de corrupção.

**Palavras-chave:** Compliance; Lei Anticorrupção; Integridade; Corrupção.

## **ABSTRACT**

This monographic work aims to analyse the incentives brought by the Brazilian Clean Company Act to Compliance programs in private organizations in Brazil. The research was developed from a grounded overview of the institutes brought by the Clean Company Act for the implementation of the compliance mechanism in private organizations, acting in the mitigation of corruption and corporate fraud. The incentives brought by the Brazilian legal diploma were inspired by other foreign regulations, mainly the FCPA and the UK Bribery Act, which established the Compliance function as a measure to mitigate sanctions for bribery of public agents in order to encourage their adoption by private legal entities from the perspective of economic law. In this sense, it analyses how Compliance has become prominent in the global business debate, initially from global efforts to combat corruption and, later, with governmental and non-governmental efforts to condition private companies to adopt mechanisms for prevention, detection and mitigation of corrupt practices.

**Keywords:** Compliance; Brazilian Clean Company Act; Integrity; Corruption.



## LISTA DE ABREVIATURA E SIGLAS

AED	Análise Econômica do Direto
CADE	Conselho Administrativo de Defesa Econômica
CGU	Controladoria Geral da União
CNEP	Cadastro Nacional de Empresas Punidas
FCPA	<i>Foreign Corrupt Practices Act</i>
FIESP	Federação das Indústrias do Estado de São Paulo
LAC	Lei nº 12.846/2013 (Lei Anticorrupção)
OCDE	Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico
OEA	Organização dos Estados Americanos
ONU	Organização das Nações Unidas
PAR	Processo Administrativo de Responsabilização
SEC	<i>Securities and Exchange Commission</i>

## LISTA DE TABELAS, FIGURAS E GRÁFICOS

<b>Gráfico 1</b> – Curva de Custo Social.....	38
<b>Tabela 1</b> - Critérios de soma percentual da multa.....	45
<b>Tabela 2</b> - Critérios de subtração de percentual da multa.....	45
<b>Figura 1</b> – Questionário de Avaliação.....	56
<b>Gráfico 2</b> – Números do Pro-Ética 2015-2018.....	57

## SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	12
1 CONTEXTO HISTÓRICO.....	15
1.1 CONCEITO DE CORRUPÇÃO .....	15
1.2 ESFORÇOS GLOBAIS NO COMBATE À CORRUPÇÃO .....	17
1.3 OS ESFORÇOS BRASILEIROS NO COMBATE À CORRUPÇÃO.....	22
1.4 A RESPONSABILIDADE OBJETIVA NA LAC .....	26
2 COMPLIANCE EMPRESARIAL: CONCEITO, PREMISSAS E EVOLUÇÃO .....	31
2.1 COMPLIANCE EMPRESARIAL: EVOLUÇÃO DA GOVERNANÇA CORPORATIVA .....	31
2.1.1. Definição de Governança Corporativa .....	34
2.1.2. Compliance como uma Evolução da Governança Corporativa.....	35
2.2 ANÁLISE DO COMPLIANCE A PARTIR DO DIREITO ECONÔMICO .....	36
3 A LEI ANTICORRUPÇÃO E A ESTRUTURA DE INCENTIVOS À ADOÇÃO DE MECANISMOS DE COMPLIANCE POR ORGANIZAÇÕES PRIVADAS .....	42
3.1 O PROCESSO SANCIONADOR NO CONTEXTO DA LEI ANTICORRUPÇÃO.....	43
3.2 ACORDOS DE LENIÊNCIA.....	48
3.3 PARÂMETROS DOS PROGRAMAS DE COMPLIANCE .....	51
3.4 CADASTRO NACIONAL DE EMPRESAS PUNIDAS (CNEP).....	54
3.5 EMPRESA PRÓ-ÉTICA .....	56
3.6 MATURIDADE DOS PROGRAMAS DE COMPLIANCE NO BRASIL .....	60
CONCLUSÃO.....	63
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	67

## INTRODUÇÃO

Ainda que em diferentes níveis, a corrupção é um mal que afeta todos os países, governos e empresas, indistintamente. Ao contrário do imaginário popular, esta prática ilícita não é endêmica dos países subdesenvolvidos ou em desenvolvimento. Governo, empresas, sociedade civil organizada, todos têm sua parcela de culpa pelo problema.

No Brasil, nos últimos anos, principalmente em virtude da intensificação do combate à corrupção a partir do ano de 2013, o tema passou a contar com a constante presença nas rodas de conversa e nos debates políticos. O desconhecimento da história da corrupção, de suas formas de se materializar no mundo físico, das suas origens e das formas de combate pode levar a debates rasos e moralistas que, em sua pior faceta, descredibiliza instituições e a figura do Estado no combate a esse mal.

Se o problema é sistêmico e multicausal, as formas de combatê-lo, por sua vez, também são múltiplas e devem envolver diferentes segmentos. Cada peça desse quebra-cabeça tem sua importância, ainda que a solução definitiva dependa de um esforço conjunto e coordenado de todos os envolvidos.

O objetivo desta monografia é apresentar os mecanismos de combate a esse mal que o Estado, mais especificamente se utilizando da Lei Anticorrupção nº 12.846/2013, propõe a fim de alterar o comportamento das empresas no ambiente de negócios, notadamente no que concerne às suas relações comerciais com o setor público.

A tese central é de que, considerando o poder punitivo estatal e as possíveis perdas econômicas e reputacionais que empresas podem sofrer caso se envolvam em esquemas de corrupção, a adoção de programas de Compliance (ou programas de integridade, termo utilizado pela legislação brasileira) pelas empresas pode reduzir práticas corruptas e evitar potenciais perdas econômicas como forma de mitigação de risco financeiro. Sobretudo, destaca-se como o poder governamental pode ter um papel indutor nesse processo, seja pela aprovação de leis, seja pela atuação incisiva de suas entidades.

Nesse sentido, no primeiro capítulo será dado um contexto histórico sobre a corrupção e sobre os esforços internacionais e nacionais para o seu enfrentamento. O destaque da análise vai para as condições materiais e históricas para a edição da Lei Anticorrupção no Brasil e de leis correlatas internacionais.

Com a implementação de normativos e regulamentações voltados ao combate à corrupção, destaca-se o papel de agentes governamentais e não-governamentais na construção de estruturas de incentivo a organizações privadas para adoção de mecanismos que visam a adoção de mecanismos a prevenção, detecção e remediação de atos de corrupção e fraude. Uma vez que, conforme é analisado, os agentes privados, pautados na agenda de acumulação de capital, devem ser condicionados a adotá-las por agentes externos.

Nesse cenário, o segundo capítulo introduz o Compliance (ou programas de integridade, termo utilizado pela legislação brasileira) como ferramenta útil no combate à corrupção e fomentação da ética e integridade nos negócios e analisa sua aplicação nas empresas privadas através do Direito Econômico.

A partir da análise do que é o Compliance e como ele se estrutura dentro das organizações, apresenta-se a estrutura de incentivos à adoção de mecanismos de Compliance por organizações privadas a partir da edição da Lei Anticorrupção, destacando os principais institutos da Lei que, apesar de não obrigatórios, acabaram por incentivar a adoção de mecanismos de Compliance pelas empresas do país, considerando as exigências cada vez maiores do mercado e os possíveis riscos de se incorrer em práticas corruptas. Será demonstrado como tais mecanismos funcionam e quais benefícios trazem às empresas que adotam programas de integridade.

Por fim, de forma comparativa, será feita uma análise de como os programas de Compliance no Brasil têm evoluído, com destaque aos crescentes esforços para torna-los mais eficazes.

O Compliance empresarial, portanto, dá a tônica desta monografia, ligando todos os capítulos do texto, em uma progressão lógica que permite a compreensão dos incentivos

trazidos por incentivos governamentais e não-governamentais e suas repercussões no mundo empresarial brasileiro.

# 1 CONTEXTO HISTÓRICO

## 1.1 CONCEITO DE CORRUPÇÃO

Entre as definições mais famosas de corrupção está a oferecida pelo cientista político norte-americano, Joseph Nye: “[...] comportamento que se desvia dos deveres formais de uma função pública devido a interesses privados (pessoais, familiares, de grupo fechado) de natureza pecuniária ou para melhorar o status, ou que viola regras contra o exercício de certos tipos de comportamento ligados a interesses privados.”<sup>1</sup>.

Todavia, a corrupção é um fenômeno disseminado na história da humanidade, com sua ocorrência registrada em vários períodos históricos e em civilizações diferentes. Conforme argumenta o cientista social brasileiro, José Vitor Lemes Gomes, a definição de corrupção “varia em função da época e da sociedade em que se manifesta, pois em cada contexto a palavra recebe um sentido específico”<sup>2</sup>.

À exemplo da Grécia Antiga, a palavra *diaphtora*, equivaleria ao que vemos hoje como corrupção - mas em outro sentido que não político -, a qual seria “pensada como condição inevitável de desintegração de um corpo em função da constante transformação da matéria regida pelo movimento de contrários”<sup>3</sup>. De forma próxima, temos as primeiras definições de corrupção no dicionário Michaelis: “Ato ou resultado de corromper; corrompimento, corruptela. Decomposição de matéria orgânica, geralmente causada por microrganismos; putrefação. Alteração das características de algo; adulteração”<sup>4</sup>. Ao passo que o mesmo dicionário define o termo como: “Ato ou efeito de subornar alguém para vantagens pessoais ou de terceiros. Uso de meios ilícitos, por parte de pessoas do serviço público, para obtenção de informações sigilosas, a fim de conseguir benefícios para si ou para terceiros.”<sup>5</sup>.

---

<sup>1</sup> NYE, Joseph. *Corruption and political development: A cost-benefit analysis*. In *Political corruption: A handbook*, edited by Arnold J. Heidenheimer, Michael Johnston, and Victor T. LeVine. New Brunswick, N.J. 1989.

<sup>2</sup> GOMES, José Vitor Lemes. A corrupção em perspectivas teóricas. *Revista Teoria e Cultura*, Juiz de Fora, v. 5, n. 1-2, jan./dez., 2010, p. 21-33.

<sup>3</sup> *Idem*.

<sup>4</sup> CORRUPÇÃO. In: Dicionário de línguas Michaelis - UOL. Disponível em: <https://michaelis.uol.com.br/busca?r=0&f=0&t=0&palavra=corrup%C3%A7%C3%A3o>. Acesso em: 09 jan 2022.

<sup>5</sup> *Idem*

Um outro exemplo da mudança de significado do termo corrupção também pode ser encontrado em sua própria etimologia, “que remete ao termo latino *corruptione* revela dois sentidos, o primeiro é sinônimo da conotação naturalista de Aristóteles, ou seja, decomposição ou putrefação, mas o segundo sentido denota a corrupção no âmbito da decadência moral, sedução ou suborno<sup>6</sup>”, sendo o segundo sentido o que nos aproxima da visão moderna da corrupção.

Deste modo, nota-se que não há um consenso doutrinário sobre a definição de corrupção, uma vez que o termo tem ligação estreita com o cenário legislativo, os costumes, a cultura de cada sociedade e de cada época da humanidade.

Dentre os doutrinadores proeminentes da idade moderna, podemos citar a definição que Norberto Bobbio dá à corrupção:

significa transação ou troca entre quem corrompe e quem se deixa corromper. Trata-se normalmente de uma promessa de recompensa em troca de um comportamento que favoreça os interesses do corruptor; raramente se ameaça com punição a quem lese os interesses dos corruptores. Esta reciprocidade negativa é melhor definida como coerção. A Corrupção é uma alternativa da coerção, posta em prática quando as duas partes são bastante poderosas para tornar a coerção muito custosa, ou são incapazes de a usar. A Corrupção é uma forma particular de exercer influência: influência ilícita, ilegal e ilegítima. Amolda-se ao funcionamento de um sistema, em particular ao modo como se tomam as decisões<sup>7</sup>.

Similarmente, para Zaffaroni a definição de corrupção seria:

a relação que se estabelece entre uma pessoa com poder de decisão estatal e outra que atua fora desse poder, em virtude da qual se trocam vantagens, ambas obtendo um aumento de bens, com base em ação (ou omissão) da esfera de poder do primeiro em benefício do segundo<sup>8</sup>. (Tradução nossa)

Para o sociólogo norte americano, Charles Wright Mills, a corrupção aconteceria:

quando as instituições políticas e as oportunidades econômicas estão ao mesmo tempo concentradas e ligadas, então os cargos públicos podem ser utilizados em proveito pessoal<sup>9</sup>.

<sup>6</sup> GOMES, J. V. L. Op cit., p. 24.

<sup>7</sup> BOBBIO, Norberto; MATTEUCCI, Nicola; PASQUINO, Gianfranco. Dicionário de política. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 1998, vol. 1, p. 291-293.

<sup>8</sup> ZAFFARONI, E.R. “*La corrupción: su perspectiva latinoamericana*”. In: OLIVEIRA, E. (org.). Criminologia crítica. Belém, Edições Cejup, 1990, p.371.

<sup>9</sup> MILLS, W.C. A elite do poder. Rio de Janeiro, Zahar Editores, 1981, p. 403.



Em todas essas definições, observa-se a característica central da corrupção como exercício de influência do âmbito privado sobre o público. Todavia, pode ser difícil definir todas as situações que podem ser classificadas como corrupção, conforme aponta o Grupo de Trabalho do Pacto Empresarial pela Integridade Contra a Corrupção, inserido na Controladoria-Geral da União, principal órgão governamental no combate à corrupção no Brasil. O mesmo grupo indica um rol de crimes considerados como corrupção em diversos países, como: o pagamento de suborno no âmbito do país ou em transações comerciais internacionais; tráfico de influência; abuso de poder; enriquecimento ilícito; suborno no setor privado; lavagem de dinheiro e obstrução da justiça<sup>10</sup>.

No âmbito dessa noção de corrupção, encontramos atores econômicos reais que se pautam não somente pela busca de seus próprios interesses, mas também pelo oportunismo, que consiste na busca do interesse próprio mesmo em detrimento do coletivo<sup>11</sup>. Isto pode acontecer nas mais diversas relações, mesmo fora daquelas que envolvam o uso de bens públicos para fins privados.

Deste modo, adota-se no presente trabalho a definição de corrupção como:

relação social (de caráter pessoal, extramercado e ilegal) que se estabelece entre dois agentes ou dois grupos de agentes (corruptos e corruptores), cujo objetivo é a transferência de renda dentro da sociedade ou do fundo público para a realização de fins estritamente privados. Tal relação envolve a troca de favores entre os grupos de agentes e geralmente a remuneração dos corruptos ocorre com o uso de propina ou de qualquer tipo de *pay-off*, prêmio ou recompensa<sup>12</sup>.

## 1.2 ESFORÇOS GLOBAIS NO COMBATE À CORRUPÇÃO

Não há dúvida que a disseminação de casos de corrupção impacta diretamente na integridade das instituições públicas e privadas, inibindo esforços de investimentos, fundamentais para garantir o desenvolvimento econômico e social dos países em uma época de globalização e integração transnacionais. Dentro do quadro de produção capitalista, tendo os agentes econômicos em sua maioria empresas privadas, para que se mitigue a corrupção,

<sup>10</sup> CONTROLADORIA-GERAL DA UNIÃO (CGU). Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social e Grupo de Trabalho do Pacto Empresarial pela Integridade Contra a Corrupção. A responsabilidade social das empresas no combate à corrupção, 2009.

<sup>11</sup> WILLIAMSON, Oliver. *The mechanisms of governance*. Oxford: Oxford University Press, 1996.

<sup>12</sup> CONTROLADORIA-GERAL DA UNIÃO (CGU). Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social e Grupo de Trabalho do Pacto Empresarial pela Integridade Contra a Corrupção. A responsabilidade social das empresas no combate à corrupção, 2009. p. 60.

são necessárias grandes mudanças políticas e econômicas, sendo imprescindível a participação do Estado como protagonista na fomentação e estímulo do desenvolvimento econômico e social.

O Estado, por meio da Administração Pública, possui uma característica multidisciplinar no que se refere às suas atribuições, estando presente nas relações sociais e econômicas, bem como individuais e coletivas. Nesse sentido:

A importância da Administração se revela [...] pela preocupação, quase universal, em modernizá-la, para que tenha eficiência, atue sem corrupção, não desperdice recursos públicos e respeite o indivíduo, tratando-o como cidadão, portador de direitos, não como súdito que recebe favor.<sup>13</sup>

Todavia, conforme apontam Putnam<sup>14</sup> e Fukuyama<sup>15</sup>, a sociedade ocidental contemporânea tem perdido a confiança nos agentes governamentais e no capital para promover e alcançar objetivos sociais. Em vez disso, as políticas ocidentais e, cada vez mais, as globais são agora construídas na esperança de que possamos governar as grandes empresas para atingir metas sociais à medida que redesenhamos os governos públicos para facilitar e trabalhar com a governança privada e da sociedade civil<sup>16</sup>.

A distribuição de poder nos níveis nacional e global é moldada por interações entre regulamentação baseada no estado, atividade empresarial e sociedade civil<sup>17</sup>. A parte em expansão do governo público é a regulação, não a prestação direta de serviços públicos e privados. Entendendo que agentes econômicos privados não buscarão voluntariamente a ética e integridade em suas operações, espera-se cada vez mais que o capital responda às metas sociais e à regulamentação a partir de esforços governamentais e não-governamentais para a regulamentação e normatização de padrões de conduta aplicáveis às organizações privadas que busquem a mitigação e coibição de práticas de corrupção.

---

<sup>13</sup> MEDAUAR, Odete. Direito administrativo moderno. 21. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2018, p. 27.

<sup>14</sup> PUTNAM, R.. *Making Democracy Work: Civic Traditions in Modern Italy*. Princeton, NJ: Princeton Univ. Press. 1993.

<sup>15</sup> FUKUYAMA F.. *Trust: The Social Virtues and the Creation of Prosperity*. London: Hamish Hamilton. 1995.

<sup>16</sup> PARKER, C, NIELSEN, V. *The Challenge of Empirical Research on Business Compliance in Regulatory Capitalism*. *Annual Review of Law and Social Science* 5, 2009. p. 46.

<sup>17</sup> AZEVEDO, Carolina Araújo de. Transnacionais como veículo de investimento e o problema da corrupção: dois temas relevantes da atual agenda global. 2012. 166 f. Dissertação (Mestrado em Direito Civil Constitucional; Direito da Cidade; Direito Internacional e Integração Econômica; Direito) - Universidade do Estado do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2012.

Nas últimas décadas, o debate sobre a corrupção aumentou e ganhou densidade. Em um primeiro momento, conforme delimita o cientista político, Bruno Speck, as pesquisas acerca do tema focaram na mensuração da percepção dos indivíduos quanto à corrupção<sup>18</sup>. Nos anos 80, os efeitos da corrupção começaram a ser estudados sob uma perspectiva de risco de investimento, tendo como protagonistas as empresas de avaliação de risco<sup>19</sup>, deste modo, tais estudos eram aplicados pelo capital transnacional em seus esforços para reduzir os custos de transação e calcular com mais precisão suas estimativas de custos e benefícios ao tomar decisões de investimento em outros países<sup>20</sup>. Este momento, de acordo com Speck, integra a segunda geração de pesquisas sobre corrupção<sup>21</sup>.

Speck argumenta que, dentro dessa geração, as empresas de avaliação de risco tomaram como base percepções subjetivas de especialistas, informações fornecidas por uma rede de analistas próprios, outros tinham como fundamento entrevistas com jornalistas e empresários ou gerentes de empresas nos países pesquisados<sup>22</sup>. Tais fontes de informação, portanto, seriam falhas ao analisar a corrupção.

