

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

**OS ASPECTOS DE UM *COMPLIANCE* EFICIENTE E SEUS IMPACTOS
ENQUANTO INVESTIMENTO EMPRESARIAL**

CAROLINA MARCONDES FERRAZ ASTOLFI PEDRO

RIO DE JANEIRO

2018/2

CAROLINA MARCONDES FERRAZ ASTOLFI PEDRO

**ASPECTOS DE UM *COMPLIANCE* EFICIENTE E SEUS IMPACTOS ENQUANTO
INVESTIMENTO EMPRESARIAL**

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 do professor **Allan Nascimento Turano**.

RIO DE JANEIRO

2018/2

CAROLINA MARCONDES FERRAZ ASTOLFI PEDRO

**ASPECTOS DE UM *COMPLIANCE* EFICIENTE E SEUS IMPACTOS ENQUANTO
INVESTIMENTO EMPRESARIAL**

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 do professor **Allan Nascimento Turano**.

Data da Aprovação: __ / __ / ____.

Banca Examinadora:

Orientadora

Membro da Banca

Membro da Banca

RIO DE JANEIRO

2018/2

RESUMO

O objetivo do presente trabalho é discorrer sobre o que significa estar em *compliance* sob o ponto de vista corporativo, analisando a natureza do termo, associada a conceitos sociológicos como cidadania, ética e educação, promovendo base conceitual para introduzir o histórico do *compliance* no mundo empresarial, sua relevância, sua necessidade. Com isso, pretende-se demonstrar como uma sociedade empresarial está em *compliance* por meio de um programa de integridade estruturado de acordo com os riscos que está sujeita. Ainda, o trabalho busca ser um instrumento de introdução ao tema, isto é, propõe apresentar sua origem e razão de ser, seus parâmetros fundamentais sob os mais variados ângulos do que é estar em conformidade e sua considerada melhor forma de aplicação. Primordialmente, visa, ao final, comprovar ser o *compliance* investimento sólido, que trará necessariamente retorno positivo à sociedade empresarial.

Palavras-chave: *Compliance*; Lei Anticorrupção; programa de *compliance*; parâmetros; investimento

ABSTRACT

The purpose of this paper is to discuss what it means to be in compliance from the corporate point of view, analyzing the nature of the term, associated with sociological concepts such as citizenship, ethics and education, providing a conceptual basis to introduce the history of compliance in the business world and its relevance. Therefore, it intends to demonstrate how a company is in compliance through a compliance program, structured according to the risks the company is submitted to. Still, the paper seeks to be an instrument of introduction to the matter. It proposes to present the reason for the existence of compliance, its fundamental parameters under the most varied angles of what it is to be truly in compliance and the best considered way of its applicability. In the end, compliance will prove to be a solid investment, necessarily bringing profits to the company.

Keywords: *Compliance*; Law nº 12.846/2013; *compliance* program; guidelines; investment

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	7
1. NOÇÕES INTRODUTÓRIAS SOBRE <i>COMPLIANCE</i>	12
1.1. Cidadania, Ética e Corrupção	12
1.2. <i>Compliance</i> e sua relevância no mundo empresarial	17
1.2.1. Contexto histórico internacional.....	21
2. CENÁRIO BRASILEIRO E A REGULAMENTAÇÃO APLICÁVEL	27
2.1. Lei Anticorrupção.....	28
2.1.1. Responsabilidade objetiva da pessoa jurídica	29
2.1.2. Condutas puníveis	33
2.1.3. Sanções	ERRO! INDICADOR NÃO DEFINIDO.
2.1.4. Programa de <i>Compliance</i> /Integridade	37
2.2. Decreto nº 8.420/2015	38
3. PROGRAMA DE <i>COMPLIANCE</i>: IMPLEMENTAÇÃO E EFICIÊNCIA	43
2.1. Alta direção	46
2.2. Área responsável pelo <i>compliance</i>	48
2.3. Avaliação dos Riscos.....	49
2.4. Controles internos: código de ética e políticas	51
2.5. Comunicação e canais de denúncia	53
2.6. Treinamentos	54
2.7. Monitoramento e atualização	56
CONCLUSÃO.....	58
REFERÊNCIAS	61

INTRODUÇÃO

O termo *compliance* advém da expressão inglesa *to comply*, que significa estar “em acordo”, “em conformidade”. Então, naturalmente pergunta-se: “em conformidade com o quê?” Regras, procedimentos, legais ou não, que, tratando-se de sociedades econômicas, conduzirão seus negócios estrategicamente de acordo com seus ideais. Significa seguir plenamente o que lhe é aplicável, tanto externa, quanto internamente, em função de cargo e/ou função específica de determinada empresa no mercado, a depender da atividade por ela realizada.

A postura de conformidade pode ser em referência tanto ao arcabouço de atos normativos aplicáveis a determinada atividade empresarial, quais sejam: leis específicas, gerais e regulamentações de agências reguladoras, dentre outras, como tal comprometimento pode se estender às regras elaboradas pela própria instituição, como na forma de códigos de conduta. Certamente, o *compliance* ilustra verdadeira ferramenta que auxilia a instituição a nortear a condução de seu negócio, seus interesses e a proteção dos mesmos.

Portanto, a presente análise busca identificar o *compliance* traduzido em tais práticas, mecanismos e controles comumente adotados em diversas sociedades empresárias, independente do setor em que as mesmas atuam, explorado de forma extensa, por meio da análise terminológica, histórica, social, normativa e aplicada do *compliance*, visando contribuir com a abertura do grau de importância que possui o debate deste tema.

Primeiramente, serão introduzidas notas sobre a natureza e significado do *compliance*, bem como as origens de sua estrutura significativa amarradas em conceitos sociais, como cidadania, ética e o *contrario sensu* do termo corrupção.

O *compliance* carrega caráter cultural para se fazer eficiente, sendo ao falar em *compliance* igualmente importante atrelá-lo ao conceito de cultura do *compliance*, associada a uma qualidade histórica, de reeducação ao longo prazo. Naturalmente, a perspectiva cultural deve ser conversada com os passos juridicamente formais dados pelo ordenamento em nome da mitigação de atos de corrupção.

Neste sentido, uma vez abordada a conceituação propriamente dita do termo e as noções gerais que compõem sua significação, cabe a contextualização do tema, abordando os

marcos históricos que envolveram a concretização do *compliance*, desde sua construção internacional até sua motivação e implantação na legislação brasileira.

Então, quando tratada da relevância e necessidade do *compliance* sob a ótica universal, a primeira questão tratará da regulamentação aplicável às empresas brasileiras no que tange o *compliance* e a corrupção, visando responder quais são os principais parâmetros brasileiros aos que as empresas deverão portar-se em conformidade.

No que tange a legislação brasileira, a ferramenta que uma empresa possui para garantir a ideal prevenção, detecção e remediação de desvios e irregularidades é através da implementação de um estruturado programa de *compliance*, modelado especificamente àquela determinada empresa. Assim, a legislação brasileira é fator essencial na análise das questões inerentes à implementação do programa de *compliance*, abordando os requisitos que compõem sua verdadeira eficiência.

Desta forma, serão abordados os principais diplomas normativos de cunho ético aplicáveis atualmente, sendo eles a Lei nº 12.846/2013, chamada por Lei Anticorrupção e o Decreto 8.420/2015, que regula a mencionada lei, a título de elucidação de como as práticas de *compliance* estão cada vez mais demandadas na esfera da federação brasileira.

Após a tratativa formal do tema, adentra-se no âmbito prático do *compliance*, representado pela questão da implementação eficiente de um programa de *compliance*, ou seja, aqui pretende-se elencar todos os pontos-chaves para que a prática do *compliance* seja considerada apta e de fato em conformidade.