A partir dos anos 90, Speck comenta que:

o contexto dentro do qual o tema corrupção foi discutido mudou significativamente. Primeiro, em vários países a corrupção é percebida como um — ou até o mais — importante tema na agenda de reformas políticas. Essa avaliação contrasta com a situação anterior, quando a corrupção era tratada como fenômeno residual da política.<sup>23</sup>

Neste sentido, a terceira e mais recente geração de pesquisas procura identificar os problemas advindos da corrupção, assim como busca estratégias para solucionar e, até mesmo, mitigar atos corruptos e suas consequências. A partir de então, os esforços internacionais anticorrupção se intensificaram.

---

<sup>18</sup> SPECK, B. W. Mensurando a corrupção: uma revisão de dados provenientes de pesquisas empíricas. Cadernos Adenauer 10: Os custos da corrupção. São Paulo: Fundação Konrad Adenauer, 2000, p.14.

<sup>19</sup> SPECK, B. W. Op.cit., p.18.

<sup>20</sup> BRATSIS, Peter. A corrupção política na era do capitalismo transnacional. Crítica Marxista, nº44, 2017, p. 23.

<sup>21</sup> SPECK, B. W. Op. cit., p.14.

<sup>22</sup> *Idem*, p.18.

<sup>23</sup> *Idem*, p.24.

O primeiro esforço de alcance internacional contra atos de corrupção foi inaugurado pela promulgação do *Foreign Corrupt Practices Act (FCPA)*, em 1977. A lei surgiu em meio ao escândalo político de *Watergate*, momento em que a opinião pública passou a questionar a forma tradicionalmente utilizada em negociações entre agentes públicos e privados para auferir vantagens econômicas, qual seja, a partir do pagamento de propina, um comportamento usual na época.<sup>24</sup> O FCPA passou a proibir a tentativa e a prática de atos de corrupção, a agentes públicos estrangeiros, com o objetivo de obter vantagem privilegiada e indevida após vários episódios de escândalo de corrupção, dentre os quais pode-se destacar aquele envolvendo a empresa *Lockheed Aircraft Corp*, entre 1950 e 1970, que pagou o montante de USD 38 milhões, em propina, a agentes públicos na Alemanha Ocidental, Itália, Japão, Arábia Saudita e Holanda<sup>25</sup>.

O caso em comento expôs o abismo no ordenamento repressivo anticorrupção: do ponto de vista punitivo, o ato de subornar um funcionário público estrangeiro não era crime em nenhum país do mundo, por isso, os responsáveis não foram condenados criminalmente. Ao passo que a comissão de valores mobiliários americana, *Securities and Exchange Commission (SEC)*, tenha obtido confissões de mais de 400 empresas, dentre as quais figuravam a *Exxon*, *Gulf*, a *United Brands* e a *Northorp*, havia uma omissão legislativa a ser sanada<sup>26</sup>. Após confessar o repasse de US\$ 22 milhões, a *Lockheed* emitiu uma declaração, na qual quase defendia o direito da empresa de subornar<sup>27</sup>.

Sobre o FCPA e sua importância no cenário de luta contra a corrupção, a autora Carla Veríssimo comenta:

Essa lei trouxe duas grandes inovações: a preocupação em sancionar apenas o lado da oferta da corrupção (as empresas) e sua aplicação extraterritorial. A lei americana é aplicada a empresas americanas e também às estrangeiras que forem listadas na bolsa de valores dos Estados Unidos (tantas ações como American Depository

<sup>24</sup> LIMA, Ricardo Alves de. A Evolução Normativa Anticorrupção no Plano Nacional e Estrangeiro: Uma Análise a Partir das Velocidades do Direito Penal In: BECHARA, Fábio Ramazzini. Compliance e Direito Penal Econômico. São paulo. Almedina, 2019, p. 28.

<sup>25</sup> WASHINGTON POST. Ver “*Lockheed Paid \$38 Million in Bribes Abroad*”, 27 mai. 1977. Disponível em: [https://www.washingtonpost.com/archive/business/1977/05/27/lockheed-paid-38-million-in-bribes-abroad/800c355c-ddc2-4145-b430-0ae24afd6648/?noredirect=on&utm\\_term=.9728567bafac](https://www.washingtonpost.com/archive/business/1977/05/27/lockheed-paid-38-million-in-bribes-abroad/800c355c-ddc2-4145-b430-0ae24afd6648/?noredirect=on&utm_term=.9728567bafac). Acesso em: 09 de jan. de 2022.

<sup>26</sup> PAGOTTO, L. Esforços globais anticorrupção e seus reflexos no Brasil. In: DEBBIO, Alessandra Del; MAEDA, Bruno Carneiro; AYRES, Carlos Henrique da Silva (Coord.). Temas de anticorrupção e Compliance. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013, p. 24.

<sup>27</sup> TIME MAGAZINE. Ver “*Scandals: Lockheed’s Defiance: A Right to Bribe?*”, 18. Aug. 1975. Disponível em <http://www.time.com/time/magazine/article/0,9171,917751-1,00.html>. Acesso em 09 fev. 2022.

Receipts - ADRs), ou se os negócios forem feitos no mercado de balcão (over-the-counter market) nos Estados Unidos, sendo a empresa obrigada a reportar à SEC [Securities Exchange Commission].<sup>28</sup>

Escândalos como o de *Watergate* serviram como influenciadores para a criação e implementação de novos mecanismos de conformidade, fiscalização do mercado e o estabelecimento de condutas éticas. Marcelo Coimbra e Vanessa Manzi destacam também os escândalos a seguir como preponderantes para a adoção de mecanismos anticorrupção e Compliance em empresas:

o atentado terrorista ocorrido nos EUA em 2001, diversos escândalos de fraudes contábeis e governança corporativa no interior de empresas como Parmalat, Enron e Banco Barings, atos de corrupção com envolvimento de autoridades públicas e, por fim, a crise econômica mundial de 2008<sup>29</sup>.

Conforme mencionado previamente, apenas a partir dos anos 90, com a terceira geração de pesquisas e a concepção da corrupção como um problema em escala global, a preocupação com o tema incentivou organizações internacionais a celebrarem convenções destinadas à sua repressão<sup>30</sup>.

A exemplo disso, em 1996, a Organização dos Estados Americanos - OEA firmou a Convenção Interamericana contra a Corrupção, que incentiva a criação de normas de conduta para o adequado desempenho das funções públicas, além de mecanismos de prevenção, detecção, punição e erradicação da corrupção<sup>31</sup>.

Em 1997, a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico - OCDE elaborou a Convenção sobre o Combate da Corrupção de Funcionários Públicos Estrangeiros em Transações Comerciais Internacionais, conhecida como “Convenção da OCDE”, a qual dispõe, dentre outras coisas, sobre a responsabilidade da pessoa jurídica corrupta, lavagem de dinheiro, monitoramento e acompanhamento<sup>32</sup>.

---

<sup>28</sup> VERÍSSIMO, Carla. Compliance: incentivo à adoção de medidas anticorrupção. São Paulo: Saraiva, 2017, p. 151.

<sup>29</sup> COIMBRA, Marcelo de Aguiar; MANZI, Vanessa Alessi. Manual de compliance: preservando a boa governança e a integridade das organizações. São Paulo: Atlas, p. 2-3, 2010.

<sup>30</sup> CAMARGO, Coriolano Almeida. SANTOS, Cleorbete. Fundamentos do Compliance. 1ª edição, 2019.

<sup>31</sup> Convenção da OEA. Disponível em: <https://www.cgu.gov.br/assuntos/articulacao-internacional/convencao-da-oea/principais-temas>. Acesso em 10 de jan. de 2022.

<sup>32</sup> *Idem*.

Em 1998, foi elaborada a Convenção Penal Contra a Corrupção do Conselho da Europa. E, em 2003, a Organização das Nações Unidas - ONU adotou a Convenção das Nações Unidas contra a Corrupção, a qual veio com o intuito de fortalecer as medidas anticorrupção, incentivando principalmente a cooperação internacional no combate à corrupção<sup>33</sup>. No mesmo ano, foi elaborada a Convenção da União Africana sobre prevenção e combate à corrupção<sup>34</sup>.

No preâmbulo da Convenção das Nações Unidas contra a Corrupção, tem-se expressa a preocupação mundial em torno da corrupção, diante da afirmação de que “a corrupção deixou de ser um problema local para converter-se em um fenômeno transnacional que afeta todas as sociedades e economias, faz-se necessária a cooperação internacional para preveni-la e lutar contra ela.<sup>35</sup>”. A Convenção foi o primeiro instrumento jurídico anticorrupção a estabelecer regras vinculantes aos 140 países signatários e consolidou uma agenda global de combate à corrupção com reflexos diretos no Brasil, onde o combate à corrupção assumiu formas próprias e ainda está se consolidando nas instituições públicas e privadas.

### 1.3 OS ESFORÇOS BRASILEIROS NO COMBATE À CORRUPÇÃO

Ao contrário do imaginário popular brasileiro, a corrupção não é um problema exclusivo dos países do Sul Global, ou subdesenvolvidos. É, na verdade, um problema sistêmico que afeta, em menor ou maior escala, todas as sociedades, Estados e o mercado, os quais, independentemente do seu tamanho ou importância, enfrentam os efeitos causados por práticas corruptas<sup>36</sup>.

No Brasil deve-se tomar cuidado especial ao aderir a pensamentos reducionistas, que resumem o problema da corrupção como inerente à política e Estado brasileiros. Em todo escândalo de corrupção há sempre aquele que corrompe (agente privado), e aquele que é

<sup>33</sup> CONTROLADORIA-GERAL DA UNIÃO (CGU). Convenção da ONU. Disponível em: <https://www.cgu.gov.br/assuntos/articulacao-internacional/convencao-da-onu>. Acesso em: 10 de jan. de 2022.

<sup>34</sup> CARVALHO, Paulo Roberto Galvão de. Legislação anticorrupção no mundo: análise comparativa entre a Lei Anticorrupção brasileira, o Foreign Corrupt Practices Act norte-americano e o Bribery Act do Reino Unido. SOUZA, Jorge Munhos; QUEIROZ, Reinaldo Pinheiro de (Orgs). Salvador: JusPodivm, 2015.

<sup>35</sup> NAÇÕES UNIDAS. ONU. Convenção das Nações Unidas contra a Corrupção. Disponível em: [https://www.unodc.org/documents/lpo-brazil//Topics\\_corruption/Publicacoes/2007\\_UNCAC\\_Port.pdf](https://www.unodc.org/documents/lpo-brazil//Topics_corruption/Publicacoes/2007_UNCAC_Port.pdf). Acesso em: 09 de jan. 2022.

<sup>36</sup> KATZAROVA, E. *The Social Construction of Global Corruption. 1st ed. Braunschweig: Palgrave Macmillan. 2019.*

corrompido (agente público). Deste modo, não há que se falar no Estado brasileiro como o único agente da corrupção. É importante destacar a visão do sociólogo brasileiro, Jessé Souza, que via a corrupção do Estado brasileiro como efeito da captura do mesmo pela própria elite econômica com a finalidade de o usar para defender e aprofundar seus privilégios<sup>37</sup>. Tem-se, portanto, sempre dois protagonistas em casos de corrupção.

Não é incomum encontrar inúmeros casos de corrupção ao acessar veículos de notícias ou folhear jornais e revistas brasileiros. Em 2012, a Federação das Indústrias do Estado de São Paulo (FIESP) divulgou que a corrupção custava cerca de 2% do PIB nacional, o equivalente a uma perda de até R\$69 bilhões por ano, que são destinados à corrupção<sup>38</sup>.

Em 2018, a estimativa foi de que esta quantia tenha alcançado o valor de R\$136 bilhões. Todavia, tal valor pode ser considerado ainda maior, já que a corrupção se configura, não somente pelo pagamento em dinheiro, mas também por “presentes” como joias, viagens, serviços e outras modalidades que, por dificilmente serem rastreáveis, deixam de entrar no cálculo realizado pelo FIESP<sup>39</sup>.

Dados da Transparência Internacional, organização não governamental cujo propósito é combater a corrupção e as atividades criminosas ligadas a atos corruptos, apontam que o Brasil figura em 94º lugar, com pontuação de 38 (trinta e oito) pontos, onde 100 (cem) é o país mais confiável e 0 (zero) o mais corrupto<sup>40</sup>. Desde 2012, o Brasil caiu 05 (cinco) posições no mesmo ranking<sup>41</sup>. Tal fato escancara a relevância do debate anticorrupção nos âmbitos público e privado do país.

Historicamente, os esforços brasileiros no combate à corrupção se intensificaram no início do século XXI. No início dos anos 2000, entraram em vigor no país os principais

---

<sup>37</sup> SOUZA, Jessé José Freire de. *A elite do atraso: da escravidão a Bolsonaro*. Rio de Janeiro: Estação Brasil, 2019.

<sup>38</sup> FIESP. Ver “Custo da corrupção no Brasil chega a R\$ 69 bi por ano”. Disponível em: <https://www.fiesp.com.br/noticias/custo-da-corrupcao-no-brasil-chega-a-r-69-bi-por-ano/>. Acesso em: 10 de jan. 2022.

<sup>39</sup> AGÊNCIA BRASIL. Ver “Fiesp avalia perda anual de R\$ 130 bi em corrupção; valor pode ser ainda maior”. Disponível em: <http://radioagencianacional.ebc.com.br/politica/audio/2017-12/fiesp-avalia-perda-anual-de-r-130-bi-em-corrupcao-valor-pode-ser-ainda-maior>. Acesso em 09 de jan. de 2022.

<sup>40</sup> TRANSPARENCY INTERNATIONAL: *Corruption Perceptions Index*. Disponível em: <https://www.transparency.org/en/cpi/2020/index/bra>. Acesso em: 09 de jan. 2021.

<sup>41</sup> *Idem*

tratados anticorrupção mencionados anteriormente, as Convenções contra a Corrupção da OCDE<sup>42</sup>, da OEA<sup>43</sup> e da ONU<sup>44</sup>. Tendo como último grande avanço normativo no combate à corrupção a promulgação da Lei Anticorrupção nº 12.846/2013<sup>45</sup> (LAC), a partir do projeto de Lei nº 6.826/2010 proposto no dia 18 de fevereiro de 2010, pela Controladoria Geral da União<sup>46</sup>.

A referida lei foi publicada em meio à maior operação de combate à corrupção do país, a operação “Lava Jato”. Apesar de ser alvo de críticas quanto à sua eficácia<sup>47</sup> – o jurista Walfrido Warde estimou as perdas da operação para a economia brasileira em torno de R\$ 187,2 bilhões, ou 3,4% do PIB, tendo gerado em torno 1 milhão de desempregados em troca de avanços pequenos no combate à corrupção no país<sup>48</sup> – a operação foi um marco histórico no combate à corrupção no Brasil, do qual originaram 242 condenações contra 155 pessoas, em 50 processos sentenciados por lavagem de dinheiro, corrupção ativa e passiva, fraude à licitação, organização criminosa, evasão de divisas, lavagem de dinheiro, tráfico internacional de drogas, crime contra a ordem econômica, embaraço à investigação de organização criminosa e falsidade ideológica e 13 acordos de leniência celebrados com empresas envolvidas, sendo previsto o ressarcimento de R\$ 13 bilhões aos cofres públicos<sup>49</sup>.

Todavia, ao contrário do que muitos pensam, a Lei Anticorrupção não foi publicada atendendo às expectativas populares das manifestações populares das chamadas “Jornadas de

---

<sup>42</sup> CONTROLADORIA-GERAL DA UNIÃO (CGU). Convenção da OCDE. Disponível em: <https://www.gov.br/cgu/pt-br/assuntos/articulacao-internacional-1/convencao-da-ocde>. Acesso em 10 de jan. de 2022.

<sup>43</sup> CONTROLADORIA-GERAL DA UNIÃO (CGU). Convenção da OEA. Disponível em: <https://www.gov.br/cgu/pt-br/aceso-a-informacao/perguntas-frequentes/articulacao-internacional/convencao-da-oea#aprovacao>. Acesso em 10 de jan. de 2022.

<sup>44</sup> CONTROLADORIA-GERAL DA UNIÃO (CGU). Convenção da ONU. Disponível em: <https://www.gov.br/cgu/pt-br/aceso-a-informacao/perguntas-frequentes/articulacao-internacional/convencao-da-onu>. Acesso em 10 de jan. de 2022.

<sup>45</sup> BRASIL, Lei n. 12.846, de 1º de agosto de 2013. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2011-2014/2013/lei/112846.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2013/lei/112846.htm). Acesso em 10 de jan. de 2022.

<sup>46</sup> BRASIL, PL 6826/2010. Disponível em: <https://www.camara.leg.br/proposicoesWeb/fichadetramitacao?idProposicao=466400>. Acesso em 10 de jan. de 2022.

<sup>47</sup> DEUTSCHE WELLE. DW. Ver “Lava Jato completa cinco anos com derrotas e sob críticas”. Disponível em: <https://www.dw.com/pt-br/lava-jato-completa-cinco-anos-com-derrotas-e-sob-cr%C3%ADticas/a-47950317>. Acesso em 10 de jan. de 2022.

<sup>48</sup> WARDE JR. Walfrido Jorge. Espetáculo da corrupção: como um sistema corrupto e o modo de combatê-lo estão destruindo o país. São Paulo: Leya, 2018.

<sup>49</sup> AGÊNCIA BRASIL. Lava Jato completa cinco anos com 155 pessoas condenadas. Disponível em: <https://agenciabrasil.ebc.com.br/justica/noticia/2019-03/lava-jato-completa-cinco-anos-com-155-pessoas-condenadas>. Acesso em 10 de jan. de 2022.



Junho” de 2013, mas, sim, a atendendo às obrigações advindas dos tratados e convenções ratificadas pelo Brasil. No artigo 2º das Convenções contra a Corrupção da OCDE constou a obrigação de que cada Estado-parte deveria “tomar todas as medidas necessárias ao estabelecimento das responsabilidades de pessoas jurídicas pela corrupção de funcionário público estrangeiro, de acordo com seus princípios jurídicos”. O Brasil aderiu ao referido tratado a partir da publicação do Decreto nº 3.678/2000, assumindo todas as obrigações ali mencionadas, em especial a prevista no artigo 2º.

A partir da ratificação do tratado, A OCDE passou a avaliar o comprometimento dos países que adotaram a Convenção. A organização emitia relatórios de avaliação em relação aos esforços de combate à corrupção de cada país, incluindo o Brasil, nos anos de 2004, 2007 e 2010. No caso brasileiro, os três relatórios diagnosticaram a falha do sistema jurídico interno por não prever uma norma de responsabilização de empresas pela prática de suborno transnacional<sup>50</sup>. No entanto, no último relatório (2010) a recomendação foi veemente, impondo, de certo modo, que a obrigação fosse cumprida até a próxima avaliação, que se deu em 2014<sup>51</sup>.

Nesse cenário, em 2010, com a divulgação do terceiro relatório da OCDE, foi proposto o Projeto de Lei nº 6.826, que serviria como base ao texto normativo da Lei Anticorrupção. Dessa maneira, a aprovação da Lei Anticorrupção no Brasil (Lei 12.846/2013) saldou uma dívida histórica do país com a OCDE, já que inaugurou a possibilidade de punição de empresas por corrupção nacional e estrangeira, conforme disciplina o tratado<sup>52</sup>.

É importante ressaltar também que a intensificação do fluxo de capital transnacional ao Brasil, com a chegada de dois grandes eventos esportivos a serem realizados no Brasil, a Copa do Mundo em 2014 e as Olimpíadas em 2016, além da descoberta de grandes reservas de petróleo na costa do Rio de Janeiro, que atraíram os olhos do capital estrangeiro, aceleraram a criação da lei em comento<sup>53</sup>.

---

<sup>50</sup> LEC. Ver “5 anos da lei anticorrupção – podemos falar em efetividade?”. Disponível em: <https://lec.com.br/5-anos-da-lei-anticorruptao-podemos-falar-em-efetividade/>. Acesso em: 10 de jan. 2022.