Respeitando os riscos inerentes à cada tipo de atividade empresarial, busca esclarecer e consolidar as principais fragilidades de um negócio e, assim, conseqüentemente, o que é essencial para que o *compliance* saia do papel, da teoria legal. A legislação fornece o parâmetro e aqui, o objetivo será o esclarecimento de qual seria o caminho mais efetivo e eficiente para alcançar o parâmetro estipulado, quais procedimentos, políticas e condutas adotar.

Neste sentido, será apresentado um panorama com os principais impactos relacionados ao funcionamento de um programa de *compliance*, seus pilares e o que objetivam diante do aspecto regulamentar aplicável, considerando tanto os custos de implementação do programa

que a sociedade deve esperar, quanto o que for favorável a ela após a implementação do programa, em função da melhoria de seus processos internos e diminuição da ocorrência de falhas e fraudes.

A questão, por fim a ser elucidada, terá por intuito a interpretação de uma estrutura empresarial de *compliance* como um excelente investimento interno, desmistificando o discurso de que financeiramente não é estratégia interessante, fortalecendo a importância e os retornos que tal estrutura pode garantir às sociedades e ao mercado como um todo, não só no âmbito regulamentar como no cultural e social.

O tema deve-se pela sua relevância nas relações empresariais e sociais, bem como na relevância de estar em conformidade com as normas aplicáveis e com o “pano de fundo” que as sustenta. Ou seja, o intuito deste trabalho é de mesclar a análise teórica do *compliance*: a construção de seu conceito, junto da forma como a legislação brasileira o abraçou, com os procedimentos que devem ser adotados para o funcionamento de um sistema de *compliance* dito efetivo.

O conceito de *compliance* não nasceu unicamente dos primeiros marcos legislativos (como *Foreign Corrupt Practices Act* – FCPA), nem a partir de pressões internacionais ou da publicação da Lei Anticorrupção no Brasil. É conceito que trata de uma mentalidade de gestão empresarial que gera valor, que corrobora com a segurança e a qualidade das decisões e práticas empresariais em um mundo cada vez mais competitivo e desafiador. O “pano de fundo” inicialmente citado, configura a razão pela qual a criação de novas regras se fazem cada vez mais necessárias e razão pela qual as empresas e as relações negociais clamam por maior segurança e transparência, que será abordado ao longo do trabalho.

Os escândalos de corrupção no Brasil, como o da simbólica “Operação Lava Jato” e os novos institutos jurídicos capazes de prevenir ou ao menos mitigar a repetição de ocorridos similares e os devastadores efeitos da corrupção também dão causa ao tema aqui tratado.

Isto, porque em função destes escândalos, além do *compliance* ser considerado uma ferramenta de gestão, ele vem ganhando importância prática cada vez maior no país, tendo em vista o reconhecimento de que é preciso que haja maior controle interno das empresas.

Estar em conformidade é um benefício empresarial fundamental, por isso é de grande importância que seja compreendido o conceito de *compliance* e as ferramentas que o integram, suas funções e a importância do programa de *compliance*, para que as empresas utilizem as melhores práticas a favor de seus negócios, seu crescimento e sustentabilidade, mantendo a organização, método, disciplina e ética como garantidores da segurança jurídica das empresas.

O tempo, energia e dinheiro gastos nestes programas, em novas práticas e em uma nova mentalidade, rendem enormes frutos no que pesa a sustentabilidade empresarial.

Ainda, no que toca a relevância da abordagem do tema, além da necessidade de esclarecer que a existência do programa de *compliance* não deve se limitar ao papel, seu verdadeiro exercício inclui o *compliance* deve ser conhecido por todos que integram a empresa, criando uma verdadeira cultura consciente do que é o *compliance*, o que representa.

Os resultados concretos vêm da operação prática do conceito de *compliance* e sua existência é, mais do que muitos outros conceitos jurídicos, dependente de sua existência além da teoria.

Portanto, reconhecendo o momento do Brasil na imposição legal de uma nova mentalidade de mercado, ou seja, um novo modo de se fazer *business*, resta justificado o significativo papel que as empresas precisam prestar, de maior prevenção, reação, buscando uma competitividade rentável.

Reconhecida a importância do tema, o trabalho promoverá ao leitor uma introdução por diversos prismas ao *compliance*: sua origem e razão de ser, seus parâmetros fundamentais e sua considerada melhor forma de aplicação, de acordo com a melhor doutrina corrente.

O objetivo do presente é discorrer sobre o conceito do que é estar em *compliance* sob o ponto de vista corporativo, analisando sua natureza em conceitos sociológicos como cidadania, ética e corrupção, promovendo base conceitual para introduzir o histórico do *compliance* no mundo empresarial, sua relevância, sua necessidade. Com isso, demonstrar como uma sociedade empresarial está em *compliance* por meio de um programa de *compliance* estruturado de acordo com os riscos que está sujeita.

Os temas serão analisados à luz da doutrina, legislação e diretrizes sobre as práticas recomendadas pelas autoridades brasileiras, a partir de inspirações internacionais, tendo como alvo o debate e uma melhor compreensão deste importante tema.

A noção de *compliance* terá sua abordagem sob aspectos teórico, histórico, formal e prático, apresentando conclusão panorâmica sobre o *compliance* como ferramenta completa no cultivo de uma atividade empresarial, como um investimento sólido, que trará necessariamente retorno positivo à empresa, sob os mais variados ângulos do que é estar em conformidade.

Definiu-se o método exploratório, onde será proposta a investigação completa do tema, buscando melhor colaborar com a compreensão do assunto a ser apresentado. Para tanto, será de certa forma utilizado do método histórico, investigando, ao início do trabalho, os processos que conferiram a influência do *compliance* na sociedade brasileira hoje.

NOÇÕES INTRODUTÓRIAS SOBRE *COMPLIANCE*

1.1. Cidadania, Ética e Corrupção

Compliance é, antes de obrigação institucional, uma obrigação individual de cada colaborador dentro da instituição, afinal, ela é a representação do conjunto atuante de seus colaboradores.

A razão pela qual há motivação para estar em conformidade com regulamentações é explicada pelos riscos em não estar em *compliance*. Certamente, se o *non-compliance* não carregasse implicações tais como perdas financeiras, sanções legais, regulamentares, de códigos de conduta, perdas reputacionais, danos à imagem e desconfiança do mercado, o *compliance* não teria encontrado espaço para sua efetividade no universo corporativo, entretanto, os riscos de não tê-lo e fazê-lo fizeram dele uma fatídica necessidade.

Assim, nesta acepção, o sentido de *compliance* naturalmente se comunica com seu oposto, a inércia quanto ao *compliance*, o que impulsiona sua relevância enquanto instituto. Neste sentido:

Cabe aqui um parêntese para definição dos riscos de Compliance: somatória do risco de imagem (ou seja, da perda de credibilidade aos olhos da sociedade, ainda que baseada apenas na percepção e não em fatos concretos) e dos riscos de sanções pelos órgãos reguladores e autorreguladores (decorrentes da falta de aderência a normas, regulamentos, políticas e procedimentos internos)¹

As leis e controles estabelecem padrões de conduta pautados por princípios de integridade e ética, por isso os impactos negativos de seu não cumprimento se estendem para além dos limites da lei, comprometendo a forma como os empregados, clientes e acionistas enxergam a imagem da instituição sob um aspecto comportamental, na manifestação de tais princípios, de como ela lida com a transparência e honestidade. Desta forma, a efetividade de um ambiente em *compliance* reside, não no simples cumprimento das leis, mas na importância que é conferida aos padrões de integridade da instituição, que se manifesta na forma de tal cumprimento.

¹ CANDELORO, Ana Paula P.; DE RIZZO, Maria Balbina Martins; e PINHO, Vinícius. **Compliance 360º: riscos, estratégias, conflitos e vaidades no mundo corporativo**. São Paulo: Trevisan Editora Universitária. 2012. p. 30.