<sup>51</sup> *Idem*.

<sup>52</sup> CONTROLADORIA-GERAL DA UNIÃO (CGU). Boletim Internacional. Disponível em: <https://repositorio.cgu.gov.br/bitstream/1/45607/7/Boletim%20CGU%20Internacional%20Edicao%207.pdf>. Acesso em: 10 de jan. 2022.

<sup>53</sup> CLAYTON, M. Entendendo os desafios de Compliance no Brasil: um olhar estrangeiro sobre a evolução do Compliance anticorrupção em um país emergente. In: DEBBIO, Alessandra Del; MAEDA, Bruno Carneiro;

Nos comentários de Patrícia Campos, a Lei Anticorrupção (LAC) tem por objetivo sanar a lacuna existente no sistema jurídico brasileiro sobre a responsabilização administrativa e civil de pessoas jurídicas que praticam atos ilícitos em desfavor da Administração Pública nacional e estrangeira, principalmente, atos de corrupção e fraude em licitações e contratos administrativos<sup>54</sup>, trazendo a possibilidade de responsabilização das empresas pela prática de corrupção.

#### 1.4 A RESPONSABILIDADE OBJETIVA NA LAC

Conforme prevê a LAC, tal possibilidade de responsabilização administrativa e civil seria objetiva, a qual pode ser explicada nas palavras de Cavalieri Filho, que afirma que “todo prejuízo deve ser atribuído ao seu autor e reparado por quem o causou independente de ter ou não agido com culpa. Resolve-se o problema na relação denexo de causalidade, dispensável qualquer juízo de valor sobre a culpa<sup>55</sup>”. No âmbito da LAC, para a caracterização da responsabilidade, é suficiente que se comprove a ocorrência de pelo menos um dos atos lesivos previstos – suborno, fraude a licitações e contratos – e que tais atos tenham sido cometidos em interesse ou benefício da pessoa jurídica.

Neste sentido, é importante destacar que a responsabilidade objetiva da pessoa não exime de culpa as pessoas físicas envolvidas em casos de corrupção. A LAC é clara ao disciplinar que a responsabilização da pessoa jurídica não exclui a responsabilidade individual de seus dirigentes ou administradores ou de qualquer pessoa natural, autora, coautora ou partícipe do ato ilícito. Deste modo, não há a necessidade de se punir as pessoas físicas para que se possa responsabilizar as pessoas jurídicas, a responsabilidade destas últimas seria direta.

Ao se deparar com a possibilidade de responsabilidade objetiva das empresas, alguém poderia se perguntar se o fato de as pessoas jurídicas estarem sujeitas a sanções por atos de

---

AYRES, Carlos Henrique da Silva (Coord.). *Temas de anticorrupção e Compliance*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013, p. 153.

<sup>54</sup> CAMPOS, P. Comentários à Lei nº 12.846/2013 – Lei Anticorrupção. *Revista digital de direito administrativo*, Ribeirão Preto, v. 2, n. 1, 2015. p.160-185.

<sup>55</sup> CAVALIERI FILHO, Sérgio. *Programa de responsabilidade civil*. 9. ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 2008. p. 137.

qualquer pessoa que atue em seu interesse ou benefício não seria extremamente oneroso, uma vez que estas estariam desprotegidas e inseguras diante de um cenário de incertezas sobre as ações de seus representantes.

Diante deste paradigma, é importante trazer à luz uma inovação que a LAC traz à possibilidade de responsabilização objetiva: os cenários de insegurança e incerteza sempre estarão presentes no contexto de toda pessoa jurídica, mas, com a LAC, o grau de responsabilização pode variar de forma considerável dependendo dos esforços desta em atuar com ética e integridade perante o mercado e de estabelecer mecanismos para detectar e mitigar desvios cometidos por seus empregados e representantes.

Assim, a responsabilidade objetiva das pessoas jurídicas poderia resultar em esforços maiores para agirem de maneira ética, prezando pelos limites de sua ação sem corromper o interesse público. Ao impor esse tipo de responsabilidade às empresas, o Estado as condiciona, de certa forma, sob o risco de sofrer punições severas, a garantir que todos os seus empregados, dirigentes e representantes ajam de forma ética.

Nesse sentido, podemos trazer a teoria econômica do direito para explicar a racionalidade no comportamento das pessoas jurídicas diante da possibilidade de serem responsabilizadas de forma objetiva por atos de corrupção.

Conforme apontam os juristas norte-americanos, Robert Cooter e Thomas Ulen: “a finalidade econômica da responsabilidade civil é induzir os autores e as vítimas de lesões a internalizarem os custos do dano que pode ocorrer em consequência da falta de cuidado [...]”<sup>56</sup>.

A ideia da responsabilidade objetiva, portanto, seria de fazer com que as pessoas jurídicas tomassem tais riscos como custos para sua operação. A LAC, desta forma, cria previsibilidade e limites para a atuação dos agentes econômicos, que podem, além de prever e contingenciar perdas financeiras, se esforcem no sentido de investir em políticas preventivas com vista à minimizar o risco de lhe serem aplicadas sanções.

---

<sup>56</sup> COOTER, Robert; ULEN, Tomas. Direito e Economia. 5.ed. Porto Alegre: Bookman, 2010, p. 322.

Nesse sentido, apesar de suas especificidades exclusivas, os efeitos da responsabilidade objetiva presente na LAC se aproximam daqueles previstos na legislação equivalente sobre matéria de corrupção do Reino Unido, o *UK Bribery Act*<sup>57</sup>.

A lei britânica, considerada uma das mais rígidas em matéria anticorrupção do mundo, punindo, inclusive, a corrupção privada, serviu de base para a criação da LAC<sup>58</sup>. Conforme disciplina a lei britânica, uma pessoa jurídica só pode sofrer sanções caso falhe na prevenção da ocorrência do ato indevido<sup>59</sup>. Deste modo, a defesa das organizações será admitida se puder provar que estabeleceu os procedimentos internos adequados para evitar a ocorrência do ato lesivo.

No mesmo sentido, há também o *US Federal Sentencing Guidelines for Organizations*<sup>60</sup>, elaborado no ano de 1991, cujas redações anteriores não propunham possibilidade para redução de penas de empresas que tivessem envolvimento comprovado em casos de corrupção no âmbito do FCPA. Todavia, corporações americanas como *General Electric, Atlantic Richfield, Bristol-Myers Squibb, ITT e Martin Mariett*, através do *lobbying*, incentivaram as autoridades do país a incluir medidas para redução das sanções, sugerindo a implementação de programas de Compliance como opção. O resultado foi a inclusão de um “programa de Compliance efetivo” na lista de atenuantes.<sup>61</sup>

Na legislação correlata brasileira, a LAC prevê a atenuação em seu art. 7º, VII, a existência de programa de integridade como um dos fatores passíveis de ensejar a redução da sanção aplicável à sociedade empresária por atos de corrupção<sup>62</sup>. Tal programa de integridade a partir de mecanismos e sistemas que possibilitam a prevenção e detecção de desvios possíveis de conduta de empregados, representantes e dirigentes de empresas, disseminando uma cultura ética.

---

<sup>57</sup> CAPANEMA, Renato de Oliveira. et al. Lei anticorrupção Empresarial: aspectos críticos à lei 12.846/2013. Belo Horizonte: Fórum, 2014.

<sup>58</sup> *Idem*.

<sup>59</sup> UNITED KINGDOM. Bribery Act 2010. *Failure of commercial organisations to prevent bribery*. Disponível em: <https://www.legislation.gov.uk/ukpga/2010/23/crossheading/failure-of-commercial-organisations-to-prevent-bribery>. Acesso em 10 de jan. de 2022.

<sup>60</sup> Delimita regras que estabelecem uma política de condenação uniforme para indivíduos e organizações condenados por crimes e contravenções graves no sistema de tribunais federais dos EUA.

<sup>61</sup> GRIFFITH. Sean J. Griffith, Sean J., Corporate Governance in an Era of Compliance (April 18, 2016). *William & Mary Law Review*, Vol. 57, No. 6, Fordham Law Legal Studies Research Paper No. 2766661, 2016, p. 2085.

<sup>62</sup> BRASIL, Lei n. 12.846, de 1º de agosto de 2013, Op. cit.

Assim como o *UK Bribery Act*, a intenção do legislador no contexto da LAC foi de condicionar as pessoas jurídicas a adotarem práticas de prevenção de atos ilícitos sob o risco de serem punidas pelos atos de pessoas que agissem em seu nome ou benefício. Deste modo, a redução da probabilidade de ocorrência do ato ilícito pode ser mensurada financeiramente a partir das sanções descritas na lei, submetendo a pessoa jurídica a se empenhar de forma a reduzir o risco de ocorrência de atos ilícitos. No contexto da LAC, as empresas que se empenham para atuar de forma ética não estão em situação idêntica àquelas que são coniventes com atos de corrupção de seus prepostos, estas últimas estão sujeitas a punições consideravelmente mais onerosas por não estabelecerem controles e medidas preventivas contra atos de corrupção.

O coordenador da comissão de Compliance e anticorrupção do Instituto Brasileiro de Direito Empresarial (Ibrademp), Carlos Henrique da Silva Ayres, em estudo acerca do tema esclarece que

Deve-se observar que a Lei n. 12.846/13 não obriga as pessoas jurídicas a implantarem os programas de compliance. Não obstante, tendo em vista as pesadas sanções, a responsabilidade objetiva e a possibilidade de a pessoa jurídica ser responsabilizada pelos atos cometidos pelos dirigentes em seu interesse ou benefício, exclusivo ou não, a criação, manutenção e atualização de tais programas apresentam-se fundamentais. Eles são importantes para que as pessoas jurídicas previnam e detectem eventuais atos lesivos (permitindo, inclusive, que possam analisar a conveniência de reportá-los às autoridades e celebrar acordos de leniência), bem como para atenuação de eventuais sanções aplicadas.<sup>63</sup>

A LAC, em seu Decreto Regulamentador nº 8.420, promulgado em 18 de março de 2015, prevê diversos parâmetros para avaliação dos mecanismos de prevenção à corrupção impostos pelas pessoas jurídicas<sup>64</sup>, os quais servem de modelo para incorporação em empresas no Brasil.

Diante da possibilidade da responsabilidade objetiva, os agentes econômicos em seu comportamento racional (maximização de lucros) passam a ser condicionados pelo Estado a estruturarem-se com base em princípios éticos que atuem de forma auxiliar o aparato estatal no combate à corrupção advinda do âmbito privado corruptor, passando a incorporar os custos

<sup>63</sup> AYRES, Carlos Henrique da Silva. Programas de compliance no âmbito da Lei n. 12.946/2013: importância e principais elementos. *Revista do Advogado*. Ano XXXIV, n. 125. p. 44. 2014.

<sup>64</sup> BRASIL, Decreto n. 8.420, de 18 de março de 2015. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2015/decreto/d8420.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/decreto/d8420.htm). Acesso em 10 de jan. de 2022.

associados ao risco do ato ilícito. É neste cenário que a função do *Compliance* nas organizações privadas ganha relevância.

## 2 COMPLIANCE EMPRESARIAL: CONCEITO, PREMISSAS E EVOLUÇÃO

### 2.1 COMPLIANCE EMPRESARIAL: EVOLUÇÃO DA GOVERNANÇA CORPORATIVA

O termo Compliance, de origem anglo-saxônica, tem raízes no verbo “*to comply*”, que significa cumprir, executar, obedecer, observar, satisfazer o que lhe é imposto<sup>65</sup>. Por sua vez, tal verbo adquire sentidos diferentes e, ao mesmo tempo, complementares, ao ser aplicado em outras expressões de língua inglesa como: “*to comply with*”, que pode ser traduzida para “agir com conformidade” ou “*comply by*” que significa respeitar regras, disposições ou diretrizes formais<sup>66</sup>. Percebe-se que, conforme se amplifica o sentido do verbo, a sua ligação com a governança empresarial pode ser observada.

Deste modo, na esfera empresarial, o termo está intimamente ligado ao fiel e rigoroso cumprimento de normas, regulamentos e diretrizes, externas ou internas que englobam uma organização, de modo que todas as atividades realizadas por uma estejam em conformidade com padrões de ética e integridade.

Neste sentido, os autores Ana Paula P. Candeloro et al. entendem o Compliance como:

Um conjunto de regras, padrões, procedimentos éticos e legais que, uma vez determinados e implementados, será o norte de orientação do comportamento da instituição no mercado em que possui atuação, bem como seus funcionários irão receber essas mudanças implantadas; um instrumento que possui a capacidade de controlar possíveis riscos sejam legal ou de imagem, os chamados ‘riscos de Compliance’, a que as organizações estão sujeitas no curso de suas atividades<sup>67</sup>.

Em sentido complementar, Vanessa Alessi Manzi define as funções do Compliance empresarial da seguinte forma:

<sup>65</sup> COIMBRA, M. de A.; MANZI, V. A. Op. Cit. p. 106.

<sup>66</sup> COMPLY. In: CAMBRIDGE Advanced Learner's Dictionary & Thesaurus. Cambridge University Press, 2022. Disponível em: <https://dictionary.cambridge.org/pt/dicionario/ingles/comply>. Acesso em: 09 jan. 2022.

<sup>67</sup> CANDELORO, Ana Paula P.; DE RIZZO, Maria Balbina Martins; PINHO, Vinícius. Compliance 360º: Riscos, estratégias, conflitos e vaidades no mundo corporativo. São Paulo: Trevisan Editora Universitária, p. 30-32, 2012.

Conhecimentos de Regulação; domínio de métodos para aplicação da regulação e de políticas internas aplicáveis à instituição; habilidade para discutir tópicos relacionados ao risco regulatório; habilidade para realizar apresentações; capacidade de estabelecer bom relacionamento com reguladores e órgãos fiscalizadores; criatividade para resolução de problemas com imparcialidade; capacidade de gerenciamento de projetos; entendimento do negócio, dos processos e dos objetivos da instituição; reconhecimento da importância da prática de feedback; preparo para atuar de forma preventiva; capacidade para resolver prontamente conflitos entre áreas; habilidade para motivar as demais áreas e conscientizar os profissionais da importância de Compliance; conhecimento da importância de controles para mitigar riscos de Compliance relacionados à reputação; preparo e habilidade para monitoramento; capacidade para ministrar treinamentos e habilidade para ser ouvido por profissionais dos diferentes níveis hierárquicos da instituição<sup>68</sup>.

Na esfera pública, o Conselho Administrativo de Defesa Econômica (CADE), em seu Guia para Programas de Compliance, define a função como “um conjunto de medidas internas que permite prevenir ou minimizar os riscos de violação às leis decorrentes de atividade praticada por um agente econômico e de qualquer um de seus sócios ou colaboradores.”<sup>69</sup>

Todavia, também há que se falar nos fatores endógenos do Compliance, ou seja, aqueles que não derivam do mero cumprimento regulatório imposto pelo Estado. Neste sentido, Marcella Blok defende que o Compliance também alcançaria estâncias além das regulamentações legais, não bastando apenas o cumprimento fiel e rigoroso da lei, a honestidade e a transparência das empresas e de sua força de trabalho também constitui parte de um programa de Compliance<sup>70</sup>. Seria necessário “ser” e “estar” em *Compliance*, o que partiria do incentivo endógeno da empresa de garantir a ética, a integridade, idoneidade, transparência e honestidade, ao mesmo passo em que a empresa também teria o incentivo exógeno de se enquadrar às normas internas e externas.

Tendo em vista a visão holística do Compliance sobre a estrutura empresarial, não se pode confundi-lo com o mero cumprimento de regras positivadas em normativos internos e externos, seu alcance vai além do cumprimento formal, “é um conjunto de regras, padrões, procedimentos éticos e legais, que, uma vez definido e implantado, será a linha mestra que orientará o comportamento da instituição no mercado em que atua, bem como a atitude dos

<sup>68</sup> MANZI, V. A. Compliance no Brasil. São Paulo: Saint Paul Editora, p. 27, 2008.

<sup>69</sup> CONSELHO ADMINISTRATIVO DE DEFESA ECONÔMICA. Guia para Programas de Compliance. Disponível em: [http://antigo.cade.gov.br/aceso-a-informacao/publicacoes-institucionais/guias\\_do\\_Cade/guia-Compliance-versao-oficial.pdf](http://antigo.cade.gov.br/aceso-a-informacao/publicacoes-institucionais/guias_do_Cade/guia-Compliance-versao-oficial.pdf). Acesso em 09 jan. 2022.

<sup>70</sup> BLOK, Marcella. Compliance e Governança Corporativa: atualizado de acordo com a Lei Anticorrupção (Lei 12.846) e Decreto-Lei 8.421/2015. Rio de Janeiro: Freitas Bastos, p.228, 2017.



seus funcionários<sup>71</sup>”. O Compliance envolve questões estratégicas ao negócio das empresas e se aplica a todos os tipos de organização.

O aumento da pobreza, dos problemas sociais, ambientais, e, neste último caso, a chamada crise ambiental ampliou a abrangência do Compliance para novos padrões desejáveis de comportamento<sup>72</sup>, visto que o mercado tende a exigir cada vez mais padrões de conduta pautados na ética e integridade para a consolidação de um novo comportamento por parte das empresas, que devem buscar lucratividade de forma sustentável, focando no desenvolvimento econômico e socioambiental na condução dos seus negócios.

Em suma, o Compliance empresarial se constitui como ferramenta para garantir que as empresas e seus agentes, sujeitos à regulamentação do Estado, ajam em conformidade com regulamentos e normas, evitando riscos à suas atividades e à sua reputação. É, portanto, um sistema complexo, composto de uma estrutura múltipla, a qual é integrada não só por pessoas, mas por sistemas eletrônicos, regulamentos e políticas internas, mecanismos de prevenção e detecção de risco, canais de comunicação e outros processos denominados por “pilares de Compliance”<sup>73</sup>.

Dentro do conceito de Compliance pode haver uma confusão em relação aos temas da Governança Corporativa, diante disso, é importante destacar que, embora estejam correlacionados, os termos não são sinônimos, conforme aponta o jurista norte-americano, Sean J. Griffith

Compliance é a nova governança corporativa. A função de Compliance é o meio pelo qual as empresas adaptam suas práticas às normas legais, regulatórias e sociais. Anteriormente, isso poderia ter sido concebido como uma questão típica da governança corporativa a ser tratada a critério do conselho de administração. O Compliance, no entanto, não se enquadra nos modelos tradicionais de governança corporativa. Não vem do conselho de administração, nem de leis societárias estaduais ou leis federais de valores mobiliários. O Compliance equivale, em vez disso, a uma estrutura de governança interna imposta à empresa por agentes de fiscalização externos<sup>74</sup>. (Tradução nossa)

---

<sup>71</sup> CANDELORO, Ana Paula P.; DE RIZZO, Maria Balbina Martins; PINHO, Vinícius, Op.cit., p.20.

<sup>72</sup> CANDELORO, Ana Paula P.; DE RIZZO, Maria Balbina Martins; PINHO, Vinícius, Op.cit., p.1-2.

<sup>73</sup> Legal Ethics Compliance LEC. Ver “[Infográfico] Os 10 Pilares De Um Programa De Compliance”. Disponível em: <https://lec.com.br/os-10-pilares-de-um-programa-de-compliance/>. Acesso em: 09 jan. 2022.

<sup>74</sup> GRIFFITH. S. J. Op. cit., p. 2075.

Tal definição dada por Griffith nos remete aos efeitos da responsabilidade objetiva das pessoas jurídicas no âmbito da Lei Anticorrupção como meio de condicionar empresas a adotarem mecanismos de integridade em suas estruturas de administração. Seria, portanto, uma força exógena que exerceria influência sobre as formas de governança da empresa e, conseqüentemente, uma evolução das formas tradicionais de governança.