A motivação para estar em *compliance* é, como já dito, associada ao interesse de mitigar riscos trazidos pelo fenômeno da corrupção que, para reduzi-lo, pretendendo elevar a confiança das instituições e economizar recursos, é preciso tratar de algumas questões fundamentais associadas ao tipo de interesse por trás das tomadas de decisão e a índole que o inspira, para que assim a corrupção seja remediada na sua fonte.

A corrupção significa corromper com o *compliance*, ou seja, ultrapassar o limite legal em prol de propósito diverso do que foi conferido à lei em busca de interesses particulares, em benefício próprio ou de terceiros, distantes dos interesses democráticos e coletivos. Assim, ligado ao distanciamento de um senso comum e crescente proximidade a uma racionalidade egocêntrica, é possível afirmar que a corrupção é inversamente proporcional ao exercício da cidadania: quanto maior é o senso de cidadania, menor é a motivação em praticar a corrupção.

Dentro da noção de *compliance*, inspira o senso de responsabilidade coletiva do “cumprir”, porque estar em *compliance* vai além da mera obrigação de cumprimento, representa o por que é importante cumprir, é corroborar com o sentido e intenção pela qual o legislador produziu determinada lei ou razão pela qual a alta administração de uma sociedade aprovou regras internas. Assim, vê-se o interesse coletivo como motivação pelo “cumprir”.

Resta claro que ao tratar de *compliance*, o alcance além da letra da regra a ser cumprida atinge nível cultural, de costume e hábitos voltados a cumprir pelo bem comum à sociedade e, quando se tratando de atividade empresarial, à empresa.

Neste sentido, o aperfeiçoamento do cidadão e de controles sociais representam uma atmosfera de *compliance* eficiente, falando-se em uma cultura de *compliance* inerente à noção de cidadania, de um bem comum que prepondera sobre a satisfação de objetivos individuais.

Sem os direitos civis, sobretudo a liberdade de opinião e organização, os direitos políticos, sobretudo o voto, podem existir formalmente, mas ficam esvaziados de conteúdo e servem antes para justificar governos do que para representar cidadãos”²

De nada serviriam as leis e regulamentações se os destinados a as cumprir não os fazem e primordialmente não valorizam os princípios éticos que os estruturam e os concedem força.

² CARVALHO, José Murilo de. **Cidadania do Brasil: o longo caminho**. 16ª ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2013. p. 10

Os cidadãos de modo geral contribuem para o ciclo de corrupção, por exemplo, quando trocam voto por favores pessoais, omitem rendimentos em declarações de anuais de ajuste de imposto de renda, procrastinam no trabalho para receber hora extra, percebem que foi dado valor a mais no troco e não devolvem o dinheiro em prejuízo do caixa, pagam ao agente público quantia em troca de não ser multado, falsificam assinaturas, dentre outros. Pequenos corruptores causam efeito em massa, levando a impactos tanto financeiros quanto culturais muito nocivos.

É importante que seja desmistificado o conceito de corrupção, afastando os estigmas de um abuso de poder voltado tão somente a grandes proporções, reservados a ilícitos das elites econômicas e do poder público. Corrupção é palavra que denota qualquer forma de corromper, em troca de benefício, de uma ordem normativa. Para tanto, demonstra-se a definição da palavra conforme o dicionário Houaiss:

1. Ato, processo ou efeito de corromper; 2. Depravação de hábitos, costumes, etc; 3. Ato ou efeito de subornar uma ou mais pessoas em causa própria ou alheia, com oferecimento de dinheiro, suborno; 4. Emprego, por parte de grupo de pessoas de serviço público e/ou particular, de meios ilícitos para, em benefício próprio, apropriar-se de informações privilegiadas, causando crime de lesa pátria (...)³

Fica claro que a cultura de estar em *compliance*, uma cultura de senso cooperativo, de igualdade, como qualquer outro costume, se dá em longo prazo, sob processo de exponencial empoderamento até que seus valores sejam mesmo incorporados e façam parte da lógica social, seja no âmbito de uma empresa, em um segmento específico de mercado, numa nação ou nas mais diversas formas de relacionamento humano.

Quando se está de frente com um problema cultural, lida-se com um problema estrutural e básico, porque a cultura é combinação dos interesses valorizados socialmente com a habitualidade comportamental pela qual esses interesses se manifestam nas relações, isto é, a união da teoria com a prática. Para reagir à causa da falta de cooperação e democracia no que motiva o agir dos cidadãos, é necessário recorrer à educação.

As escolas são os pilares da estrutura cultural de um país. Ensina-se desigualdade, entende-se desigualdade, e conseqüentemente os sentidos democráticos éticos se esvaem para dar lugar aos princípios individualistas. A ausência de uma educação pública de qualidade torna

³ HOUAISS, Antônio. **Dicionário Houaiss**

ainda mais desafiador o combate à corrupção, uma vez que a educação é fonte da compreensão da vida em sociedade. Logo, não basta reprimir comportamentos corruptos, é preciso educar para que a cidadania seja devidamente aceita, valorizada e naturalmente exercida.

Sem uma educação voltada ao exercício da cidadania, tanto no âmbito de uma sociedade empresarial quanto na sociedade cívica, o futuro um segmento de mercado ou de uma nação dificilmente se verá livre da corrupção. Isto se apura, porque quando há o conhecimento e o efetivamente o exercício dos deveres e direito, a empatia é generalizada, a democracia ganha força e o modelo voltado a um controle social predomina, superando o caráter patrimonialista, individual e conseqüentemente desigual e injusto, que muito reflete a realidade do Brasil e das relações comerciais contaminadas por essa lógica.

De nada serve a ineficiência. Por isso, a razão pela qual uma norma ou regra é destinada precisa ser absorvida por aqueles destinados a cumpri-la. Postura esta, íntegra. O Estado precisa de coautores para construir uma comunidade melhor e mais justa para todos. Por isso se os valores que conduzem os indivíduos estiverem distantes dos valores que dão sentido às normas, serão normas sem força, e o *compliance* será ineficiente, ou melhor, inexistente.

O *compliance* é instituto que surgiu justamente para evidenciar que sem a postura colaborativa da sociedade (aquela atribuída da obrigação de cumprir), as leis e regras não conseguem desenvolver plenamente suas funções, as quais primordialmente coletivas. Assim, é seguro afirmar que a medida que houver a redução da corrupção sistêmica, na mesma proporção será maior a garantia de desenvolvimento tanto social quanto econômico.

A percepção somada ao exercício efetivo dela é fruto de um comportamento contínuo e habitual, então a postura “*compliant*” de uma sociedade ou no universo empresarial depende de um ensinamento, principalmente a ser provido pela escola, que inclua a vivência de comportamentos responsáveis, cívicos, para que os mesmos sejam vividos sistemicamente, na sociedade (empresarial ou não). Albert Einsten, neste sentido, alertava quanto ao papel das escolas na formação do cidadão:

Não basta ensinar ao homem uma especialidade. Porque se tornará assim uma maquina utilizável, mas não uma personalidade. É necessário que adquira um sentimento, um senso pratico daquilo que vale a pena ser empreendido daquilo que é belo, do que é moralmente correto. A não ser assim, ele se assemelhará, com seus conhecimentos profissionais, mais a um cao ensinado do que a uma criatura

harmoniosamente desenvolvida. Deve aprender a compreender as motivações dos homens, suas quimeras e suas angústias para determinar com exatidão seu lugar exato com relação a seus próximos e à comunidade.

Tratados os conceitos que circundam a definição do que seria estar em *compliance* e uma cultura de *compliance*, percebe-se que um *compliance* eficiente está intimamente ligado a importância de uma base social rica em desenvolvimento humano, ético e integrado, vislumbrando a sociedade em conjunto.