### 2.1.1. Definição de Governança Corporativa

A governança corporativa teve sua importância destacada no contexto do capitalismo financeiro, era marcada pela subordinação dos processos de produção à acumulação de lucros monetários em um sistema financeiro de abrangência global<sup>75</sup>. Dentro desta lógica, grandes empresas passaram a vender cotas publicamente na bolsa de valores, se submetendo ao jugo dos investidores que adquirem tais cotas através do mercado de valores mobiliários. Nesse contexto, há uma separação de interesse entre os detentores da propriedade (acionistas) e os responsáveis pela gestão das empresas (dirigentes e representantes), para Sarcedo é desse divórcio de interesses que “surge a necessidade de criar manuais de regras e de condutas de boas práticas administrativas”<sup>76</sup> no sentido de fazer com que prevaleçam os interesses dos acionistas. De maneira análoga, Griffith define a governança corporativa como o produto da barganha entre acionistas e dirigentes<sup>77</sup>.

A partir das definições acima, nota-se uma relação estreita da governança corporativa com a garantia da maximização de lucros para proveito dos acionistas de uma empresa, submetendo esta ao poder decisório destes.

Podemos citar, complementarmente, Andrea Beltratti, economista italiano, que define a governança corporativa como “um conceito bem definido relacionado à maximização do lucro e proteção dos agentes econômicos que forneceram capital para a empresa<sup>78</sup>” (tradução nossa).

<sup>75</sup> SCOTT, J. MARSHALL, G. "Capitalism" in *A Dictionary of Sociology* Oxford University Press 2005. Oxford Reference Online. Oxford University Press.

<sup>76</sup> SARCEDO, Leandro. Compliance e responsabilidade penal da pessoa jurídica: construção de um novo modelo de imputação, baseado na culpabilidade corporativa. 2015. Tese (Doutorado em Direito Penal) - Faculdade de Direito, Universidade de São Paulo. p. 52.

<sup>77</sup> GRIFFITH, S. J. Op.cit., p.2079.

<sup>78</sup> BELTRATTI, Andrea. The complementarity between corporate governance and corporate social responsibility. *The Geneva Papers on Risk and Insurance Issues and Practice*, v. 30, n. 3, 2015, p.374.

Dentro do contexto das sociedades de capital aberto - aquelas em que os valores mobiliários são lançados (ou seja, abertos, no sentido de serem disponibilizados) para negociações em bolsas de valores ou mercados similares, portanto, controladas por acionistas - há dois mecanismos internos principais: o conselho de administração e a forma de participação acionária da empresa. E dois mecanismos externos principais: o mercado de ações e o sistema jurídico legal<sup>79</sup>.

Esse modelo de administração da sociedade empresária é construído sobre os princípios da transparência (*disclosure*), prestação de contas (*accountability*), equidade (*fairness*) e responsabilidade corporativa (*responsibility*)<sup>80</sup>. Estes princípios visam maximizar o valor da companhia e garantir sua confiabilidade perante os acionistas, trazendo, como consequência, mais investimentos<sup>81</sup>.

### 2.1.2. Compliance como uma Evolução da Governança Corporativa

Diante do exposto acima, conforme aponta Griffith, a função de Compliance não cabe nas estruturas tradicionais da governança corporativa, de modo que o Compliance

revive o debate sobre “outros constituintes” – isto é, a discussão sobre se as corporações devem servir a outros constituintes que não sejam acionistas e interesses que não sejam a maximização do lucro<sup>82</sup>.

Griffith argumenta que a imposição de mecanismos de governança dentro da empresa (função de Compliance) a partir de fontes externas (agentes reguladores) introduz uma série de interesses e incentivos externos na tomada de decisão da empresa. Uma vez que a governança corporativa não é mais vista como domínio exclusivo de acionistas e administradores, surgem novos propósitos aos quais a empresa deve servir<sup>83</sup>.

---

<sup>79</sup> DENIS, Diane K.; MCCONNELL, JOHN J. *International Corporate Governance*. Working Paper n. 05/2003, January, 2003. ECGI Working Paper Series in Finance, p.2.

<sup>80</sup> IBCG. Governança Corporativa. Disponível em: <https://www.ibgc.org.br/conhecimento/governanca-corporativa>. Acesso em: 10 de jan. 2022.

<sup>81</sup> *Idem*.

<sup>82</sup> GRIFFITH, S. J. Op.cit., p. 2079.

<sup>83</sup> *Idem*.

Ao lidar com outros interesses constituintes, o Compliance não se sujeita completamente ao contexto da governança, mas é, na verdade, uma evolução da função de governança corporativa para além dos interesses exclusivos dos acionistas<sup>84</sup>, partindo de uma força externa dos reguladores que estabelece requisitos mínimos de governança a serem seguidos pelas empresas para garantir a ética e a integridade na ação de seus agentes.

Por meio do Compliance, o poder estatal estabelece requisitos mínimos e prescreve estruturas de governança específicas expressamente projetadas para mudar a forma como a empresa conduz seus negócios<sup>85</sup>.

Ao olharmos para a Lei Anticorrupção brasileira, especificamente em seu artigo 7º, inciso VIII, vemos que o legislador incluiu expressamente a “a existência de mecanismos e procedimentos internos de integridade, auditoria e incentivo à denúncia de irregularidades e a aplicação efetiva de códigos de ética e de conduta no âmbito da pessoa jurídica<sup>86</sup>” como um fator a ser levado em consideração na aplicação de sanções no âmbito de processos administrativos por responsabilidade instaurados no contexto da mesma lei. Em concordância com Tomazetti, é a partir desse texto legal que a cultura de Compliance no Brasil será buscada, uma conformidade das pessoas jurídicas com as leis vigentes<sup>87</sup>.

## 2.2 ANÁLISE DO COMPLIANCE A PARTIR DO DIREITO ECONÔMICO

Conforme discutido brevemente, a Lei Anticorrupção apelo ao Direito Econômico para condicionar os agentes econômicos privados a adotarem mecanismo de Compliance para a minimização de riscos. Para se entender como o Compliance se insere no contexto das organizações privadas, é necessário trazer ao debate novamente a correlação do Direito e da Economia (*Law & Economics*), no Brasil, é usualmente definida como “a aplicação da teoria e de métodos econométricos no exame da formação, estrutura, processos e impacto do Direito e das instituições jurídicas<sup>88</sup>”.

---

<sup>84</sup> GRIFFITH, S. J. Op.cit., p. 2140.

<sup>85</sup> GRIFFITH, S. J. Op.cit., p. 2078.

<sup>86</sup> BRASIL, Lei n. 12.846, de 1º de agosto de 2013, Op. cit.

<sup>87</sup> TOMAZETTI, Rafael et al. A importância do Compliance de acordo com a Lei Anticorrupção. Anais do EVINCI-UniBrasil, n. 2, 2016, p. 297-310.

<sup>88</sup> BATTESINI, Eugênio. Direito e Economia: novos horizontes da responsabilidade civil no Brasil. São Paulo: LTr, 2011, p. 25.

As Ciências Econômicas introduzem ao Direito a Análise Econômica do Direito (AED), que permite avaliar se as leis e as políticas públicas estão servindo ao objetivo social a que se destinam para fins de “compreender, explicar e prever as implicações fáticas do ordenamento jurídico, bem como, da lógica (racionalidade) do próprio ordenamento jurídico<sup>89</sup>”.

Conforme argumentam Ribeiro e Klein

A AED positiva nos auxiliará a compreender o que é a norma jurídica, qual a sua racionalidade e as diferentes consequências prováveis decorrentes da adoção dessa ou daquela regra, ou seja, a abordagem é eminentemente descritiva/explicativa com resultados preditivos. Já a AED normativa nos auxiliará a escolher entre as alternativas possíveis a mais eficiente, i.e., escolher o melhor arranjo institucional dado um valor (vetor normativo) predefinido<sup>90</sup>.

Neste sentido, entendendo o Compliance como ferramenta preventiva e mitigadora de atos ilícitos, com impacto econômico significativo, a AED possui o arcabouço teórico e analítico necessário para apresentar sobre quais premissas o Compliance empresarial se origina.

A AED possui premissas basilares para a análise do seu objeto de estudo: o fato de que o ser humano age de forma racional maximizadora, escolhendo o que for melhor para si, com base na existência ou não de incentivos e de eventual sanção cabível (entre os incentivos ou desincentivos, pode-se citar o conteúdo das regras legais); a busca pela eficiência; as falhas do mercado, sobretudo em razão da assimetria informacional e a existência de custos de transação<sup>91</sup>.

Para entender como o Compliance se insere nessa ótica, foca-se na teoria custos de transação. Tal teoria tomou proeminência com o economista neoclássico norte-americano, Oliver Williamson, e tem seu ponto de partida na centralidade das relações entre os agentes econômicos como condição para a organização e desenvolvimento da economia capitalista<sup>92</sup>.

---

<sup>89</sup> TIMM, Luciano Benetti (Org.). Direito e economia no Brasil. São Paulo: Atlas, 2012, p. 14.

<sup>90</sup> RIBEIRO, Marcia Carla Pereira; KLEIN, Vinícius (Coord). O que é análise econômica do direito: uma introdução. Belo Horizonte: Editora Fórum, 2011. p. 21.

<sup>91</sup> RIBEIRO, Márcia Carla Pereira; GALESKI JÚNIOR, Irineu. Teoria geral dos contratos: contratos empresariais e análise econômica. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009, p. 77-108.

<sup>92</sup> *Idem*.

Em síntese, a teoria interpreta a organização das empresas e dos mercados a partir dos ganhos advindos da minimização dos custos de transação, esses custos podem ser definidos como custos que uma empresa tem para planejar, elaborar e negociar transações de manutenção das suas atividades ou da captação de recursos. As diversas formas institucionais, em especial a firma, o mercado e os contratos, buscam essencialmente reduzir tais custos, o que confere importância crucial à análise sobre o funcionamento destas, à medida que, em última instância, os custos de transação referem-se aos custos de manter em funcionamento o sistema econômico<sup>93</sup>.

Nesse contexto, o Compliance se apresenta como um mecanismo intrafirma que possui diversos custos de transação na implantação ou não de suas políticas. Estes custos podem ser gerados por fatores internos ou externos ao âmbito empresarial, envolvendo os custos de implantação e o retorno dos investimentos em um Programa de Compliance.

É certo que a implementação de mecanismos de Compliance envolve o dispêndio de diversos esforços, sobretudo financeiros, dentro das organizações privadas. Para estruturar a área é necessária a contratação de profissionais qualificados, incluindo o *Compliance Officer*<sup>94</sup>, investir em treinamento permanente de todos os agentes da companhia, elaborar códigos e políticas, estabelecer controles internos e sistemas de aprimoramento do programa, além de inúmeros custos com tecnologias para efetivação e monitoramento da função de Compliance.

Como veremos com mais profundidade a seguir, um dos principais custos que o Compliance pretende mitigar com sua implementação são os reputacionais, pois estes

---

<sup>93</sup> PONDÉ, J. L. Coordenação e aprendizado: elementos para uma teoria das inovações institucionais nas firmas e nos mercados. 1993. 160f. Dissertação (Mestrado em Economia) - Instituto de Economia, Universidade Estadual de Campinas, Campinas, 1993.

<sup>94</sup> “A *International Organization of Securities Commissions – IOSCO*, Organização Internacional da Comissão de Valores – OICV, em documento de outubro de 2003, *The Function of Compliance Officer – Study on what the Regulations of the Compliance Officer*, identifica o *Compliance Officer* como o agente responsável por aconselhar todas as linhas de negócios da instituição, bem como todas as áreas de suporte, no que diz respeito à regulação local e às políticas corporativas aplicáveis à indústria em que atua a organização, sempre zelando pelos mais altos padrões éticos de comportamento comercial. Além disso, o *Compliance Officer* coordena, com outras áreas de controle, a efetiva comunicação com reguladores e facilita a estruturação de produtos, o desenvolvimento de negócios, buscando encontrar soluções criativas e inovadoras para questões tanto regulatórias como internas” (CANDELORO; RIZZO, 2012, p. 31).

provocam “publicidade negativa, perda de rendimento, litígios caros, redução da base de clientes e, nos casos mais extremos, até a falência<sup>95</sup>”.

Conforme discutido no primeiro capítulo os esforços no combate à corrupção transcendem a esfera privada. E a falha nesse combate por parte de empresas privadas também impacta na imagem pública e, conseqüentemente, na do país. Isso impacta diretamente no investimento recebido e na saúde da economia nacional. Nesse sentido o estudo da FIESP, com base em dados de 1990 a 2008, traz informações sobre os custos de transação decorrentes da corrupção no Brasil:

As perdas econômicas e sociais do Brasil com a corrupção foram estimadas considerando um nível de corrupção percebida no país igual à média de uma cesta de países selecionados. Se o Brasil possuísse um nível de percepção da corrupção igual à média desses países de 7,45, o produto per capita do país passaria de US\$ 7.954 a US\$ 9.184, ou seja, um aumento de 15,5% na média do período 1990-2008 (equivalente a 1,36% ao ano). Isto corresponde a um custo médio anual da corrupção estimado em R\$ 41,5 bilhões, correspondendo a 1,38% do PIB (valores de 2008). Se o controle da corrupção fosse ainda mais rigoroso, estima-se que todos os recursos liberados da corrupção para as atividades produtivas (isto é, o custo médio anual da corrupção) chegue a R\$ 69,1 bilhões (valores de 2008), correspondentes a 2,3% do PIB. No entanto, este valor corresponde a um referencial teórico, em que se considera um nível de percepção da corrupção tendendo a zero, condição que não foi observada por nenhum país até então<sup>96</sup>.

O estudo demonstra que os custos de transação decorrentes de práticas corruptas no são extremamente abrangentes, envolvendo os setores públicos e privados e, principalmente, a população, pois tais gastos não são revertidos em atividades produtivas, nem em melhorias nas áreas da saúde, educação, segurança, tecnologia, entre outros.

Indubitavelmente, a implementação de uma política de Compliance anticorrupção trará altos custos para a organização empresarial, tendo em vista os danos causados por práticas ilícitas dentro das empresas, os prejuízos causados pela corrupção podem ser bem superiores.

Em síntese, os custos de transação para a implementação de um programa de Compliance se dividiria em três partes: os custos de manutenção, de não conformidade e de governança. Em relação ao primeiro, estão abrangidos os custos para executar e promover

---

<sup>95</sup> COIMBRA, M. de A.; MANZI, V. A. Op. Cit. p. 106.

<sup>96</sup> FIESP. Departamento de Competitividade e Tecnologia (DECOMTEC). Relatório corrupção: custos econômicos e propostas de combate. Março 2010. Disponível em: <https://www.fiesp.com.br/indices-pesquisas-e-publicacoes/relatorio-corrupcao-custos-economicos-e-propostas-de-combate/>. Acesso em: 4 fev. 2022.

essa política, como custo de pessoal, treinamento, comunicação e consultoria; no que se refere aos custos de não conformidade, podem-se citar as penalidades, multas e tributos, custo de remediação, perda da receita, interrupção dos negócios e perda da produtividade, impacto no capital, danos à reputação da empresa, de seus empregados e da marca, despesas com advogados, custas judiciais e valor/hora da alta administração; por fim, quanto aos custos de governança, essencial para tal implantação, tem-se a manutenção e as despesas da diretoria e dos comitês, custos legais e jurídicos, contratação de auditoria externa e relacionamento com investidores e comunicações<sup>97</sup>.

O professor Arnold Schilder, diretor do *International Auditing and Assurance Standards Board*, realizou um estudo acerca do valor comercial do Compliance e concluiu que para cada US\$ 1,00 gasto com a implementação de um programa de Compliance há uma economia de US\$ 5,00, com a mitigação de processos legais, danos à reputação e perda de produtividade<sup>98</sup>.

Dentro da ótica do Direito Econômico, temos a teoria dos custos totais ou sociais dos acidentes – perdas potenciais da empresa –, que podem ser entendidos como a soma dos custos do dano e os custos evitados a fim de evitá-los – custos de prevenção –, que são traduzidos pela fórmula apresentada por Cooter e Ullen:  $CS = wx + p(x) A$ <sup>99</sup>, em que CS é o custo total esperado do evento danoso, wx é o custo de precaução e p(x) A é o prejuízo esperado, correspondente à probabilidade (p) de ocorrência do evento danoso multiplicada pelo valor monetário A do prejuízo dele decorrente.

É o que pode ser observado pelo gráfico a seguir, apresentado por Mendonça:

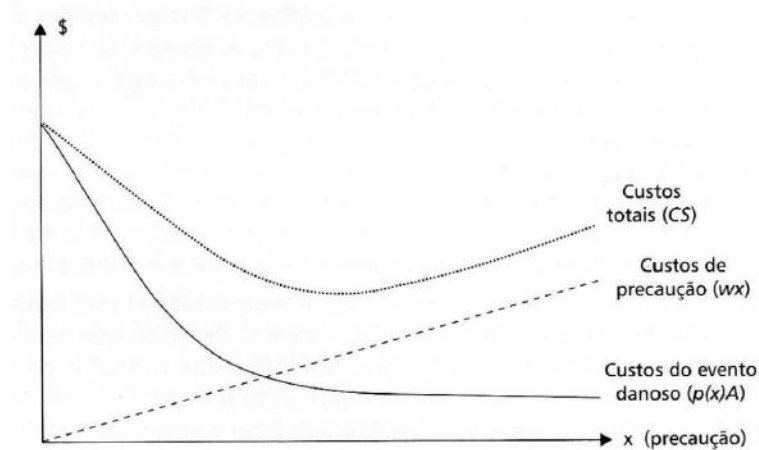
---

<sup>97</sup> COIMBRA, M. de A.; MANZI, V. A. Op. Cit. p. 106.

<sup>98</sup> COIMBRA, M. de A.; MANZI, V. A. Op. Cit. p. 05.

<sup>99</sup> COOTER, R.; ULEN, T. Op. Cit., p. 332.



**Gráfico 1 – Curva de Custo Social**

Fonte: MENDONÇA, Diogo Naves. *Análise Econômica da Responsabilidade Civil: o dano e sua quantificação*. São Paulo: Atlas, 2012, p. 333.

O Gráfico acima demonstra que a curva do Custo Social esperado (CS) é obtido somando-se a linha  $wx$  (custos investidos na prevenção) com a curva  $p(x)A$  (custos advindos de acidente potencial), obtendo como resultado a curva em formato de U, o custo total.

Na lógica do Compliance, resta claro que, com sua implementação no âmbito empresarial, aumentará, logicamente, os custos de prevenção, diminuindo a probabilidade de acidente (ou de infração à legislação) e, por consequência, os custos esperados do evento danoso.

Conforme será discutido em mais detalhes, além dos custos já apresentados até aqui com relação às práticas corruptas feitas por empresas, infrações às leis anticorrupção podem custar extremamente caro às empresas privadas, as quais se veem obrigadas a implementarem mecanismos de prevenção para evitar perdas maiores.

Portanto, a inclusão de um programa de Compliance em uma organização privada tende a gerar vantagem competitiva, uma vez que, que aumenta o grau de confiabilidade da empresa com aqueles com os quais contrata, no ambiente de negócios em que opera. Seus efeitos são sentidos também em maior escala, refletindo no aumento da confiança pública nacional e internacional. Dessa forma, a implementação e manutenção de um Programa de Compliance efetivo deve ser capaz de fortalecer o cumprimento das normas e das políticas internas da empresa, além de mitigar os riscos causados por atos empresariais.

### **3 A LEI ANTICORRUPÇÃO E A ESTRUTURA DE INCENTIVOS À ADOÇÃO DE MECANISMOS DE COMPLIANCE POR ORGANIZAÇÕES PRIVADAS**

Conforme defendido até aqui, os agentes econômicos, protagonizados na figura das grandes empresas, iniciaram a implementação de medidas anticorrupção e de programas de Compliance internos a partir da construção de uma estrutura de incentivos governamentais e não-governamentais ao fomento da ética e integridade nas relações econômicas. A construção dessa estrutura atingiria seu propósito ideal se todas as partes envolvidas detivessem um mesmo ponto de vista, independentemente da sua posição.