Sociedades organizadas para o bem comum dependem de comportamentos éticos, em que as pessoas possam confiar umas nas outras. É nesta linha que a teoria dos jogos é introduzida no âmbito do *compliance* para melhor elucidar seu surgimento junto do dilema dos prisioneiros, a fim de demonstrar que uma sociedade pautada por princípios éticos e cooperativos está mais inclinada a cumprir leis e regulamentações.

O dilema dos prisioneiros figura duas pessoas acusadas de mesmo crime. Se uma delas confessar e a outra não, a primeira recebe uma pena leve e a segunda uma pena mais severa. Se as duas confessarem, ambas serão igualmente punidas, porém se nenhuma delas confessar, as duas podem ser absolvidas.

Desta forma, independe o mérito da questão sobre o real dolo e culpabilidade do crime dos prisioneiros, é evidente que o melhor para ambas pessoas é confiar um no outro. O que leva a pessoa a escolher confessar está relacionado ao grau de confiança que esta possui na outra, assim, o que está à prova não é a moral individual, mas o aspecto ético do confiar e da cooperação.

Vê-se que a natureza e significado de “estar em *compliance*” possuem origens significativas em conceitos sociais, como cidadania, ética e no *contrario sensu* do termo “corrupção”.

O início da noção de *compliance* no universo corporativo se deu de forma não tão romântica, atribuída sua devida relevância quando aspectos econômicos e reputacionais foram afetados pela insegurança das relações comerciais motivadas pela falta de transparência pela qual se davam, resultando em relações, na realidade, distorcidas. Ou seja, a priori foi evidenciado os efeitos do *non-compliance*.

1.2. *Compliance* e sua relevância no mundo empresarial

Por volta de 1960 o suborno das autoridades públicas pelas empresas era considerado um comportamento usual, racional e que contribuía para eficiência da atividade econômica e da dinâmica do mercado. O suborno era considerado uma quantia como qualquer outra na contabilização dos gastos normais nas instituições.

Ao referenciar o suborno, deve-se ter em mente ao longo desta abordagem, os conceitos atribuídos pelo ordenamento jurídico brasileiro à corrupção na sua forma ativa e passiva, sendo assim, tipificadas respectivamente nos artigos 333 e 317.

Corrupção ativa

Art. 333. Oferecer ou prometer vantagem indevida a funcionário público, para determiná-lo a praticar, omitir ou retardar ato de ofício:

Pena - reclusão, de 2 (dois) a 12 (doze) anos, e multa.

Parágrafo único. A pena é aumentada de um terço, se, em razão da vantagem ou promessa, o funcionário retarda ou omite ato de ofício, ou o pratica infringindo dever funcional.

Corrupção passiva

Art. 317. Solicitar ou receber, para si ou para outrem, direta ou indiretamente, ainda que fora da função ou antes de assumí-la, mas em razão dela, vantagem indevida, ou aceitar promessa de tal vantagem:

Pena - reclusão, de 2 (dois) a 12 (doze) anos, e multa.

§ 1º A pena é aumentada de um terço, se, em consequência da vantagem ou promessa, o funcionário retarda ou deixa de praticar qualquer ato de ofício ou o pratica infringindo dever funcional.

§ 2º Se o funcionário pratica, deixa de praticar ou retarda ato de ofício, com infração de dever funcional, cedendo a pedido ou influência de outrem:

Pena - detenção, de três meses a um ano, ou multa.

Atualmente a corrupção é considerada um fator de impacto negativo na economia dos países afetados, pois, apesar de facilitar a realização de negócios específicos, reduz a transparência dos mercados, impede a competição por eficiência e resultados e que acaba por gerar ineficiências para a economia e a sociedade como um todo.

A competitividade das empresas está diretamente ligada ao combate à corrupção. Quanto menor são os índices de corrupção de um país, maiores são os graus de competitividade das empresas, pautada por qualidade e produtividade. Por isso, diminuindo a corrupção, o empreendedorismo é incentivado, o que aumenta a concorrência, diminui preços e evita que as empresas se beneficiem de práticas ilícitas.

É o caso de Cingapura, que nas últimas décadas adotou mecanismos eficientes de combate à corrupção. Hoje, o país asiático é o quinto menos corrupto do planeta, segundo o Índice de Percepção da Corrupção, da Transparência Internacional. E é o segundo com melhor ambiente para negócios, de acordo com o Relatório Global de Competitividade, do Fórum Econômico Mundial.⁴

Portanto, hábitos e costumes contrários ao cumprimento das leis (*non-compliance* e corrupção) a nível empresarial e econômico, restringe a livre competição por preços e qualidade de serviços, diminui os investimentos a longo prazo, porque os mercados não são transparentes e limita o crescimento da economia e a distribuição de seus benefícios a sociedade como um todo.

Onde não há a observância de leis ou onde ela for precária, o comportamento das empresas é imprevisível, o mercado perde credibilidade e legitimidade, bem como as autoridades públicas envolvidas, assim, há uma queda generalizada da confiança entre as instituições, tanto no mercado e quanto em valores coletivos institucionais, gerando um desenvolvimento econômico deficiente, frustrado.

Nesta linha, foi a partir de escândalos de corrupção, instabilidade na economia e fraudes econômicas no mundo todo impulsionaram a integração dos mercados globais na adoção de medidas de caráter sancionador para impor limites à movimentação dos investimentos e incorporação de uma mentalidade nova nas práticas de governança corporativa.

O *compliance* é um investimento no trilhar dos negócios, mais bem feitos e administrados. O *compliance* não pode ser encarado como modismo, mera decorrência de lei ou mera reação a eventos isolados de corrupção. Esse conceito deve ser considerado fundamental como mecanismo de eficiência na melhoria dos fluxos procedimentais e de condutas que regem uma atividade empresarial.

Os resultados concretos vêm da operação prática do conceito de *compliance* e sua existência além-teoria é mais demandada do que muitos outros conceitos jurídicos.

⁴ CAMPAGNOLO, Edson. **O papel das empresas no combate à corrupção**. Jornal Gazeta do Povo, 05/11/2013. <https://www.gazetadopovo.com.br/opiniaao/artigos/o-papel-das-empresas-no-combate-a-corrupcao-451rm0hz02njvug0fo2g473v2/>

Nas empresas, o *compliance* se traduz na forma do programa de *compliance*, estruturado para buscar o *compliance*, o cumprimento da lei. Um programa de *compliance* tem como objetivo determinar mecanismos e procedimentos que façam o cumprimento da legislação parte da cultura corporativa. Ele não pretende, no entanto, eliminar completamente a chance de ocorrência de um ilícito, mas sim minimizar as possibilidades de que ele ocorra, e criar ferramentas para que a empresa rapidamente identifique sua ocorrência e lide da forma mais adequada possível com o problema.

Trata-se, em outros termos: “ato de cumprir, de estar em conformidade e executar regulamentos internos e externos, impostos às atividades da instituição, buscando mitigar o risco atrelado à reputação e ao regulatório/legal.”⁵

Tais programas devem prezar por uma análise criteriosa na estruturação dos processos, disciplina organizacional, da cultura, tecnologia e na aplicação de controles de prevenção e detecção na gestão dos riscos, tudo isso contando com a atuação dos gestores tanto na avaliação, quanto no monitoramento de desempenho desses mecanismos.

Estar em conformidade é um benefício empresarial fundamental, porque está alinhado com programas de *compliance* eficientes, com processos de rentabilidade e boas práticas corporativas. Além disso, estar em conformidade garante um método, disciplina, organização e ética, estabelecendo segurança jurídica no âmbito da empresa.

Na empresa, o que determina a eficiência do *compliance* está relacionado a importância conferida às políticas internas no que se referem a transparência e integridade.

Empresas com programas de *compliance* eficientes criam e mantem muito mais qualidade nas suas operações e credibilidade aos olhos do mercado, atraindo investidores, obtendo melhores créditos de financiamento.