Entretanto, esta não é a realidade de um mundo globalizado, com constante criação de novas indústrias e modelos de negócio, o universo empresarial é composto organizações de diferentes portes, cada qual com suas especificidades. Tal fato pressupõe a consideração de cada uma dessas peculiaridades na construção de incentivos para adoção do Compliance<sup>100</sup>.

De forma análoga, para que o incentivo seja efetivo, é de suma importância que sejam respeitadas as singularidades institucionais das nações, evitando-se o mero transplante dessas estruturas de incentivo de um país para outro, desconsiderando a trajetória histórica e os respectivos contextos locais<sup>101</sup>. Deste modo, o único resultado esperado seria a implementação inócua de determinada estrutura.

Nesse sentido, o economista estadunidense, Douglass North, elucida que não é a simples imposição de normas e regulamentos a agentes econômicos que alterará sua forma de conduzir seus empreendimentos e seu modelo mental. Os valores organizacionais se alteram gradualmente, conforme o desempenho econômico de uma determinada organização se estende no tempo. Assim, o autor destaca a importância de se desenvolver de forma consistente e periódica normas de comportamento que apoiem as alterações desejadas, assim como instituições e sistemas que incentivem tais comportamentos. Todas essas medidas requerem tempo para a obtenção do resultado pretendido<sup>102</sup>.

---

<sup>100</sup> SEN, A.; KLIKSBERG, B. As pessoas em primeiro lugar: a ética do desenvolvimento e os problemas do mundo globalizado. São Paulo: Companhia das Letras, 2010, p. 190.

<sup>101</sup> SCHAPIRO, M. G. Repensando a relação entre Estado, Direito e Desenvolvimento: os limites do paradigma rule of law e a relevância das alternativas institucionais. Revista Direito GV, São Paulo, p. 213-252, jan./jun. 2010.

<sup>102</sup> NORTH, D. C. Economic performance through time. Nobelprize.org, 9 dec. 1993, p. 5-6.

Trazendo o pensamento de North para o universo dos programas de Compliance, resta claro que não se deve aplicar um mesmo desenho de programa a todas as empresas, nem mesmo com a mesma velocidade, sob pena de ineficiência, pois cada empresa empreenderá esforços e tempo diferentes ao implementar e desenvolver seus mecanismos anticorrupção.

Além disso, não bastam apenas o tempo e a velocidade corretos. Conforme defendem Candeloro e Rizzo “o Compliance é um estado de espírito<sup>103</sup>”, deve-se buscar uma efetiva mudança de cultura e mentalidade por parte dos agentes econômicos, o que somente ocorre no tempo próprio de cada empresa.

Conforme exposto, há diversos exemplos de estruturas de incentivos ao Compliance no cenário internacional e nacional, dentro deste último, temos os incentivos trazidos pela Lei Anticorrupção. Conforme se verá adiante, a lei tomou o cuidado de estabelecer parâmetros para programas de Compliance de forma a respeitar as peculiaridades de cada pessoa jurídica avaliada. Tal estrutura de incentivos destaca a importância da disseminação nas empresas dos conceitos de transparência e ética, prática fundamental para a prevenção de condutas ilícitas e garantidoras do desenvolvimento e a perenidade das empresas no mercado:

Além de incentivar condutas socialmente desejáveis, o tratamento diferenciado para empresas que investem em medidas de prevenção e de promoção de integridade corporativa serve para minimizar desvantagens competitivas e reduzir distorções de mercado que beneficiariam aquelas que nada fazem para evitar práticas ilícitas<sup>104</sup>.

### 3.1 O PROCESSO SANCIONADOR NO CONTEXTO DA LEI ANTICORRUPÇÃO

Na linha de incentivos à adoção de mecanismos de Compliance pelas empresas, é importante destacar os incentivos trazidos pela LAC, no contexto do processo administrativo de responsabilização (PAR).

---

<sup>103</sup>CANDELORO, Ana Paula P.; DE RIZZO, Maria Balbina Martins; PINHO, Vinícius, Op.cit., p.36.

<sup>104</sup> MAEDA, B. C. Programas de Compliance anticorrupção: importância e elementos essenciais. In: DEBBIO, Alessandra Del; MAEDA, Bruno Carneiro; AYRES, Ano 52 Número 205 jan./mar. 2015 105 Carlos Henrique da Silva (Coord.). Temas de anticorrupção e Compliance. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013. p. 171.

Conforme explica Manual Prático de Avaliação de Programa de Integridade em PAR<sup>105</sup>, o PAR é um processo administrativo sancionador que tem por objetivo apurar uma notícia de ocorrência de infração por parte de uma pessoa jurídica. Logo, a Administração Pública busca com o PAR produzir provas aptas a comprovar que a pessoa jurídica processada realizou o ato ilícito e, a partir dessa constatação, responsabilizá-la aplicando-lhe as sanções previstas na LAC<sup>106</sup>.

A instauração do PAR no contexto de atos de corrupção é de competência da Controladoria-Geral da União (CGU) que responsabiliza pessoas jurídicas, avocando, apurando e julgando processos de crimes praticados contra a administração pública instaurados na Justiça. Esse órgão tem competência para celebrar acordos de leniência com as pessoas jurídicas responsáveis pela prática de atos ilícitos.

Desse modo, do ponto de vista da comissão processante, o objetivo do PAR é a produção de provas, garantindo o contraditório e a ampla defesa, para ao final fazer um juízo de valor quanto à responsabilização ou não da pessoa jurídica<sup>107</sup>.

Todavia, é importante ressaltar que a Lei Anticorrupção foi proposta com o intuito de criar medidas que “visam a coibir, a prevenir e a combater a prática de ilícitos e a moralizar as relações entre empresas privadas e a Administração Pública”.<sup>108</sup> Nesse contexto, o PAR não teria o intuito exclusivo de sancionar empresas por condutas ilícitas, mas também avaliaria os esforços de cada empresa investigada em implementar tais medidas para eventual atenuação das sanções.

E é por esse motivo que a LAC prevê e incentiva a adoção de programas de Compliance, a fim de que as pessoas jurídicas estabeleçam, elas mesmas, mecanismos que possam evitar a ocorrência do ato lesivo, ou, caso eles ocorram, que consigam detectá-los, interrompê-los e remediar os danos por eles causados.

---

<sup>105</sup> Manual criado pela CGU com o objetivo de auxiliar, de forma prática, os servidores do Poder Executivo federal, especialmente aqueles que irão compor as Comissões de Processo Administrativo de Responsabilização – CPAR, a avaliarem o Programa de Integridade no âmbito do PAR.

<sup>106</sup> CONTROLADORIA-GERAL DA UNIÃO (CGU). Manual Prático de Avaliação de Programa de Integridade em PAR, 2018. Disponível em: <https://www.gov.br/cgu/pt-br/centrais-de-conteudo/publicacoes/integridade/arquivos/manual-pratico-integridade-par.pdf>. Acesso em: 20 de jan. 2022.

<sup>107</sup> *Idem*.

<sup>108</sup> BRASIL, Lei n. 12.846, de 1º de agosto de 2013, Op. cit.

Conforme argumentamos no primeiro capítulo, a eficácia de tal incentivo teria sua explicação vinculada ao direito econômico, uma vez que, ao impor sanções por práticas corruptas, a LAC condicionaria as empresas a estruturarem-se com base em princípios éticos que atuem de forma auxiliar o aparato estatal no combate à corrupção advinda do âmbito privado corruptor, de forma a reduzir os riscos de corrupção e, conseqüentemente, os riscos de lhe serem aplicadas sanções.

Desse modo, conforme consta da LAC, na esfera administrativa, poderão ser aplicadas às pessoas jurídicas consideradas responsáveis pelos atos lesivos previstos nesta lei duas possibilidades de sanções: multa, no valor de 0,1% (um décimo por cento) a 20% (vinte por cento) do faturamento bruto do último exercício anterior ao da instauração do processo administrativo e a publicação extraordinária da decisão condenatória<sup>109</sup>.

No contexto empresarial, é nítido que a penalidade mais representativa no contexto da LAC seria a multa sobre seu faturamento, a qual nunca pode ser inferior à vantagem auferida pelo agente econômico. Todavia, há de se destacar a importância da segunda possibilidade de penalidade, a publicação extraordinária da decisão condenatória, a qual possui cunho reputacional.

Conforme disciplina a LAC sobre a publicação extraordinária da decisão condenatória, esta ocorrerá a expensas da empresa, em meios de comunicação de grande circulação na área da prática da infração e de atuação da pessoa jurídica ou, na sua falta, em publicação de circulação nacional, bem como por meio de afixação de edital no próprio estabelecimento ou no local de exercício da atividade, de modo visível ao público, e no sítio eletrônico na rede mundial de computadores<sup>110</sup>.

As empresas, enquanto agentes econômicos e inseridas no mercado de bens e serviços, contam com sua reputação para realizar suas atividades e auferir lucros. Neste sentido, a reputação é determinante para sua competitividade no mercado. Conforme aponta o Guia de Avaliação de Risco de Corrupção elaborado pelo Escritório do Pacto Global da ONU, a cobertura da imprensa regional ou nacional mantida com danos de longo prazo para a imagem

---

<sup>109</sup> *Idem.*

<sup>110</sup> *Idem.*

pública é considerada um impacto de nível 4 (em uma escala de 1 a 5) na matriz de pontuação de impacto potencial multifatorial<sup>111</sup>, a qual avalia o impacto de práticas de corrupção no ambiente empresarial.

Ao estabelecer as sanções, conforme já mencionado, a LAC também trouxe critérios a serem levados em consideração na aplicação das sanções descritas acima. Além da existência de mecanismos de Compliance, são avaliados:

- I - a gravidade da infração;
- II - a vantagem auferida ou pretendida pelo infrator;
- III - a consumação ou não da infração;
- IV - o grau de lesão ou perigo de lesão;
- V - o efeito negativo produzido pela infração;
- VI - a situação econômica do infrator;
- VII - a cooperação da pessoa jurídica para a apuração das infrações;
- IX - o valor dos contratos mantidos pela pessoa jurídica com o órgão ou entidade pública lesados;<sup>112</sup>

Antes da publicação de seu decreto regulador, uma das principais críticas à legislação residia na ausência de parâmetros objetivos para a determinação do montante da multa, especialmente em virtude da amplitude estabelecida pela lei – 0,1 a 20% do faturamento bruto, excluídos os tributos –, o que, segundo os críticos era muito alta e havia um risco de abuso de poder do poder público ao optar por sua aplicação<sup>113</sup>. Chamavam a atenção também para a ausência de definição clara sobre o conceito de vantagem auferida, piso mínimo definido pela lei<sup>114</sup>.

Com a publicação do Decreto nº 8.420/2015 foram fixadas faixas de percentuais para a composição das multas aplicadas no âmbito do Poder Executivo Federal, reduzindo a discricionariedade à determinação do montante em cada uma das faixas.

<sup>111</sup> ONU, United Nations Global Compact Office. Guia de Avaliação de Risco de Corrupção, 2013. Disponível em: <https://www.gov.br/dnit/pt-br/assuntos/integridade/coordenacao-geral-de-integridade/legislacao-basica/guia-de-avaliacao-de-risco-de-corrupcao.pdf>. Acesso em 10 de jan. de 2022.

<sup>112</sup> BRASIL, Lei n. 12.846, de 1º de agosto de 2013, Op. cit.

<sup>113</sup> IBEF. Instituto Brasileiro de Executivos de Finanças. “Seminário de Riscos discute impacto da corrupção na reputação das empresas”. Disponível em: <https://ibefsp.com.br/seminario-de-riscos-discute-impacto-da-corrupcao-na-reputacao-das-empresas/>. Acesso em: 18 de jan. 2022.

<sup>114</sup> *Idem*.

Como marco inicial, estabeleceu o somatório dos valores encontrados para as faixas representadas na Tabela 1 abaixo, que podem chegar ao teto máximo de 20% do faturamento bruto da empresa do último exercício anterior ao da instauração do PAR:

**Tabela 1** - Critérios de soma percentual da multa (art. 17 do Decreto nº 8.420/2015)

Continuidade dos atos lesivos	0% ou de 1,0 a 2,5%
Ciência do corpo diretivo ou gerencial da pessoa jurídica	0% ou de 1,0 a 2,5%
Interrupção de serviço ou obra pública	0% ou de 1,0 a 4,0%
Situação econômica do infrator com base na apresentação de índice de Solvência Geral e de Liquidez Geral superiores a um e de lucro líquido no último exercício anterior ao da ocorrência do ato lesivo	0% ou 1,0%
Reincidência	0% ou 5%
Valor do contrato mantido com o poder público	0% ou de 1,0 a 5%
<b>Percentual total dos parâmetros de soma</b>	De 0 a 20%

Fonte: Elaborada a partir dos valores definidos pelo Decreto nº 8.420/2015<sup>115</sup>

Após determinada a composição parcial da multa, o Decreto nº 8.420/2015, em seu artigo 18, define as circunstâncias atenuantes, dentre as quais inclui-se o programa de Compliance, foco de análise da presente monografia. O somatório dos atenuantes pode alcançar o limite máximo de 10% do faturamento bruto da empresa, conforme pode ser observado na Tabela 2 abaixo:

**Tabela 2** - Critérios de subtração de percentual da multa (art. 18 do Decreto nº 8.420/2015)

Não consumação da infração	0% ou -1,0%
Comprovação de ressarcimento do dano	0% ou -1,5%
Grau de colaboração da pessoa jurídica	0% ou de -1,0 a -1,5%
Comunicação espontânea do ilícito	0% ou -2,0%
Programa de integridade/Compliance	0% ou de -1,0 a -4,0%

<sup>115</sup> BRASIL, Decreto n. 8.420, de 18 de março de 2015. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2015/decreto/d8420.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/decreto/d8420.htm). Acesso em 10 de jan. de 2022.

<b>Percentual total dos parâmetros de subtração</b>	De 0 a -10%
---	-------------

Fonte: Elaborada a partir dos valores definidos pelo Decreto nº 8.420/2015<sup>116</sup>

O valor final da multa é determinado pela soma dos parâmetros iniciais da multa, que determinam o grau de lesividade da conduta da empresa, e pela subtração dos atenuantes. É importante ressaltar que o valor final da multa nunca pode ser inferior à vantagem auferida pela empresa.

Nesse sentido, a vantagem auferida, conforme delimita o decreto, equivale aos ganhos obtidos ou pretendidos pela empresa que não ocorreriam sem a prática do ato lesivo, deduzidos custos e despesas legítimos comprovadamente executados ou que seriam devidos ou despendidos caso o ato lesivo não tivesse ocorrido, somado, quando for o caso, ao valor correspondente a qualquer vantagem indevida prometida ou dada a agente público ou pessoa a ele relacionada<sup>117</sup>.

Voltando aos parâmetros de subtração da multa, tem-se diversas possibilidades em que o agente corruptor pode ter sua multa diminuída, dentre os quais podemos destacar a colaboração da empresa com a investigação do crime cometido e a existência de um programa de Compliance, sendo o último responsável pelo maior grau de subtração da pena. Em vista disso, os autores Ana Paula P. Candeloro et al., argumentam que o Compliance está previsto de forma indireta na LAC<sup>118</sup> e, conseqüentemente, no seu decreto regulador.

### 3.2 ACORDOS DE LENIÊNCIA

No âmbito do acordo de leniência, o Compliance também entra como compromisso necessário para sua devida execução. Deste modo, é importante se debruçar brevemente sobre o instituto.

Cumpra introduzir o instrumento como ferramenta de caráter sancionador negocial, celebrado com uma pessoa jurídica, que colabora, de livre e espontânea vontade, entregando

<sup>116</sup> *Idem.*

<sup>117</sup> *Idem.*

<sup>118</sup> CANDELORO, Ana Paula P.; DE RIZZO, Maria Balbina Martins; PINHO, Vinícius, Op.cit., p. 30-32.



informações e provas sobre os atos de corrupção de que tem conhecimento e sobre os quais assume a sua responsabilidade objetiva<sup>119</sup>.

Conforme delimita a LAC, em seus artigos 28 e 30, o acordo de leniência será celebrado com as pessoas jurídicas responsáveis pela prática dos atos lesivos previstos na LAC, de 2013, e dos ilícitos administrativos previstos na Lei de Licitações e em outras normas de licitações e contratos, com vistas à isenção ou à atenuação das respectivas sanções, desde que colaborem efetivamente com as investigações e o processo administrativo<sup>120</sup>.

Como condições para atenuação ou isenção de penalidades, a LAC delimita que devem resultar da colaboração

Art. 28 [...]

I - a identificação dos demais envolvidos na infração administrativa, quando couber; e

II - a obtenção célere de informações e documentos que comprovem a infração sob apuração.<sup>121</sup>

Além disso, a pessoa jurídica que pretenda celebrar acordo de leniência deverá:

Art. 30. [...]

I - ser a primeira a manifestar interesse em cooperar para a apuração de ato lesivo específico, quando tal circunstância for relevante;

II - ter cessado completamente seu envolvimento no ato lesivo a partir da data da propositura do acordo;

III - admitir sua participação na infração administrativa

IV - cooperar plena e permanentemente com as investigações e o processo administrativo e comparecer, sob suas expensas e sempre que solicitada, aos atos processuais, até o seu encerramento; e

V - fornecer informações, documentos e elementos que comprovem a infração administrativa.<sup>122</sup>

Observa-se, portanto, que o instituto do acordo de leniência impõe um compromisso e responsabilidade às pessoas jurídicas que voluntariamente se propõem a romper com o envolvimento com a prática ilícita e adotar medidas para manter suas atividades de forma ética e sustentável, em cumprimento à sua função social.<sup>123</sup> Além disso, de forma a beneficiar

<sup>119</sup> CONTROLADORIA-GERAL DA UNIÃO (CGU), Acordo de Leniência. Disponível em: <https://www.gov.br/cgu/pt-br/assuntos/combate-a-corrupcao/acordo-leniencia>. Acesso em 04 fev. 2022.

<sup>120</sup> BRASIL, Lei n. 12.846, de 1º de agosto de 2013, Op. cit.

<sup>121</sup> BRASIL, Decreto n. 8.420, de 18 de março de 2015 Op. cit.

<sup>122</sup> *Idem*.

<sup>123</sup> MINISTÉRIO PÚBLICO FEDERAL. *Guia Prático 5CCR*. Disponível em <http://www.mpf.mp.br/atuacao-tematica/ccr5/publicacoes/guia-pratico-acordo-leniencia/>. Acesso em 20/01/2022.

o poder público, o acordo possibilita a obtenção de provas que não poderiam ser obtidas sem tal colaboração. O acordo é uma opção, um instrumento de que o poder público dispõe para dar efetividade e celeridade às investigações e aos processos de apuração.

Conforme disciplina o art. 40 do Decreto nº 8.420/2015, as empresas que optem por celebrar o acordo poderão reduzir o valor da multa aplicável em até  $\frac{2}{3}$  (dois terços), serão isentas de terem sua condenação publicada extraordinariamente e isentas da proibição de receber incentivos, subsídios, subvenções, doações ou empréstimos de órgãos ou entidades públicos e de instituições financeiras públicas ou controladas pelo Poder Público.<sup>124</sup>

Para que o acordo seja cumprido efetivamente e tenha seus efeitos garantidos, o decreto regulamentador prevê o estabelecimento de cláusulas que impõem compromissos futuros por parte da pessoa jurídica, dentre esses compromissos destaca-se a adoção, aplicação ou aperfeiçoamento do programa de integridade.<sup>125</sup>

Apesar de não fazer referência direta aos programas de Compliance, mas sim aos programas de integridade, é importante destacar que a CGU define o programa de integridade como “um programa de Compliance específico para prevenção, detecção e remediação dos atos lesivos previstos na Lei nº 12.846/2013, que tem como foco, além da ocorrência de suborno, também fraudes nos processos de licitações e execução de contratos com o setor público”<sup>126</sup>, tendo em vista que o programa de integridade se materializa também como um programa de Compliance nas empresas, opta-se pela utilização do termo “programa de Compliance” neste trabalho, tendo em vista, principalmente, por ser o nome mais comumente utilizado pelas organizações privadas no país.