Ainda, no que toca sua relevância, além da necessidade de esclarecer que a existência do programa de *compliance* não deve se limitar ao papel, seu verdadeiro exercício inclui que o

⁵ MANZI, Vanessa Alessi. **Compliance no Brasil**. São Paulo: Saint Paul, 1ª Ed, 2008, p. 15.

compliance deve ser conhecido por todos que integram a empresa, criando uma verdadeira cultura consciente do que é o *compliance*, o que representa.

Ser *compliance* no âmbito da empresa é conhecer suas normas, seguir os procedimentos estabelecidos, agir em conformidade com eles e incorporar o caráter fundamental de ser ético em todas as atitudes não só empresariais, como humanas. Como parte que integra a empresa, o colaborador acaba por representar a responsabilidade do ser *compliance*.

Como dito, o *compliance* como instituto ganhou evidencia quando os riscos de não estar em *compliance* passaram a representar grandes desvantagens. No sentido empresarial isso foi ainda mais expressivo. O risco de *compliance* é o risco de sanções legais ou regulamentares, perdas financeiras ou mesmo perdas reputacionais decorrentes da falta de cumprimento de disposições legais, regulamentares e os princípios de integridade que os incorporam.

Ainda, o risco reputacional existe quando mesmo que a lei não seja descumprida. São ações que afetam negativamente as impressões dos acionistas, colaboradores, clientes e *stakeholders* no geral, o que configura potencial risco de imagem e mídia adversa, o que compromete o desenvolvimento das atividades de qualquer empresa, porque confiança é um diferencial de mercado, independentemente do segmento.

Se o *compliance* busca o cumprimento da lei, ainda que reconhecida a impossibilidade de evitar por completo toda e qualquer violação suscetível a empresa, e sendo um conjunto de ferramentas a serem fiscalizadas pela empresa, é evidente que um programa de *compliance* depende da estrutura própria de cada entidade.

Em outras palavras, não existe um único modelo de programa de *compliance* e seu desenvolvimento adequado depende do estudo a fundo da estrutura da organização, da sua cultura corporativa, das legislações que se aplicam à sua atividade, entre outros.

São diversos os modelos de *compliance*, mais ou menos abrangentes ou estruturados de acordo com o setor e com a complexidade das atividades da empresa. Há setores de *compliance* voltados a assegurar o cumprimento de normas trabalhistas outros direcionados à regulação tributária, ambiental, do consumidor, etc. Tais normas administrativas determinam o

risco permitido de uma atividade, sendo fundamentais para a verificação da imprudência dos atos.

Certamente, o *compliance* é muito mais do que a mero exercício e observância de normas, tendo em vista que as empresas não são lucrativas fazendo isso, cabendo também a elas encontrar maneiras de identificar, gerenciar e mitigar os riscos próprios de *compliance*.

Portanto, reconhecendo o momento delicado e sensível da imposição legal de um novo modo de se fazer *business*, ou seja, de uma nova mentalidade de mercado, resta justificado o significativo papel que as empresas precisam prestar, de maior reação, segurança, buscando uma competitividade sustentável e rentável.

1.2.1. Contexto histórico internacional

Os primeiros esforços anticorrupção na arena internacional se deram quando a teoria dos jogos passou a ser aplicável não só na relação entre individuais, mas também entre Estados, haja vista a globalização e interdependência econômica, quando os Estados não eram mais só impactados pelas políticas públicas adotadas no âmbito do seu próprio território. Em outras palavras, as autoridades no combate à corrupção em um determinado país passam a indagar o que as autoridades de outros países farão diante de uma ação ou omissão sua.

Até não muito tempo, os Estados não se preocupavam com o que outros Estados faziam internamente em seus respectivos territórios – apenas em ocasiões raras quando envolvido elemento extraterritorial. Entretanto, com o advento da globalização, a interdependência econômica integrou os países de forma a passarem a observar os problemas de seus pares como seus próprios. Em verdade, passou-se a prestar mais atenção ao fato de que certas políticas públicas adotadas em um Estado podem impactar diretamente as de outro Estado.

Essa visão se torna cada vez mais expressiva quando se trata de corrupção e *compliance*. Negligenciar o que se passa fora de suas fronteiras não é mais possível. Exige-se um postura proativa face à corrupção ocorrida no exterior e aos impactos diretos sobre o território nacional.

Deste modo, o condicionamento de países economicamente mais fortes ou até a expectativa destes países perante os demais foi fator que gerou desconforto e incentivou a alteração comportamental do combate a corrupção no exterior. Trata-se dos Estados Unidos da América, país primeiro a se comprometer com a repressão à corrupção, criando o Foreign Corrupt Practice Act – FCPA⁶.

O FCPA (*Foreign Corrupt Practice Act*), adotado em 1977 pelo *Department of Justice (DOJ)* e *U.S. Securities & Exchange Commission (SEC)* é expressão do pioneirismo americano no combate à corrupção. Ele deu vida em meio à opinião pública quanto ao escândalo de propinas pagas pela Lockheed Aircraft Corporation a funcionários públicos estrangeiros de vários países, à época da Guerra Fria.⁷

O caso da Lockheed Aircraft Corporation colocou em evidência uma brecha no ordenamento repressivo anticorrupção, que em nenhum país do mundo dispunha subornar funcionário público estrangeiro como crime e, por isso, neste caso, os responsáveis não foram punidos. Havia uma omissão legislativa a ser sanada.

À época, acreditava-se que algumas práticas corruptas (como o pagamento de propina) não implicariam em perda de bem-estar social e poderiam até produzir efeitos positivos como a redução da burocracia administrativa e facilitação do funcionamento dos mercados e, por isso, sob o ponto de vista econômico, deveriam ser ignoradas pelo campo jurídico.

No entanto, por outro lado, estudos por economistas revelavam que a corrupção, na realidade, causava distorções, gerando ineficiência quando se tratando do funcionamento do livre mercado. Sendo neste contexto dúbio que o FCPA se insere historicamente.

O FCPA proibiu, não só às sociedades empresariais americanas, como também às que tenham suas ações negociadas na Bolsa de Nova York, o pagamento, oferta ou promessa de qualquer quantia em dinheiro ou coisa de valor para funcionários públicos estrangeiros com o

⁷ A Lockheed Aircraft Corporation era uma empresa norte-americana que produzia aeronaves, mísseis e embarcações, muito adquiridos por governos. No início da década de 70 ela precisou ser resgatada financeiramente pelo governo norte-americano e foi quando foi investigada por suspeita de pagamentos irregulares. Nelas, foi apurado aproximadamente US\$ 22 milhões de propina a funcionários públicos estrangeiros para garantir contratos de venda de aeronaves.

intuito de obter ou manter negócios ou exercer qualquer influência indevida. Além disso, trata com atenção os meios para ocultação de ilícitos, determinando para tanto especificidades quanto aos registros contábeis destas sociedades empresariais.⁸

A introdução do FCPA gerou uma certa desestabilização das práticas corruptas internacionais entre as sociedades empresariais, porque as americanas não mais podiam competir em igualdade de condições com as de outros países. Neste cenário, o governo norte-americano acabou se vendo pressionado a optar ou pelo abandono da política implementada ou forçava com que os outros países adotassem a mesma política.

Assim, optando pela segunda opção, naturalmente seus principais aliados foram os primeiros a serem pressionados para que o combate à corrupção fosse internamente integrado. No início, houve resistência, principalmente nos países subdesenvolvidos. Apesar disso, a postura desmotivada em relação ao combate à corrupção foi sendo abandonada os estudos econômicos demonstravam seus efeitos danosos ao bem-estar social no médio e longo prazo.

Como resultado, por volta de 1990 as instituições financeiras ao redor do mundo, como o Banco Mundial, passaram a condicionar a liberação de empréstimos e programas de assistência técnica ao compromisso de reformas institucionais para combater a corrupção⁹.