Ao criar obrigações para implementação ou aperfeiçoamento de medidas mitigadoras de riscos de corrupção, portanto, um programa de Compliance, o Acordo de Leniência pode

---

<sup>124</sup> BRASIL, Decreto n. 8.420, de 18 de março de 2015 Op. cit.

<sup>125</sup> Art. 37. O acordo de leniência conterá, entre outras disposições, cláusulas que versem sobre: I - o compromisso de cumprimento dos requisitos previstos nos incisos II a V do caput do art. 30; II - a perda dos benefícios pactuados, em caso de descumprimento do acordo; III - a natureza de título executivo extrajudicial do instrumento do acordo, nos termos do inciso II do caput do art. 585 da Lei nº 5.869, de 11 de janeiro de 1973; e IV - a adoção, aplicação ou aperfeiçoamento de programa de integridade, conforme os parâmetros estabelecidos no Capítulo IV.

<sup>126</sup> CONTROLADORIA-GERAL DA UNIÃO (CGU). Manual Prático de Avaliação de Programa de Integridade em PAR, 2018. Disponível em: <https://www.gov.br/cgu/pt-br/centrais-de-conteudo/publicacoes/integridade/arquivos/manual-pratico-integridade-par.pdf>. Acesso em: 20 de jan. 2022.

ter extraordinário efeito indutor sobre as empresas que celebrem o acordo. Empresas que estejam envolvidas em processos administrativos sancionadores no âmbito da Lei Anticorrupção ou da Lei de Licitações que tenham mecanismos de Compliance em sua estrutura, deverão aprimorá-los, seguindo prazos e parâmetros pré-determinados. Empresas que ainda não implementaram o programa, deverão desenvolvê-lo seguindo os mesmos parâmetros que servirão como base para a avaliação dos programas pela CGU.

### 3.3 PARÂMETROS DOS PROGRAMAS DE COMPLIANCE

Os programas de Compliance são compostos por mecanismos e processos que os sustentam. Tais elementos são responsáveis por evitar, identificar e mitigar práticas irregulares e podem variar dependendo da indústria em que a empresa atua, do seu tamanho, estrutura, do risco inerente às suas atividades e porte. Todavia, existem alguns elementos básicos que são essenciais para que o programa de Compliance seja efetivo.

Nesse sentido, de forma similar àquela adotada pelo *US Federal Sentencing Guidelines for Organizations*, o Decreto nº 8.420/2015 delimita parâmetros que estruturam as diretrizes nacionais para os programas de Compliance. A partir dessas diretrizes, o legislador determina, no artigo 42, que os programas devem ser avaliados de acordo com os seguintes parâmetros

I - comprometimento da alta direção da pessoa jurídica, incluídos os conselhos, evidenciado pelo apoio visível e inequívoco ao programa;

II - padrões de conduta, código de ética, políticas e procedimentos de integridade, aplicáveis a todos os empregados e administradores, independentemente de cargo ou função exercidos;

III - padrões de conduta, código de ética e políticas de integridade estendidas, quando necessário, a terceiros, tais como, fornecedores, prestadores de serviço, agentes intermediários e associados;

IV - treinamentos periódicos sobre o programa de integridade;

V - análise periódica de riscos para realizar adaptações necessárias ao programa de integridade;

VI - registros contábeis que reflitam de forma completa e precisa as transações da pessoa jurídica;

VII - controles internos que assegurem a pronta elaboração e confiabilidade de relatórios e demonstrações financeiros da pessoa jurídica;

VIII - procedimentos específicos para prevenir fraudes e ilícitos no âmbito de processos licitatórios, na execução de contratos administrativos ou em qualquer interação com o setor público, ainda que intermediada por terceiros, tal como

pagamento de tributos, sujeição a fiscalizações, ou obtenção de autorizações, licenças, permissões e certidões;

IX - independência, estrutura e autoridade da instância interna responsável pela aplicação do programa de integridade e fiscalização de seu cumprimento;

X - canais de denúncia de irregularidades, abertos e amplamente divulgados a funcionários e terceiros, e de mecanismos destinados à proteção de denunciante de boa-fé;

XI - medidas disciplinares em caso de violação do programa de integridade;

XII - procedimentos que assegurem a pronta interrupção de irregularidades ou infrações detectadas e a tempestiva remediação dos danos gerados;

XIII - diligências apropriadas para contratação e, conforme o caso, supervisão, de terceiros, tais como, fornecedores, prestadores de serviço, agentes intermediários e associados;

XIV - verificação, durante os processos de fusões, aquisições e reestruturações societárias, do cometimento de irregularidades ou ilícitos ou da existência de vulnerabilidades nas pessoas jurídicas envolvidas;

XV - monitoramento contínuo do programa de integridade visando seu aperfeiçoamento na prevenção, detecção e combate à ocorrência dos atos lesivos previstos no art. 5º da Lei nº 12.846, de 2013 ; e

XVI - transparência da pessoa jurídica quanto a doações para candidatos e partidos políticos.<sup>127</sup>

Destaca-se que o parágrafo 2º do artigo 42 deixa claro que a efetividade do programa de Compliance em relação ao ato lesivo objeto de apuração será considerada para fins da avaliação, portanto, não basta a mera implementação dos mecanismos delimitados pelo decreto, o programa deve ser efetivo no que se propõe.

Por essa razão, é fundamental que a avaliação dos programas de Compliance seja criteriosa e que o benefício de redução da multa seja concedido apenas para as empresas que realmente possuam programas com condições mínimas de prevenir, detectar e remediar atos lesivos praticados contra a Administração Pública.

Conforme a CGU destaca no Manual Prático de Avaliação de Programa de Integridade em PAR

[...] a avaliação de Programa de Integridade é uma atividade complexa, que demanda tempo e envolve diversas áreas do conhecimento. Além disso, ela depende da verificação da adequação do Programa de Integridade à realidade de cada pessoa jurídica. Assim, um programa que pode funcionar para prevenir a ocorrência de atos

---

<sup>127</sup> BRASIL, Decreto n. 8.420, de 18 de março de 2015, Op. cit.

de corrupção na pessoa jurídica “x”, pode não servir para pessoa jurídica “y”, pois ambas têm necessidades diferentes, a depender das especificidades que possuem.<sup>128</sup>

Além disso o manual destaca outra contingência na avaliação dos programas de Compliance

Também contribuem para a complexidade da avaliação a falta de concretude dos parâmetros estabelecidos pelo Decreto n. 8.420/2015 e a ausência de critérios claros de como definir o percentual de redução da multa a que fará jus a pessoa jurídica que apresentou o Programa de Integridade em sua defesa.<sup>129</sup>

Para mitigar os efeitos de tais limitações, a CGU buscou criar uma metodologia, nas linhas do *US Federal Sentencing Guidelines for Organizations*, que busca uniformizar e otimizar a avaliação, tornando-a, no que for possível, mais objetiva, célere e condizente com as características do PAR<sup>130</sup>, é nesse sentido que o Manual Prático de Avaliação de Programa de Integridade em PAR foi elaborado.

O Manual foi baseado nas diretrizes já recomendadas pelo o guia “Programa de Integridade – Diretrizes para Empresas Privadas” da CGU, que apresenta diretrizes que podem auxiliar as empresas a construir ou aperfeiçoar seus programas de Compliance - fora do contexto de sanções administrativas - em caráter preventivo, portanto, o documento é eminentemente orientativo e não possui caráter normativo ou vinculante<sup>131</sup>.

O guia busca esclarecer o conceito de programa de Compliance, em consonância com a LAC e sua regulamentação pelo Decreto nº 8.420/2015, apresentando diretrizes que possam auxiliar as empresas a construir ou aperfeiçoar políticas e instrumentos destinados à prevenção, detecção e remediação de atos lesivos à administração pública. Tais diretrizes são divididas em cinco pilares, chamados de “cinco pilares do Programa de Integridade”. No documento, a CGU destaca novamente a inserção do Programa de Integridade no contexto do programa de Compliance, destacando a sua especificidade voltada para medidas anticorrupção

<sup>128</sup> CONTROLADORIA-GERAL DA UNIÃO (CGU). Manual Prático de Avaliação de Programa de Integridade em PAR, Op. cit.

<sup>129</sup> *Idem.*

<sup>130</sup> *Idem.*

<sup>131</sup> CONTROLADORIA-GERAL DA UNIÃO (CGU). Programa de Integridade – Diretrizes para Empresas Privadas, 2015. Disponível em: <https://www.gov.br/cgu/pt-br/centrais-de-conteudo/publicacoes/integridade/arquivos/programa-de-integridade-diretrizes-para-empresas-privadas.pdf>. Acesso em: 20 de jan. 2022.

Programa de Integridade é um programa de compliance específico para prevenção, detecção e remediação dos atos lesivos previstos na lei 12.846/2013, que tem como foco, além da ocorrência de suborno, também fraudes nos processos de licitações e execução de contratos com o setor público.<sup>132</sup>

Os pilares vão para além das empresas que celebram contratos com a Administração Pública e se mostram como referência na implementação de programas de Compliance para qualquer companhia que preza pela preservação de sua imagem perante o mercado e pela ética e integridade de suas operações e da sua força de trabalho. Além disso, os pilares são usados como norte para a avaliação dos parâmetros dos programas de Compliance em empresas que respondem por PAR perante a CGU.

### 3.4 CADASTRO NACIONAL DE EMPRESAS PUNIDAS (CNEP)

Dentro do microssistema jurídico originado da LAC tem-se, também, o Cadastro Nacional de Empresas Punidas (CNEP), um banco de dados criado com a finalidade de consolidar e dar publicidade à relação das empresas que sofreram qualquer das punições nela previstas.

A Lei Anticorrupção traz o CNEP em seu texto, como pode ser visto no artigo 22, parágrafo 1º da lei:

Art. 22. Fica criado no âmbito do Poder Executivo federal o Cadastro Nacional de Empresas Punidas - CNEP, que reunirá e dará publicidade às sanções aplicadas pelos órgãos ou entidades dos Poderes Executivo, Legislativo e Judiciário de todas as esferas de governo com base nesta Lei<sup>133</sup>.

Nesse sentido, a LAC impôs a obrigatoriedade aos órgãos públicos, de todos os Poderes e esferas de governo, de manter o cadastro atualizado<sup>134</sup>. Para atender à exigência, a CGU desenvolveu o Sistema Integrado de Registro do CEIS/CNEP, que é alimentado diretamente pelos órgãos e entidades do Distrito Federal, dos estados e dos municípios brasileiros. Assim, a inclusão dos registros é feita diretamente pelos entes públicos responsáveis pelas sanções.

---

<sup>132</sup> *Idem.*

<sup>133</sup> BRASIL, Lei n. 12.846, de 1º de agosto de 2013, Op. cit.

<sup>134</sup> *Idem.*

Na esfera federal, o CNEP é alimentado diretamente pelos órgãos responsáveis pelas sanções<sup>135</sup>.

Ao dar transparência às punições recebidas pelas pessoas jurídicas, o CNEP funciona como um importante instrumento de controle social pela sociedade<sup>136</sup>. Por ele, também é possível acompanhar os acordos de leniência firmados pelas empresas com o poder público, inclusive aqueles que eventualmente sejam descumpridos.

Sobre o instituto temos a elucidação de Patrícia Toledo:

Da leitura da lei, verifica-se que qualquer punição conferida à pessoa jurídica ensejará na inscrição de sua razão social no Cadastro Nacional de Empresas Punidas. Assim, resta claro que este procedimento visa desestimular a prática de atos ilícitos contra a Administração Pública, uma vez que será divulgada a imagem da empresa como corrupta, tratando-se, portanto, de uma propaganda negativa para a pessoa jurídica ou, ainda, de uma espécie de rotulação de “empresa ficha suja”<sup>137</sup>.

O CNEP traz à esfera pública a transparência, destacando a primazia da participação popular, ou seja, é um direito da população saber quem e porque estão sendo punidos tanto agentes quanto empresas, ainda mais se tratando de questões referentes à Administração Pública. Segundo Bezerra:

A publicação de denúncias de corrupção pelos meios de comunicação está associada, como chamou a atenção de Habermas (1984) ao discutir a relação entre imprensa, opinião pública e supervisão do poder político, à ideia de que a imprensa deve contribuir para manter a vigilância e o controle sobre as ações do Estado. Acresce-se a isto o interesse político (apoio ou não a determinada figura pública) e especialmente comercial (vendas das edições) que acompanham a divulgação destas denúncias, e que, não deve-se deixar de observar, impõem constrangimentos à produção das informações<sup>138</sup>.

A inserção de empresas no CNEP tem impacto direto na reputação das organizações. A base é usada, inclusive, por softwares de inteligência artificial de devida diligência<sup>139</sup> (*due*

<sup>135</sup> BRASIL. Portal da Transparência. CNEP. Disponível em: <https://www.portaltransparencia.gov.br/pagina-interna/603244-cnep>. Acesso em 09 de fev. 2022.

<sup>136</sup> *Idem*.

<sup>137</sup> TOLEDO, PATRÍCIA. Comentários à Lei nº 12.846/2013 – Lei anticorrupção. In: Revisat Digital de Direito Administrativo, Universidade de São Paulo, RDDA, v. 2, n. 1, 2015, p. 182.

<sup>138</sup> BEZERRA, Marcos Otávio. Corrupção: um estudo sobre o poder público e relações pessoais no Brasil. Rio de Janeiro: Relume – Dumará: ANPOCS, 1995, p. 16.

<sup>139</sup> O Due Diligence é o processo estruturado de estudo, auditoria, investigação e avaliação de riscos e oportunidades em operações empresariais. Pode ser traduzido como “diligência prévia” ou “diligência devida”,

*diligence*), comumente contratados por empresas para análise prévia de possíveis parceiros e fornecedores. Portanto, a presença de uma empresa no CNEP é capaz de causar desconfiança na sua reputação ou até mesmo ensejar a sua dispensa imediata de qualquer processo de negociação.

### 3.5 EMPRESA PRÓ-ÉTICA

Se por um lado há o cadastro negativo de empresas por práticas ilícitas através do CNEP, por outro há o incentivo direto da CGU às empresas que se destacam no compromisso em implementar medidas voltadas para a prevenção, detecção e remediação de atos de corrupção e fraude, ou seja, “são empresas comprometidas com a prevenção e o combate a atos de fraude e corrupção, o que é publicidade positiva<sup>140</sup>”. Esse incentivo foi criado através do Pró-Ética.

O selo veio de uma iniciativa conjunta Ministério da Transparência, Fiscalização e Controladoria-Geral da União (CGU) em parceria com o Instituto Ethos. Conforme a CGU informa na página do programa:

O Pró-Ética é uma iniciativa que busca fomentar a adoção voluntária de medidas de integridade pelas empresas, por meio do reconhecimento público daquelas que, independentemente do porte e do ramo de atuação, mostram-se comprometidas em implementar medidas voltadas para a prevenção, detecção e remediação de atos de corrupção e fraude<sup>141</sup>.

Nesse sentido, o Pró-Ética foi concebido com os seguintes objetivos: (i) fomentar, no âmbito do setor privado, a implementação de medidas de promoção da ética e integridade e contra a corrupção; (ii) conscientizar empresas sobre seu relevante papel no enfrentamento da corrupção; (iii) reduzir os riscos de ocorrência de fraude e corrupção nas relações entre o setor público e o setor privado; e (iv) reconhecer as boas práticas de promoção da integridade e de prevenção da corrupção em empresas que adotam voluntariamente<sup>142</sup>.

---

mas, embora transmitam a ideia de zelo e cuidado, não substituem integralmente a expressão da língua inglesa. Disponível em: <https://lec.com.br/due-diligence-entenda-o-que-e-e-quais-sao-as-suas-aplicacoes/>. Acesso em: 09 fev. 2022.

<sup>140</sup> JARDIM, Torquato. Vamos falar sobre ética. Disponível em: <http://estudio.folha.uol.com.br/pro-etica/2016/12/1837976-vamos-falar-sobre-etica.shtml>. Acesso em: 09 fev. 2022.

<sup>141</sup> CONTROLADORIA-GERAL DA UNIÃO (CGU). Pró Ética, Avaliação. Disponível em: <https://www.gov.br/cgu/pt-br/assuntos/etica-e-integridade/empresa-pro-etica/avaliacao>. Acesso em 09 de fev. 2022.

<sup>142</sup> Idem



A primeira iniciativa do programa se deu em 2010, durante as comemorações do Dia Internacional de Combate à Corrupção, em que a CGU e o Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social instituíram, de forma pioneira na América Latina, o então chamado “Cadastro Empresa Pró-Ética”<sup>143</sup>.

Com a publicação da LAC, em 2014, o programa passou pela primeira reformulação, passando a chamar-se “Empresa Pró-Ética”. O objetivo foi adequá-lo às mudanças trazidas pela lei, ampliar o número de participantes e aprimorar a forma de divulgação das empresas premiadas<sup>144</sup>. Desde 2018, o selo avalia as empresas interessadas bianualmente.

O recebimento do selo confere a empresa que o recebe reconhecimento público sobre seu comprometimento com a prevenção e o combate à corrupção e gera publicidade positiva nacional e internacionalmente incluindo a ONU (Organização das Nações Unidas), a OEA (Organização dos Estados Americanos) e a OECD (Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico)<sup>145</sup>.

Tendo em vista o propósito e os objetivos do programa, resta claro que, para que consigam o selo, as empresas deverão, via de regra, implementar um programa de Compliance eficiente, sendo a iniciativa um evidente incentivo governamental à cultura de Compliance nas organizações que atuam no Brasil.

A implementação da função de Compliance é refletida no questionário de avaliação do programa, o qual é dividido por áreas que envolvem: (i) Comprometimento da Alta Direção e Compromisso com a Ética, (ii) Políticas e Procedimentos; (iii) Comunicação e Treinamento; (iv) Canais de Denúncia e Remediação; (v) Análise de Risco e Monitoramento e (vi) Transparência e Responsabilidade Social<sup>146</sup>. As empresas que pleiteiam a ser reconhecidas

---

<sup>143</sup> CONTROLADORIA-GERAL DA UNIÃO (CGU). Empresa Pró-Ética, 2020. Disponível em: <https://www.gov.br/cgu/pt-br/assuntos/etica-e-integridade/empresa-pro-etica/relatorios-de-avaliacao/2018-2019/relatorio-pro-etica-18-19.pdf>. Acesso em: 20 de jan. 2022.

<sup>144</sup> *Idem*.

<sup>145</sup> *Idem*.

<sup>146</sup> CONTROLADORIA-GERAL DA UNIÃO (CGU). Questionário de Avaliação, Empresa Pró-Ética, 2020/2021. Disponível em: <https://www.gov.br/cgu/pt-br/assuntos/etica-e-integridade/empresa-pro-etica/arquivos/documentos-e-manuais/QuestionariodeAvaliaoPE20202021.pdf>. Acesso em: 20 de jan. 2022.

com o selo serão avaliadas a partir das respostas e evidências providas no mesmo questionário.