Na expressividade de seus esforços, os Estados Unidos iniciaram uma campanha enfática para a disseminação da cultura anticorrupção dentro da OCDE, pressionando os demais membros a debaterem e assinarem um acordo neste sentido. Em 1994, foi aprovado o primeiro acordo internacional anticorrupção, em que muitos dos princípios acordados remetem a disposições do FCPA.

Tais esforços acabaram por fomentar a enunciação do conceito de “bom cidadão corporativo” (*good corporate citizen*), presente nos EUA desde os anos 1990, que se traduz em

⁸ ESTADOS UNIDOS DA AMÉRICA, FCPA, §§78dd-1 e 78m. Disponível em <https://www.justice.gov/sites/default/files/criminal-fraud/legacy/2012/11/14/fcpa-portuguese.pdf>. Acessado em 04/07/2018 às 01:00.

⁹ Exemplo disso foi a Resolução do Banco Central 2.554/1998, inspirada nas recomendações do Comitê da Basileia I para Supervisão Bancária, fórum integrado ao BIS (“Bank for International Settlements”), responsável por lançar os princípios do que seria uma “supervisão bancária eficaz”.

oportunidade de negócios, controle interno e externo, limitação e equilíbrio de poder, entre outros.

Negociações prosseguiram e levaram à Convenção Sobre o Combate da Corrupção de Funcionários Públicos Estrangeiros em Transações Comerciais Internacionais, entrando em vigor em 1999. Pouco depois, o Brasil se juntou aos países signatários, através do Decreto Legislativo nº 3678/2000, representando seu primeiro passo ao comprometimento com o combate internacional à corrupção, comprometendo-se a criminalizar e adotar medidas concretas e efetivas contra corrupção de autoridades públicas e o suborno internacional.

Após a aprovação da Convenção da OCDE, as iniciativas anticorrupção começaram a se multiplicar e expandir no cenário internacional. O Brasil é signatário de outros dois acordos internacionais, organizados pela Organização dos Estados Americanos (OEA) e pela Organização das Nações Unidas (ONU).

Negociada em 1996, a Convenção Interamericana Contra Corrupção foi o primeiro acordo internacional a tratar não só de medidas coercitivas, como também de medidas preventivas contra a corrupção, listando doze delas, que visam prioritariamente dificultar a ocultação do pagamento e do recebimento de suborno e incentivar o controle e denúncia de atos corruptos.¹⁰

Com uma abordagem inovadora, a Convenção da ONU¹¹ foi o maior instrumento vinculante internacional de combate a corrupção de funcionários públicos estrangeiros, porque tratava de seus temas de forma detalhada, nunca antes vista, tratando da criminalização da corrupção, cooperação internacional, medidas preventivas e regulando a recuperação de ativos pelos países efetivamente prejudicados pelos recursos desviados.

Concomitantemente às discussões na Convenção da ONU, o Brasil já vinha aperfeiçoando seus métodos anticorrupção, especialmente no que se refere a lavagem de

¹⁰ A Convenção foi aprovada pelo Decreto n. 152, de 25 de junho de 2002 e promulgada pelo Decreto Presidencial n. 4.410, de 7 de outubro de 2002, ratificada sem restrições pelo Brasil.

¹¹ Ratificada pelo Decreto Legislativo n. 348, de 18 de maio de 2005, e promulgada pelo Decreto Presidencial n. 5.687, de 31 de janeiro de 2006, no Brasil.

dinheiro, na forma da Lei nº 9.613/98, a qual definiu o crime de lavagem de dinheiro, estabelecendo medidas preventivas e repressivas para combatê-lo.

Importante, ainda, mencionar que a referida lei criou o Conselho de Controle de Atividades Financeiras (COAF), na qualidade de examinadora, disciplinadora e aplicadora das penas administrativas das práticas e suspeitas de lavagem de dinheiro. Também foi designado para coordenação e propositura de mecanismos de cooperação e troca de informações entre organismos públicos, a fim de viabilizar mais rapidamente o combate à ocultação ou dissimulação de bens, valores e direitos.

Nesta altura, a partir da década de 90, as organizações passaram a adotar o conceito *compliance* como uma regra fundamental e primária, tanto na esfera pública quanto privada, em nome da transparência de suas atividades. O oposto também é válido: as organizações que não valorizam uma área estruturada e forte de *compliance* perdem credibilidade perante os *stakeholders* (ou, partes interessadas) e progressivamente perdem oportunidades no mercado.

Outra lei relevante, mundialmente utilizada como parâmetro no combate à corrupção e na inspiração na criação de parâmetros de *compliance* é o *UK Bribery Act*, lei britânica que entrou em vigor em 2011. Ela criminaliza o suborno não apenas àqueles realizados no âmbito do serviço público, mas também voltados ao ramo corporativo, atribuindo às empresas a responsabilização criminal, desde que os negócios tenham sido realizados no Reino Unido. Esta é tida como “a lei mais dura contra corrupção no mundo”¹².

Isto posto, vê-se que o combate à corrupção pressupõe uma coordenação entre nações, de modo que contribuir para mudanças somente aos interesses específicos de um só país seria inefetivo. Porém, a proliferação de acordos internacionais não é garantia firme da eficácia no combate a corrupção, afinal a maioria das condutas ocorre dentro dos limites de um Estado, ou seja, o resultado prático desses acordos depende do que dentro dos países será feito com os instrumentos.

¹² CANDELORO, Ana Paula P.; RIZZO, Maria Balbina Martins De; PINHO, Vinícius, coord. ***Compliance 360º: riscos, estratégias, conflitos e vaidades no mundo corporativo***. São Paulo: Trevisan Editora Universitária, 2012, p. 247.

O resultado prático pode ser visto através do Índice de Percepção da Corrupção (*CPI – Corruption Perceptions Index*), o qual classifica e mede a percepção da corrupção no setor público em diversos países, elaborado pela *Transparency International*, organização civil que lidera a luta contra a corrupção no mundo, mapeando desde 1995 as vulnerabilidades relacionadas à corrupção e publica anualmente.

Cada país recebe uma pontuação numa escala de 0-10, em que 0 significa que é visto como altamente corrupto, e 10, é que tem elevado grau de transparência. A tabela a seguir mostra a classificação do Brasil entre 2010 e 2017.

Índice de Percepção da Corrupção, Brasil 2010 - 2017

Ano	Nº de Países	Pontuação	Posição no ranking mundial
2010	178	3,7	69º
2011	183	3,8	73º
2012	174	4,3	69º
2013	175	4,2	72º
2014	174	4,3	69
2015	167	3,8	76º
2016	176	4,0	79º
2017	180	3,7	96º

Neste sentido, como se verifica até o presente momento na história, o Brasil tenta adequar a legislação brasileira à tendência internacional refletindo suas necessidades nacionais. Um esclarecedor exemplo atualmente é a Lei Anticorrupção, promulgada em 2013.

CENÁRIO BRASILEIRO E A REGULAMENTAÇÃO APLICÁVEL

Através do índice acima, vê-se que o risco de corrupção no Brasil pode ser considerado alto e que, conseqüentemente, a implementação e adequação de uma lógica de *compliance* nas empresas que atuam no Brasil é uma demanda de cunho fundamental, principalmente quando levado em consideração que há uma volumosa interação entre empresas e poder público, cada vez mais crescente.

O Brasil passou por diversos processos históricos e políticos que evidenciaram o *compliance* e ampliaram o conceito de corrupção, inspirados nas evoluções internacionais, tanto na forma como a corrupção se manifesta e perpetua no Brasil, quanto na elaboração de mecanismos propostos a combatê-la.

Entretanto, não se pode negar que o Brasil possui uma herança histórica cultural, dificultando que a lógica do *compliance* seja efetivamente incorporada pelos indivíduos e, como consequência, pelas empresas. Herança cultural esta que permite remetê-la aos tempos da colonização portuguesa paternalista, ainda presente.