Nesse sentido, a avaliação e pontuação das empresas se baseia nos seguintes parâmetros:

**Figura 1 – Questionário de Avaliação**



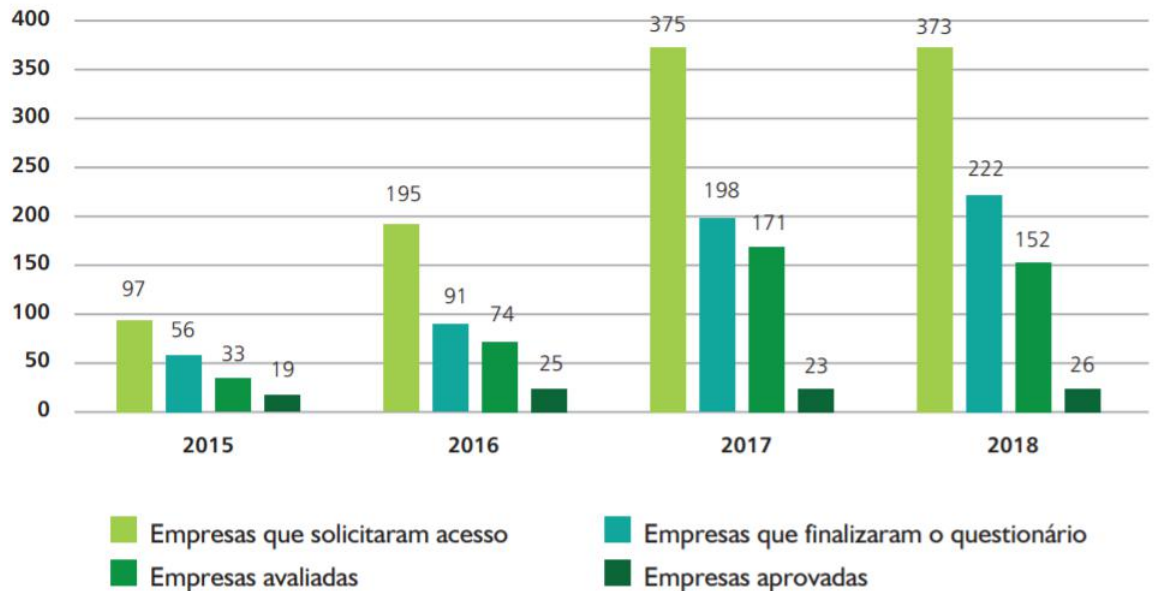
Fonte: Ministério da Transparência e Controladoria-Geral da União (CGU). Questionário de Avaliação, Empresa Pró-Ética, 2020/2021<sup>147</sup>.

O Pró-Ética emerge no cenário nacional para reconhecer boas práticas de promoção da integridade e prevenção da corrupção. O programa não se trata de uma certificação, não gera nenhum benefício ou privilégios as empresas em suas relações com o setor público e não se propõe a listar as empresas “mais éticas do país”.

<sup>147</sup> CONTROLADORIA-GERAL DA UNIÃO (CGU). Pró Ética, Avaliação. Disponível em: <https://www.gov.br/cgu/pt-br/assuntos/etica-e-integridade/empresa-pro-etica/avaliacao>. Acesso em 09 de fev. 2022.

Todavia, seu impacto no mundo corporativo nacional é nítido. Evidenciado pelo crescente interesse por parte das empresas em serem aprovadas na avaliação. Conforme mostra o gráfico a seguir:

**Gráfico 2 – Números do Pro-Ética 2015-2018**



Fonte: Ministério da Transparência e Controladoria-Geral da União (CGU). Relatório Empresa Pró-Ética, 2018/2019<sup>148</sup>.

No último biênio (2020/2021), das 327 empresas que solicitaram acesso ao Programa, 236 finalizaram o questionário de avaliação, 195 foram admitidas e 67 foram vencedoras<sup>149</sup>. “Praticamente triplicamos o número de empresas aprovadas em relação à edição passada do Programa, e esse salto representa um importante crescimento e amadurecimento das empresas e um reconhecido desenvolvimento da integridade no país”, conforme apontou o ministro da CGU, Wagner Rosário<sup>150</sup>.

<sup>148</sup> CONTROLADORIA-GERAL DA UNIÃO (CGU). Empresa Pró-Ética, 2020. Op. cit.

<sup>149</sup> CONTROLADORIA-GERAL DA UNIÃO (CGU). Pró Ética, Estatísticas. Disponível em: <https://www.gov.br/cgu/pt-br/assuntos/noticias/2021/12/pro-etica-201ctriplicamos-o-numero-de-empresas-aprovadas-o-que-demonstra-um-reconhecido-desenvolvimento-da-integridade-no-pais201d-afirma-ministro-da-cgu>. Acesso em 09 de fev. 2022.

<sup>150</sup> Idem.

Muito além de apenas avaliar e reconhecer empresas comprometidas em implementar medidas voltadas para a prevenção, detecção e remediação de atos de corrupção e fraude, o Pró-Ética pode servir como termômetro para a maturidade dos programas de Compliance no país. Ao avaliar minuciosamente os mecanismos de integridade de cada empresa concorrente, o programa traz à tona os esforços para o combate à corrupção das empresas e avalia, sobretudo, sua eficácia.

Se tomarmos como referência as estatísticas apresentadas pelo programa, é nítida a preocupação crescente das empresas em investirem em programas de Compliance cada vez mais robustos, demonstrando seu comprometimento com a cultura de integridade.

### **3.6 MATURIDADE DOS PROGRAMAS DE COMPLIANCE NO BRASIL**

No ano de 2022 a LAC completa oito anos de vigência. Oito anos marcados pelo fortalecimento das exigências dos agentes reguladores, pelo aumento no volume de sanções aplicadas e de multas pagas pelas empresas condenadas.

Diante deste cenário, o gerenciamento de riscos de Compliance no país vêm passando por um processo de constante aprimoramento e de aumento de exigências em decorrência do aumento da complexidade dos negócios e da dinâmica capitalista que está atrelada à frequente atualização e publicação de novas leis e regulamentos, evidenciando a necessidade de estruturar programas de Compliance eficientes para prevenir, detectar, monitorar e mitigar potenciais exposições a esses riscos.

No período entre 2014 e 2020, um total de 778 processos administrativos de responsabilização (PARs) — procedimentos de apuração de responsabilidade de pessoas jurídicas pela prática dos atos lesivos previstos na LAC — foram instaurados. Entre os referidos 778 PARs, 236 se iniciaram em 2020, o que representa um aumento aproximado de 2.145% no número de processos instaurados em comparação com o ano de 2014 e 210% com o ano de 2019<sup>151</sup>.

---

<sup>151</sup> CONJUR. Ver “A aplicação da Lei 12.846/2013 em seus sete anos de vigência”. Disponível em: <https://www.conjur.com.br/2021-jan-20/greco-lei-128462013-sete-anos-vigencia#:~:text=Entre%20os%20referidos%20778%20PARs,com%20o%20ano%20de%202019>. Acesso em: 10 de fev. 2022

Quanto às sanções administrativas previstas na LAC (multa e publicação extraordinária da decisão condenatória), no mesmo período citado, 130 multas no valor total de R\$ 130.293.295,68 foram aplicadas a entes privados, no âmbito do Poder Executivo federal, pela prática de atos lesivos à Administração Pública. Por sua vez, um total de 51 decisões condenatórias foram publicadas<sup>152</sup>.

O cenário acima traz um panorama geral dos principais impactos da LAC no ambiente empresarial brasileiro. Nesse sentido, é natural que, caso os mecanismos de prevenção, detecção e responsabilização por atos de corrupção continuem a ser aprimorados, esses reflexos se tornarão cada vez mais latentes. Para que isso aconteça, é imprescindível que as estruturas de Compliance estejam em constante expansão e amadurecimento, fato evidenciado pela pesquisa de “Maturidade do Compliance no Brasil” realizada anualmente pela KPMG, empresa multinacional de auditoria independente.

A pesquisa mostra de forma qualitativa e quantitativa a evolução da função de Compliance nas empresas brasileiras. Em sua primeira edição, publicada em 2015, 19%<sup>153</sup> das empresas afirmaram não ter a função de Compliance em sua estrutura, esse mesmo número havia caído para 9% em 2017<sup>154</sup> e para 5% em 2021<sup>155</sup>, conforme aponta sua quinta e última edição.

Apesar de implementadas as funções de Compliance, sua eficiência nem sempre é atingida. Mesmo que 95% das empresas pesquisadas tivessem uma função de Compliance implementada, 87% a consideraram eficiente<sup>156</sup>, porcentagem ligeiramente abaixo daquela de implementação. Em 2017, essa porcentagem era de 71% e em 2015, 57%<sup>157</sup>.

Além disso, ainda há um caminho a se percorrer para que os programas de Compliance atinjam uma maturidade desejável, a última pesquisa indica que 64% das empresas tinham sua

---

<sup>152</sup> *Idem.*

<sup>153</sup> KPMG. Pesquisa Maturidade do Compliance no Brasil, 2018. Disponível em: <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/br/pdf/2018/06/br-pesquisa-maturidade-do-compliance-3ed-2018.pdf>. Acesso em 10 de fev. 2022.

<sup>154</sup> *Idem.*

<sup>155</sup> KPMG. Pesquisa Maturidade do Compliance no Brasil, 2021. Disponível em: <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/br/pdf/2021/07/KPMG-pesquisa-maturidade-compliance-2021.pdf>. Acesso em 10 de fev. 2022.

<sup>156</sup> *Idem.*

<sup>157</sup> KPMG. Pesquisa Maturidade do Compliance no Brasil, 2018. Op. Cit.

função de Compliance executada por uma área exclusiva. Nesse mesmo cenário, 34% dos respondentes afirmaram não possuir autonomia nem independência da área<sup>158</sup>.

As pesquisas da KPMG são constituídas por 35 perguntas realizadas aos profissionais da alta administração de empresas nacionais e multinacionais de diferentes ramos e portes. As perguntas são divididas em nove elementos básicos conforme a Metodologia de Compliance da KPMG, que consideram os níveis de maturidade das empresas em seus respectivos Programas de Ética e Compliance. A edição mais recente contou com a participação de 55 empresas<sup>159</sup>.

A metodologia de pesquisa do projeto conta com uma escala de mensuração da maturidade de Compliance que vai de 0 (zero), menor maturidade, a 5 (cinco), maturidade máxima. Para que uma função de Compliance seja considerada madura, é necessário atingir a pontuação mínima de 3 pontos<sup>160</sup>. Tendo em vista tais referenciais, o nível de maturidade geral atingido pelo resultado agrupado das 55 empresas consultadas foi de 3,07, marcando a primeira vez em que o resultado passou, mesmo que timidamente, a média de maturidade<sup>161</sup>.

Ao lançar o olhar ao longo dos anos de pesquisa, é possível notar que, na esteira das grandes operações de combate à corrupção e da edição da LAC, o mercado voltou sua atenção para o Compliance. A evolução de programas voltados para a prática é nítida e se alinha com a premissa de que a função de Compliance, intrinsecamente dependente de uma mudança cultura organizacional, não evolui com a simples imposição de normas para sua implementação. Conforme já defendido neste capítulo, os valores e cultura de uma organização se alteram gradualmente, é a partir deste princípio que devemos analisar a evolução da cultura de integridade. Se olharmos para o passado, nos baseando nas pesquisas do mercado, essa evolução tem acontecido paulatinamente nas organizações privadas brasileiras.

---

<sup>158</sup> KPMG. Pesquisa Maturidade do Compliance no Brasil, 2021. Op. Cit.

<sup>159</sup> *Idem.*

<sup>160</sup> *Idem.*

<sup>161</sup> *Idem.*

## CONCLUSÃO

O presente trabalho buscou enfatizar o impacto insidioso da corrupção na sociedade. É sabido que, com a corrupção, o serviço público se torna ineficiente, a concorrência de mercado é destruída e, como consequência, os investimentos para o desenvolvimento de um país são reduzidos; o que ratifica importância da figura governamental, cuja eficiência cativa investimentos e, portanto, crescimento econômico<sup>162</sup>.

Para que tal crescimento seja atingido e que a corrupção seja combatida efetivamente, é necessário atribuir mais efeitos prejudiciais do que benéficos às pessoas jurídicas que pactuam de modo ilícito com o poder público<sup>163</sup>. Nesse sentido, vemos que a Lei Anticorrupção é um passo significativo nesse avanço.

Todavia, entendendo a corrupção como problema sistêmico, com vários agentes, a mera aplicação de sanções e *law enforcement* por parte de agentes governamentais pouco faz para que uma mudança material na forma como empresas privadas conduzem seus negócios. Deste modo, vimos a importância da criação de uma estrutura de incentivos intrafirma voltados para a prevenção, detecção e remediação de atos de corrupção e fraude e, sobretudo, para a fomentação de uma cultura de ética e integridade.

Uma vez que o Estado não tem controle interno sobre a forma como as empresas conduzem seus negócios, a responsabilidade objetiva da Lei Anticorrupção, sob a ótica da teoria econômica do direito, as condiciona a apropriarem internamente os custos futuros relacionados a potenciais sanções por práticas corruptas e fraudes, e invistam em medidas preventivas. Deste modo, os agentes econômicos privados estariam se aliando ao Estado nesse combate.

Nesse sentido, os programas de Compliance, são criados para mitigar tais riscos. Nada mais são, portanto, do que a resultante do comportamento racional esperado das empresas diante de cenário em que se vislumbra alta probabilidade de responsabilização.

---

<sup>162</sup> MAURO, Paolo. *Corruption and growth*. In: Quarterly Journal of Economics, v. 110, n. 3, Aug. 1995, p. 681-712.

<sup>163</sup> TOLEDO, P. Op cit. p 183.

Além disso, a Lei Anticorrupção trouxe inúmeras possibilidades de utilizar seus programas de integridade como instrumento de defesa, no âmbito de processos administrativos sancionadores, a exemplo das cláusulas nos acordos de leniência de aprimoramento ou criação de programas, que possuem um claro intuito transformador da realidade e do comportamento no meio empresarial.

É exatamente deste aparato que o protagonismo governamental no incentivo à cultura de integridade se destaca. Materializado na figura da CGU, tal protagonismo é manifestado na sua competência para recomendar medidas de Compliance e avaliá-las nos processos administrativos e nos acordos de leniência. Além de ser autora do principal manual orientativo para a implementação de programas de Compliance, “Programa de Integridade – Diretrizes para Empresas Privadas”.

Os processos de avaliação baseados em critérios estabelecidos pelos normativos regulamentadores LAC, seu decreto regulamentador (Decreto nº 8420/2015) e a Portaria da CGU 909/2015, reforçam a necessidade, por parte das empresas, do aprimoramento e atualização constantes desses mecanismos de prevenção, detecção e remediação. Do outro lado do jogo, na figura Estatal, reside a necessidade de que os critérios de avaliação se tornem cada vez mais objetivos, de forma a evitar a invalidação do processo administrativo no âmbito do poder judiciário.

Para as empresas, a despeito do potencial risco de sanção, os incentivos de que falamos até aqui constroem um cenário de oportunidade. Oportunidade para investir em políticas de integridade e reduzir danos reputacionais e financeiros causados por condutas ilícitas, para desenvolver diferenciais competitivos e oportunidade para viabilizar o crescimento sustentável, com uma estratégia de desenvolvimento baseada na mitigação de riscos e no incentivo à produtividade.

Todavia, conforme apontado pelas pesquisas da KPMG, os programas de Compliance no Brasil, apesar de sua evolução ainda têm um longo caminho a percorrer para atingir sua maturidade desejada.



Conforme aponta a edição de 2021, há discrepâncias nas métricas de maturidade sobretudo de uma indústria para outra: empresas que atuam no setor governamental e de infraestrutura obtiveram um índice de 3,44, o maior da pesquisa, ao passo que empresas da área de serviços e varejo obtiveram 2,68, a menor nota, que está inclusive abaixo da nota de corte para que o programa de Compliance seja considerado maduro<sup>164</sup>.

Um breve exemplo de caminho para a evolução da função de Compliance é defendido por Griffith, que ainda vê as estruturas de incentivo como incipientes, sobretudo por seu empirismo limitado, premissa sobre a qual o autor argumenta que uma transparência maior na função do Compliance é necessária. Diante disso, o autor comenta:

*Focusing on disclosure rather than substance parallels the regulatory strategy of securities law more generally, the aim of which is simply to provide the necessary information for the capital market to make distinctions between firms. Disclosure of compliance details would enable professionals to study and understand those compliance mechanisms that work and those that do not. It would also enable market professionals to distinguish between firms according to the quality of their compliance functions. If they invested accordingly, the capital market itself incentivizes firms to improve their compliance function<sup>165</sup>.*

Nesse sentido, Griffith, sob a ótica dos princípios da transparência (*disclosure*), prestação de contas (*accountability*) na governança corporativa, defende a criação de um instituto normativo que obrigue empresas de capital aberto a divulgarem dados sobre suas áreas de Compliance.

A divulgação obrigatória de dados sobre os programas de Compliance se concentraria em detalhes estruturais, como como a área é organizada, qual é seu relacionamento com as unidades de negócios e outras funções de controle, como risco e auditoria interna; quais riscos são alocados ao Compliance e como o programa designa pessoal e recursos tecnológicos para gerenciar esses riscos; se e como a o programa está envolvido nas decisões estratégicas de negócios. Esses detalhes do programa podem ser categorizados e comparados de acordo com indicadores de eficácia, como incidentes de má conduta relatados, investigações governamentais e sanções pagas. Alternativamente, ou além disso, Griffith defende que as empresas poderiam ser obrigadas a divulgar dados padronizados sobre o desempenho de seus

---

<sup>164</sup> KPMG. Pesquisa Maturidade do Compliance no Brasil, 2021. Op. Cit.

<sup>165</sup> GRIFFITH, S. J. Op.cit., p. 2139.

próprios programas, permitindo que as métricas quantitativas sejam comparadas diretamente com outras empresas<sup>166</sup>.

É nítido que a transformação do Compliance passa pelo trabalho conjunto entre agentes governamentais e privados. É sabido que a lei atua na prevenção e não na erradicação, por tal razão, não se espera que a corrupção seja totalmente suprimida pelo advento de um ato normativo ou regulamentador, mas o fato de impor punições aos agentes econômicos e estimular a adoção de práticas de Compliance e transparência nas corporações, além de garantir a sustentabilidade e eficiência econômica, levará a sociedade a um aprendizado de grande valia que será responsável pela mudança de cultura dos agentes envolvidos no longo prazo, sobretudo no âmbito empresarial brasileiro, garantindo, assim, o desenvolvimento do país.

---

<sup>166</sup> *Idem.*

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AGÊNCIA BRASIL. Ver “**Lava Jato completa cinco anos com 155 pessoas condenadas**”. Disponível em: <https://agenciabrasil.ebc.com.br/justica/noticia/2019-03/lava-jato-completa-cinco-anos-com-155-pessoas-condenadas>. Acesso em 10 de jan. de 2022.

\_\_\_\_\_. Ver “**Fiesp avalia perda anual de R\$ 130 bi em corrupção; valor pode ser ainda maior**”. Disponível em: <http://radioagencianacional.ebc.com.br/politica/audio/2017-12/fiesp-avalia-perda-anual-de-r-130-bi-em-corrupcao-valor-pode-ser-ainda-maior>. Acesso em 09 de jan. de 2022.

AYRES, Carlos Henrique da Silva. **Programas de compliance no âmbito da Lei n. 12.946/2013: importância e principais elementos**. Revista do Advogado. Ano XXXIV, n. 125. p. 44. 2014.

AZEVEDO, Carolina Araújo de. **Transnacionais como veículo de investimento e o problema da corrupção: dois temas relevantes da atual agenda global**. 2012. 166 f. Dissertação (Mestrado em Direito Civil Constitucional; Direito da Cidade; Direito Internacional e Integração Econômica; Direito) - Universidade do Estado do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2012.

BATTESINI, Eugênio. **Direito e Economia: novos horizontes da responsabilidade civil no Brasil**. São Paulo: LTr, 2011, p. 25.

BELTRATTI, Andrea. *The complementarity between corporate governance and corporate social responsibility*. The Geneva Papers on Risk and Insurance Issues and Practice, v. 30, n. 3, 2015, p.374.

BEZERRA, Marcos Otávio. **Corrupção: um estudo sobre o poder público e relações pessoais no Brasil**. Rio de Janeiro: Relume – Dumará: ANPOCS, 1995, p. 16.

BLOK, Marcella. **Compliance e Governança Corporativa: atualizado de acordo com a Lei Anticorrupção (Lei 12.846) e Decreto-Lei 8.421/2015**. Rio de Janeiro: Freitas Bastos, p.228, 2017.

BOBBIO, Norberto; MATTEUCCI, Nicola; PASQUINO, Gianfranco. **Dicionário de política**. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 1998, vol. 1, p. 291-293.

BRASIL, **Decreto n. 8.420, de 18 de março de 2015**. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2015/decreto/d8420.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/decreto/d8420.htm). Acesso em 10 de jan. de 2022.

\_\_\_\_\_, **Lei n. 12.846, de 1º de agosto de 2013.** Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2011-2014/2013/lei/112846.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2013/lei/112846.htm). Acesso em 10 de jan. de 2022.

\_\_\_\_\_, **PL 6826/2010.** Disponível em: <https://www.camara.leg.br/proposicoesWeb/fichadetramitacao?idProposicao=466400>. Acesso em 10 de jan. de 2022.

\_\_\_\_\_. Portal da Transparência. **CNEP.** Disponível em: <https://www.portaltransparencia.gov.br/pagina-interna/603244-cnep>. Acesso em 09 de fev. 2022.

BRATSIK, Peter. **A corrupção política na era do capitalismo transnacional.** Crítica Marxista, nº44, 2017, p. 23.

CAMARGO, Coriolano Almeida. SANTOS, Cleorbete. **Fundamentos do Compliance.** 1ª edição, 2019.

CAMPOS, P. **Comentários à Lei nº 12.846/2013 – Lei Anticorrupção.** Revista digital de direito administrativo, Ribeirão Preto, v. 2, n. 1, 2015. p.160-185.

CANDELORO, Ana Paula P.; DE RIZZO, Maria Balbina Martins; PINHO, Vinícius. **Compliance 360º: Riscos, estratégias, conflitos e vaidades no mundo corporativo.** São Paulo: Trevisan Editora Universitária, p. 30-32, 2012.

CAPANEMA, Renato de Oliveira. et al. **Lei anticorrupção Empresarial: aspectos críticos à lei 12.846/2013.** Belo Horizonte: Fórum, 2014.

CARVALHO, Paulo Roberto Galvão de. **Legislação anticorrupção no mundo: análise comparativa entre a Lei Anticorrupção brasileira, o Foreign Corrupt Practices Act norte-americano e o Bribery Act do Reino Unido.** SOUZA, Jorge Munhos; QUEIROZ, Reinaldo Pinheiro de (Orgs). Salvador: JusPodivm, 2015.

CAVALIERI FILHO, Sérgio. **Programa de responsabilidade civil.** 9. ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 2008. p. 137.

CLAYTON, M. **Entendendo os desafios de Compliance no Brasil: um olhar estrangeiro sobre a evolução do Compliance anticorrupção em um país emergente.** In: DEBBIO, Alessandra Del; MAEDA, Bruno Carneiro; AYRES, Carlos Henrique da Silva (Coord.). Temas de anticorrupção e Compliance. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013, p. 153.

COIMBRA, Marcelo de Aguiar; MANZI, Vanessa Alessi. **Manual de compliance: preservando a boa governança e a integridade das organizações.** São Paulo: Atlas, p. 2-3, 2010.

CAMBRIDGE. COMPLY. In: CAMBRIDGE Advanced Learner's Dictionary & Thesaurus. Cambridge University Press, 2022. Disponível em: <https://dictionary.cambridge.org/pt/dicionario/ingles/comply>. Acesso em: 09 jan. 2022.

CONJUR. Ver “**A aplicação da Lei 12.846/2013 em seus sete anos de vigência**”. Disponível em: <https://www.conjur.com.br/2021-jan-20/greco-lei-128462013-sete-anos-vigencia#:~:text=Entre%20os%20referidos%20778%20PARs,com%20o%20ano%20de%202019>. Acesso em: 10 de fev. 2022.

CONSELHO ADMINISTRATIVO DE DEFESA ECONÔMICA. **Guia para Programas de Compliance**. Disponível em: [http://antigo.cade.gov.br/acesso-a-informacao/publicacoes-institucionais/guias\\_do\\_Cade/guia-Compliance-versao-oficial.pdf](http://antigo.cade.gov.br/acesso-a-informacao/publicacoes-institucionais/guias_do_Cade/guia-Compliance-versao-oficial.pdf). Acesso em 09 jan. 2022.

CONTROLADORIA-GERAL DA UNIÃO (CGU). **Acordo de Leniência**. Disponível em: <https://www.gov.br/cgu/pt-br/assuntos/combate-a-corrupcao/acordo-leniencia>. Acesso em 04 fev. 2022.

\_\_\_\_\_. **Boletim Internacional**. Disponível em: <https://repositorio.cgu.gov.br/bitstream/1/45607/7/Boletim%20CGU%20Internacional%20Edicao%207.pdf>. Acesso em: 10 de jan. 2022.

\_\_\_\_\_. **Convenção da OCDE**. Disponível em: <https://www.gov.br/cgu/pt-br/assuntos/articulacao-internacional-1/convencao-da-ocde>. Acesso em 10 de jan. de 2022.

\_\_\_\_\_. **Convenção da OEA**. Disponível em: <https://www.cgu.gov.br/assuntos/articulacao-internacional/convencao-da-oea/principais-temas>. Acesso em 10 de jan. de 2022.

\_\_\_\_\_. **Convenção da ONU**. Disponível em: <https://www.cgu.gov.br/assuntos/articulacao-internacional/convencao-da-onu>. Acesso em: 10 de jan. de 2022.

\_\_\_\_\_. **Empresa Pró-Ética, 2020**. Disponível em: <https://www.gov.br/cgu/pt-br/assuntos/etica-e-integridade/empresa-pro-etica/relatorios-de-avaliacao/2018-2019/relatorio-pro-etica-18-19.pdf>. Acesso em: 20 de jan. 2022.

\_\_\_\_\_. Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social e Grupo de Trabalho do Pacto Empresarial pela Integridade Contra a Corrupção. **A responsabilidade social das empresas no combate à corrupção, 2009**.

\_\_\_\_\_. **Manual Prático de Avaliação de Programa de Integridade em PAR, 2018**. Disponível em: <https://www.gov.br/cgu/pt-br/centrais-de-conteudo/publicacoes/integridade/arquivos/manual-pratico-integridade-par.pdf>. Acesso em: 20 de jan. 2022.

\_\_\_\_\_. **Pró Ética, Avaliação**. Disponível em: <https://www.gov.br/cgu/pt-br/assuntos/etica-e-integridade/empresa-pro-etica/avaliacao>. Acesso em 09 de fev. 2022.

\_\_\_\_\_. **Pró Ética, Estatísticas**. Disponível em: <https://www.gov.br/cgu/pt-br/assuntos/noticias/2021/12/pro-etica-201ctriplicamos-o-numero-de-empresas-aprovadas-o>

que-demonstra-um-reconhecido-desenvolvimento-da-integridade-no-pais201d-afirma-ministro-da-cgu. Acesso em 09 de fev. 2022.

\_\_\_\_\_. **Programa de Integridade – Diretrizes para Empresas Privadas**, 2015. Disponível em: <https://www.gov.br/cgu/pt-br/centrais-de-conteudo/publicacoes/integridade/arquivos/programa-de-integridade-diretrizes-para-empresas-privadas.pdf>. Acesso em: 20 de jan. 2022.

\_\_\_\_\_. **Questionário de Avaliação, Empresa Pró-Ética**, 2020/2021. Disponível em: <https://www.gov.br/cgu/pt-br/assuntos/etica-e-integridade/empresa-pro-etica/arquivos/documentos-e-manuais/QuestionriodeAvaliaoPE20202021.pdf>. Acesso em: 20 de jan. 2022.

COOTER, Robert; ULEN, Tomas. **Direito e Economia**. 5.ed. Porto Alegre: Bookman, 2010, p. 322.

CORRUPÇÃO. In: Dicionário de línguas Michaelis - UOL. Disponível em: <https://michaelis.uol.com.br/busca?r=0&f=0&t=0&palavra=corrup%C3%A7%C3%A3o>. Acesso em: 09 jan 2022.

DENIS, Diane K.; MCCONNELL, JOHN J. *International Corporate Governance*. Working Paper n. 05/2003, January, 2003. ECGI Working Paper Series in Finance, p.2.

DEUTSCHE WELLE. DW. Ver “**Lava Jato completa cinco anos com derrotas e sob críticas**”. Disponível em: <https://www.dw.com/pt-br/lava-jato-completa-cinco-anos-com-derrotas-e-sob-cr%C3%ADticas/a-47950317>. Acesso em 10 de jan. de 2022.

FIESP. Departamento de Competitividade e Tecnologia (DECOMTEC). **Relatório corrupção: custos econômicos e propostas de combate**. Março 2010. Disponível em: <https://www.fiesp.com.br/indices-pesquisas-e-publicacoes/relatorio-corrupcao-custos-economicos-e-propostas-de-combate/>. Acesso em: 4 fev. 2022.

FIESP. Ver “**Custo da corrupção no Brasil chega a R\$ 69 bi por ano**”. Disponível em: <https://www.fiesp.com.br/noticias/custo-da-corrupcao-no-brasil-chega-a-r-69-bi-por-ano/>. Acesso em: 10 de jan. 2022.

FUKUYAMA F.. **Trust: The Social Virtues and the Creation of Prosperity**. London: Hamish Hamilton. 1995.

GOMES, José Vitor Lemes. **A corrupção em perspectivas teóricas**. Revista Teoria e Cultura, Juiz de Fora, v. 5, n. 1-2, jan./dez., 2010, p. 21-33.

GRIFFITH. Sean J. Griffith, **Corporate Governance in an Era of Compliance** (April 18, 2016). William & Mary Law Review, Vol. 57, No. 6, Fordham Law Legal Studies Research Paper No. 2766661, 2016, p. 2085.

IBCG. **Governança Corporativa.** Disponível em: <https://www.ibgc.org.br/conhecimento/governanca-corporativa>. Acesso em: 10 de jan. 2022.

IBEF. Instituto Brasileiro de Executivos de Finanças. **“Seminário de Riscos discute impacto da corrupção na reputação das empresas”**. Disponível em: <https://ibefsp.com.br/seminario-de-riscos-discute-impacto-da-corrupcao-na-reputacao-das-empresas/>. Acesso em: 18 de jan. 2022.

JARDIM, Torquato. **Vamos falar sobre ética.** Disponível em: <http://estudio.folha.uol.com.br/pro-etica/2016/12/1837976-vamos-falar-sobre-etica.shtml>. Acesso em: 09 fev. 2022.

KATZAROVA, E. *The Social Construction of Global Corruption. 1st ed. Braunschweig: Palgrave Macmillan.* 2019.

KPMG. **Pesquisa Maturidade do Compliance no Brasil, 2018.** Disponível em: <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/br/pdf/2018/06/br-pesquisa-maturidade-do-compliance-3ed-2018.pdf>. Acesso em 10 de fev. 2022.

KPMG. **Pesquisa Maturidade do Compliance no Brasil, 2021.** Disponível em: <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/br/pdf/2021/07/KPMG-pesquisa-maturidade-compliance-2021.pdf>. Acesso em 10 de fev. 2022.

Legal Ethics Compliance LEC. Ver **“[Infográfico] Os 10 Pilares De Um Programa De Compliance”**. Disponível em: <https://lec.com.br/os-10-pilares-de-um-programa-de-compliance/>. Acesso em: 09 jan. 2022.

\_\_\_\_\_. Ver **“5 anos da lei anticorrupção – podemos falar em efetividade?”**. Disponível em: <https://lec.com.br/5-anos-da-lei-anticorrupcao-podemos-falar-em-efetividade/>. Acesso em: 10 de jan. 2022.

LIMA, Ricardo Alves de. **A Evolução Normativa Anticorrupção no Plano Nacional e Estrangeiro: Uma Análise a Partir das Velocidades do Direito Penal.** In: BECHARA, Fábio Ramazzini. *Compliance e Direito Penal Econômico.* São paulo. Almedina, 2019, p. 28.  
 MAEDA, B. C. Programas de Compliance anticorrupção: importância e elementos essenciais. In: DEBBIO, Alessandra Del; MAEDA, Bruno Carneiro; AYRES, Ano 52 Número 205 jan./mar. 2015 105 Carlos Henrique da Silva (Coord.). *Temas de anticorrupção e Compliance.* Rio de Janeiro: Elsevier, 2013. p. 171.

MANZI, V. A. **Compliance no Brasil.** São Paulo: Saint Paul Editora, p. 27, 2008.

MEDAUAR, Odete. **Direito administrativo moderno.** 21. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2018, p. 27.

MILLS, W.C. **A elite do poder.** Rio de Janeiro, Zahar Editores, 1981, p. 403.

MINISTÉRIO PÚBLICO FEDERAL. **Guia Prático 5CCR**. Disponível em <http://www.mpf.mp.br/atuacao-tematica/ccr5/publicacoes/guia-pratico-acordo-leniencia/>. Acesso em 20/01/2022.

MAURO, Paolo. *Corruption and growth*. In: Quarterly Journal of Economics, v. 110, n. 3, Aug. 1995, p. 681-712.

NAÇÕES UNIDAS. ONU. **Convenção das Nações Unidas contra a Corrupção**. Disponível em: [https://www.unodc.org/documents/lpo-brazil/Topics\\_corruption/Publicacoes/2007\\_UNCAC\\_Port.pdf](https://www.unodc.org/documents/lpo-brazil/Topics_corruption/Publicacoes/2007_UNCAC_Port.pdf). Acesso em: 09 de jan. 2022.

NORTH, D. C. *Economic performance through time*. Nobelprize.org, 9 dec. 1993, p. 5-6.

NYE, Joseph. *Corruption and political development: A cost-benefit analysis*. In *Political corruption: A handbook*, edited by Arnold J. Heidenheimer, Michael Johnston, and Victor T. LeVine. New Brunswick, N.J. 1989.

ONU, United Nations Global Compact Office. **Guia de Avaliação de Risco de Corrupção**, 2013. Disponível em: <https://www.gov.br/dnit/pt-br/assuntos/integridade/coordenacao-geral-de-integridade/legislacao-basica/guia-de-avaliacao-de-risco-de-corrupcao.pdf>. Acesso em 10 de jan. de 2022.

PAGOTTO, L. **Esforços globais anticorrupção e seus reflexos no Brasil**. In: DEBBIO, Alessandra Del; MAEDA, Bruno Carneiro; AYRES, Carlos Henrique da Silva (Coord.). *Temas de anticorrupção e Compliance*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013, p. 24.

PARKER, C, NIELSEN, V. *The Challenge of Empirical Research on Business Compliance in Regulatory Capitalism*. *Annual Review of Law and Social Science* 5, 2009. p. 46.

PONDÉ, J. L. **Coordenação e aprendizado: elementos para uma teoria das inovações institucionais nas firmas e nos mercados**. 1993. 160f. Dissertação (Mestrado em Economia) - Instituto de Economia, Universidade Estadual de Campinas, Campinas, 1993.

PUTNAM, R.. *Making Democracy Work: Civic Traditions in Modern Italy*. Princeton, NJ: Princeton Univ. Press. 1993.

RIBEIRO, Márcia Carla Pereira; GALESKI JÚNIOR, Irineu. **Teoria geral dos contratos: contratos empresariais e análise econômica**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009, p. 77-108.

RIBEIRO, Marcia Carla Pereira; KLEIN, Vinícius (Coord). **O que é análise econômica do direito: uma introdução**. Belo Horizonte: Editora Fórum, 2011. p. 21.

SARCEDO, Leandro. **Compliance e responsabilidade penal da pessoa jurídica: construção de um novo modelo de imputação, baseado na culpabilidade corporativa**. 2015. Tese (Doutorado em Direito Penal) - Faculdade de Direito, Universidade de São Paulo. p. 52.



SCHAPIRO, M. G. **Repensando a relação entre Estado, Direito e Desenvolvimento: os limites do paradigma rule of law e a relevância das alternativas institucionais**. Revista Direito GV, São Paulo, p. 213-252, jan./jun. 2010.

SCOTT, J. MARSHALL, G. "Capitalism" in *A Dictionary of Sociology* Oxford University Press 2005. Oxford Reference Online. Oxford University Press.

SEN, A.; KLIKSBURG, B. **As pessoas em primeiro lugar: a ética do desenvolvimento e os problemas do mundo globalizado**. São Paulo: Companhia das Letras, 2010, p. 190.

SOUZA, Jessé José Freire de. **A elite do atraso: da escravidão a Bolsonaro**. Rio de Janeiro: Estação Brasil, 2019.

SPECK, B. W. **Mensurando a corrupção: uma revisão de dados provenientes de pesquisas empíricas**. Cadernos Adenauer 10: Os custos da corrupção. São Paulo: Fundação Konrad Adenauer, 2000, p.14.

TIME MAGAZINE. Ver "**Scandals: Lockheed's Defiance: A Right to Bribe?**", 18. Aug. 1975. Disponível em < <http://www.time.com/time/magazine/article/0,9171,917751-1,00.html>>. Acesso em 09 fev. 2022.

TIMM, Luciano Benetti (Org.). **Direito e economia no Brasil**. São Paulo: Atlas, 2012, p. 14.

TOLEDO, PATRÍCIA. **Comentários à Lei nº 12.846/2013 – Lei anticorrupção**. In: Revisat Digital de Direito Administrativo, Universidade de São Paulo, RDDA, v. 2, n. 1, 2015, p. 182.

TOMAZETI, Rafael et al. **A importância do Compliance de acordo com a Lei Anticorrupção**. Anais do EVINCI-UniBrasil, n. 2, 2016, p. 297-310.

TRANSPARENCY INTERNATIONAL: **Corruption Perceptions Index**. Disponível em: <https://www.transparency.org/en/cpi/2020/index/bra>. Acesso em: 09 de jan. 2021.

UNITED KINGDOM. **Bribery Act 2010. Failure of commercial organisations to prevent bribery**. Disponível em: <https://www.legislation.gov.uk/ukpga/2010/23/crossheading/failure-of-commercial-organisations-to-prevent-bribery>. Acesso em 10 de jan. de 2022.

VERÍSSIMO, Carla. **Compliance: incentivo à adoção de medidas anticorrupção**. São Paulo: Saraiva, 2017, p. 151.

WARDE JR. Walfrido Jorge. **Espetáculo da corrupção: como um sistema corrupto e o modo de combatê-lo estão destruindo o país**. São Paulo: Leya, 2018.

WASHINGTON POST. Ver "**Lockheed Paid \$38 Million in Bribes Abroad**", 27 mai. 1977. Disponível em: [https://www.washingtonpost.com/archive/business/1977/05/27/lockheed-paid-38-million-in-bribes-abroad/800c355c-ddc2-4145-b430-0ae24afd6648/?noredirect=on&utm\\_term=.9728567bafac](https://www.washingtonpost.com/archive/business/1977/05/27/lockheed-paid-38-million-in-bribes-abroad/800c355c-ddc2-4145-b430-0ae24afd6648/?noredirect=on&utm_term=.9728567bafac). Acesso em: 09 de jan. de 2022.

WILLIAMSON, Oliver. **The mechanisms of governance**. Oxford: Oxford University Press, 1996.

ZAFFARONI, E.R. *La corrupción: su perspectiva latinoamericana*. In: OLIVEIRA, E. (org.). *Criminología crítica*. Belém, Edições Cejup, 1990, p.371.