Certamente, o *compliance* é prática que depende da iniciativa privada no combate à corrupção e às outras tantas práticas lesivas. É parte fundamental para moldar uma nova cultura no ambiente corporativo, pois sua implementação contribui significativamente no processo de mudança na mentalidade corporativa.

Especificamente no Brasil, a preocupação inicial com as obrigações de *compliance* foi quanto às recomendações e princípios da Basileia I, colocados em vigor pela Resolução do Banco Central nº 2.554/98, entendendo-se *compliance* a priori no ambiente das instituições financeiras, em consonância com panorama histórico internacional.

Permite-se, assim, concluir que o surgimento do termo *compliance* deu-se na ordem monetária, com a implementação de políticas e procedimentos de controles internos destinados ao monitoramento das atividades bancárias, tendo como principal foco a prevenção e o combate ao crime de lavagem de dinheiro, conforme já mencionado.

Tratada da relevância e necessidade do *compliance* sob a ótica nacional, cabe adentrar a regulamentação aplicável às empresas brasileiras no que tange o *compliance*, visando, ou seja, responder quais são os principais parâmetros brasileiros aos que as empresas deverão portar-se em conformidade.

2.1. Lei Anticorrupção

No Brasil, sob influência desses padrões legislativos internacionais, como o britânico e o norte americano, o Projeto de Lei nº 6.826/2010 que dispunha sobre “a responsabilização administrativa e civil de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública, nacional ou estrangeira” gerava expectativa na comunidade jurídica, quando, então, publicada em 2013 a Lei 12.846, que passou a vigorar em 29 de janeiro de 2014, a chamada “Lei Anticorrupção”.

Tal espera pela aprovação do projeto de lei era fomentada desde a assinatura, pelo Brasil, da Convenção das Nações Unidas contra a Corrupção em 2003. O Projeto, que tramitava lentamente no Congresso Nacional, foi aprovado durante a Copa das Confederações, organizada pela FIFA. À época, emergiam protestos populares em todo país, em que eram reivindicados o combate à corrupção e à inconformidade com a impunidade.

Então, o Congresso Nacional, pressionado pela força da opinião pública, foi compelido a tomar medidas reais e eficientes. Rapidamente, aprovou-se o PLC nº 6.826/2010 convertido em lei, a qual foi publicada em 2 de agosto de 2013. Com 31 artigos, a Lei 12.846/13 foi batizada de “Lei Anticorrupção”, porque ao enfatizar a responsabilidade administrativa e civil das pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública ou estrangeira, constitui um instrumento jurídico relevante para alcançar diretamente os responsáveis pelo ato corrupto, isto é, todos aqueles que se beneficiam das práticas lesivas ao patrimônio público.

Através da implementação de uma lei capaz de responsabilizar pessoas jurídicas pelos atos praticados contra entidades públicas nacionais ou estrangeiras, o Brasil se tornou parte de dos países que possuem o poder de punir veemente as pessoas jurídicas quando envolvidas em práticas de corrupção, representando a lei verdadeiro marco regulatório ético nas relações entre pessoas jurídicas e da administração pública, que, mediante a promoção de mecanismo de combate à corrupção, reafirma o Estado Democrático de Direito.

Sobre o referido diploma, manifesta-se o ministro Sérgio Luiz Kukina do STJ: “trata-se enfim de novo estatuto normativo que, sob a mesma matriz legitimadora do art. 37 da Constituição Federal, dialogará com a legislação afeta a improbidade administrativa, às licitações e ao regime nas contratações públicas.”

Por artifício de seu artigo 30, a Lei 12.846/13 proporciona um “microsistema” logístico de combate à corrupção, integrando à ela outras leis relevantes como a Lei de Improbidade Administrativa (Lei nº 8.429/92), Lei de Licitações (Lei nº 8.666/93) e Lei que instituiu o Regime Diferenciado de Contratações Públicas (Lei nº 12.462/11).

A Lei Anticorrupção traz importantes instrumentos para combater a sistêmica corrupção brasileira. Entretanto, para sua máxima efetividade, é indispensável que os operadores da justiça possam conhecer todas as potencialidades dos seus efeitos práticos, considerando que as leis ainda que bem elaboradas e intencionadas deixam de ser boas se mal aplicadas. Aliás, nas palavras de Montesquieu: “quando vou a um país, não examino se há boas leis, mas se as leis que lá existem são executadas, pois boas leis há por toda a parte.”

2.1.1. Responsabilidade objetiva da pessoa jurídica

O ponto mais expressivo a ser tratado sobre a Lei Anticorrupção é a nova figura jurídica trazida: a responsabilização objetiva administrativa e civil pela prática de atos contra a administração pública, nacional ou estrangeira por pessoas jurídicas (empresas, fundações, associações e mesmo sociedades estrangeiras).

O artigo 1º da Lei Anticorrupção dispõe sobre seu objeto central:

Art. 1º Esta Lei dispõe sobre a responsabilização objetiva administrativa e civil de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública, nacional ou estrangeira.

Parágrafo único. Aplica-se o disposto nesta Lei às sociedades empresárias e às sociedades simples, personificadas ou não, independentemente da forma de organização ou modelo societário adotado, bem como a quaisquer fundações, associações de entidades ou pessoas, ou sociedades estrangeiras, que tenham sede, filial ou representação no território brasileiro, constituídas de fato ou de direito, ainda que temporariamente.

A Lei anticorrupção estabelece que trata da responsabilidade civil do da pessoa jurídica, entretanto, não do Estado, tratando-o como o polo que sofre o dano. Neste aspecto, é incluída não só a administração pública nacional como sujeito passivo, como também a estrangeira.

O legislador objetivou, ao delimitar a figura do sujeito ativo através da responsabilidade objetiva, o dever de reparar o dano independentemente de culpa. A responsabilidade, quando objetiva, simplifica a atribuição de responsabilidade por atos ilícitos, permitindo inclusive que um sujeito receba uma sanção pela conduta de um terceiro, ainda que não haja concorrência para tanto.

A responsabilização objetiva foi medida rigorosa para proteger o direito da probidade da coisa pública, como direito fundamental. Principalmente, em regra, os atos ilícitos costumam ser praticados livres de comandos expressos na figura da pessoa jurídica. No contexto corporativo globalizado, de elevada complexidade organizacional, é comum que os atos ilícitos sejam praticados por departamentos, empregados e gerentes pontuais, sem que haja conhecimento dos administradores destas pessoas jurídicas.

A figura da responsabilidade objetiva antes da Lei Anticorrupção era vista no ordenamento jurídico nos institutos de direito ambiental e direito do consumidor, incluindo o anticorrupção ao grupo de institutos tratados com maior inflexibilidade, de proteção mais incisiva.

Na teoria de tal responsabilidade, basta a demonstração do nexa causal entre a conduta do sujeito e o resultado ilícito, sendo desnecessária a demonstração da intenção do causador do dano. Assim, as pessoas jurídicas não podem, quanto aos ilícitos previstos na Lei Anticorrupção, alegar ausência de culpa, o que faz com que as empresas se atentem a importância da instituição de sistemas de controle sobre as condutas de seus colaboradores, criando barreiras de prevenção a violações.

Vê-se que no parágrafo único do primeiro artigo da lei em referência, prevê não só as empresas como sujeito ativo, como também pessoas jurídicas sem fins lucrativos ou não econômicos, incluindo associações, fundações, sindicatos, partidos políticos, organizações religiosas, entre outras.

Em consonância com o art. 1º, o art. 2º dispõe: “as pessoas jurídicas serão responsabilizadas objetivamente, nos âmbitos administrativo e civil, pelos atos lesivos previstos nesta Lei praticados em seu interesse ou benefício, exclusivo ou não.”

Assim, conforme demonstrado, a lei inovou ao dispensar a necessidade da prova do dolo ou culpa, optando pela responsabilização objetiva, o que significa que para punição da pessoa jurídica, basta a configuração do dano e seu nexo de causalidade. Com isso, a lei pressupõe que todo dano é passível de indenização e a garantia da reparação é prioridade, atribuindo a quem simplesmente se conecta ao dano pelo nexo de causalidade, isto é, aqueles que sucederam o ato que gerou o prejuízo.

Tal inovação pode ser vista no fato de que os crimes de lesão ao erário, antes da Lei Anticorrupção, ao contrário do que se vê nela, preveem a condição dolosa para que o ato seja responsabilizado, vide julgado do STJ que se refere à improbidade administrativa:

ADMINISTRATIVO. IMPROBIDADE. LEI 9.429/92, ART. 11. DESNECESSIDADE DE OCORRÊNCIA DE PREJUÍZO AO ERÁRIO. EXIGÊNCIA DE CONDUTA DOLOSA. 1. A classificação dos atos de improbidade administrativa em atos que importam enriquecimento ilícito (art. 9º), atos que causam prejuízo ao erário (art. 10) e atos que atentam contra os princípios da Administração Pública (art. 11) evidencia não ser o dano aos cofres públicos elemento essencial das condutas ímprobadas descritas nos incisos dos arts. 9º e 11 da Lei 9.429/92. Reforçam a assertiva as normas constantes dos arts. 7º, caput, 12, I e III, e 21, I, da citada Lei. 2. **Tanto a doutrina quanto a jurisprudência do STJ associam a improbidade administrativa à noção de desonestidade, de má-fé do agente público. Somente em hipóteses excepcionais, por força de inequívoca disposição legal, é que se admite a configuração de improbidade por ato culposos (Lei 8.429/92, art. 10).** O enquadramento nas previsões dos arts. 9º e 11 da Lei de Improbidade, portanto, não pode prescindir do reconhecimento de conduta dolosa. 3. Recurso especial provido. (meu grifo)¹³

Além disso, a pessoa jurídica será responsabilizada independentemente da responsabilização individual das pessoas físicas envolvidas na consumação do ato de corrupção, assim, ainda que o indivíduo não seja ainda imputado de responsabilidade por determinado ato por ele praticado, se atuado em nome, interesse ou em benefício de uma pessoa jurídica, esta poderá ser também responsabilizada.

¹³ Superior Tribunal de Justiça, Recurso Especial nº 604.151 (2003/0196512-5) – RS, Rel. JOSÉ DELGADO, 8 jun. 2006.

O dispositivo deixou claro que a responsabilidade da instituição decorre da prática de ato lesivo em seu proveito, o que demonstra que a responsabilidade objetiva da Lei Anticorrupção se inspira no princípio da teoria do risco, em que pouco importa que o ato lesivo não esteja dentro das funções do preposto, para determinar a responsabilização basta que as funções facilitem sua prática.

No que tange as pessoas jurídicas que compõem o quadro societário da sociedade empresária responsabilizada objetivamente pelo ato ilícito, o artigo 4º da Lei Anticorrupção estabelece:

Art. 4º Subsiste a responsabilidade da pessoa jurídica na hipótese de alteração contratual, transformação, incorporação, fusão ou cisão societária.

§ 1º Nas hipóteses de fusão e incorporação, a responsabilidade da sucessora será restrita à obrigação de pagamento de multa e reparação integral do dano causado, até o limite do patrimônio transferido, não lhe sendo aplicáveis as demais sanções previstas nesta Lei decorrentes de atos e fatos ocorridos antes da data da fusão ou incorporação, exceto no caso de simulação ou evidente intuito de fraude, devidamente comprovados.

§ 2º As sociedades controladoras, controladas, coligadas ou, no âmbito do respectivo contrato, as consorciadas serão solidariamente responsáveis pela prática dos atos previstos nesta Lei, restringindo-se tal responsabilidade à obrigação de pagamento de multa e reparação integral do dano causado.

No caso de fusão e incorporação, a sucessora só responderá pelas sanções materiais, quais sejam a multa e reparação integral do dano causado, até o limite do patrimônio transferido. Assim, quando dessas operações societárias, a responsabilidade por parte do dano é estendida pelo fato de que o benefício colhido do ato de corrupção é o elo que atribui tal responsabilização, também estendido às novas figuras societárias, vinculando as mesmas à responsabilidade de reparação. Veja, a Lei Anticorrupção pretendeu evitar que o reajuste no quadro societário de determinada pessoa jurídica fosse simples meio de esquivar-se da responsabilização na tentativa de fraudes ou simulação, garantindo que não haja furos à atribuição da responsabilidade e que o dano seja efetivamente ressarcido.

A Lei Anticorrupção, neste sentido, coaduna com o entendimento da Súmula 554 do STJ: “na hipótese de sucessão empresarial, a responsabilidade da sucessora abrange não apenas os tributos devidos pela sucedida, mas também as multas moratórias ou punitivas referentes a fatos geradores ocorridos até a data da sucessão.”

No entanto, importante ressaltar que a Lei Anticorrupção limita a responsabilidade ampliada às empresas sucessoras a aplicação da multa e reparação integral do dano, sendo as demais sanções determinadas pela lei não extensíveis à pessoa jurídica sucessora se os atos lesivos foram praticados antes da data da fusão ou incorporação, se não, é configurado o benefício direto advindo do ato lesivo, ensejando a responsabilidade objetiva prevista no artigo 2º da referida lei.

Ainda tratando da responsabilização dilatada pelos atos de corrupção, as sociedades controladoras, controladas, coligadas ou consorciadas, como compõem uma unidade societária, ensejou o regime da solidariedade perante a administração pública, ou melhor, é presumido o proveito do ato lesivo a todas as pessoas jurídicas integrantes de um grupo societário, o que permite tal ampliação do benefício do ato, do nexo de causalidade e consequente responsabilização.

Com isso, é facilitada a persecução de todos os agentes envolvidos nessas práticas, por outro lado, engessa o desenvolvimento econômico, porque as operações societárias naturalmente carregam maior risco, considerando que as sociedades alvo de negociação estariam passíveis da assunção dos riscos não só da própria atividade empresária exercida, como também de suas coligadas.

2.1.2. Condutas puníveis

Natural, assim, que outro ponto central seja o rol de condutas consideradas punitivas e lesivas à administração pública. De forma geral, a Lei Anticorrupção combate que as organizações ofereçam, prometam ou deem, qualquer vantagem indevida a um agente público.

Como se nota, a Lei em comento pune não apenas os atos de corrupção propriamente ditos (dar, oferecer ou prometer indevida vantagem), mas também toda uma série de comportamentos violadores de regras e princípios da administração pública, destacando-se, ainda, (i) o financiamento, custeio, patrocínio ou qualquer outro modo de subvenção à prática dos atos ilícitos previstos na Lei Anticorrupção; (ii) o uso de interposta pessoa física ou jurídica para ocultar ou dissimular os reais interesses da organização ou a identidade dos beneficiários dos atos praticados; e (iii) o ato de dificultar atividade de investigação ou fiscalização de órgãos,

entidades ou agentes públicos, ou intervir em sua atuação, inclusive no âmbito das agências reguladoras e dos órgãos de fiscalização do sistema financeiro nacional.¹⁴

No que se refere às licitações e contratos, a Lei Anticorrupção veda as seguintes ações:¹⁵

- a) frustrar ou fraudar, mediante ajuste, combinação ou qualquer outro expediente, o caráter competitivo de procedimento licitatório público;
- b) impedir, perturbar ou fraudar a realização de qualquer ato de procedimento licitatório público;
- c) afastar ou procurar afastar licitante, por meio de fraude ou oferecimento de vantagem de qualquer tipo;
- d) fraudar licitação pública ou contrato dela decorrente;
- e) criar, de modo fraudulento ou irregular, pessoa jurídica para participar de licitação pública ou celebrar contrato administrativo;
- f) obter vantagem ou benefício indevido, de modo fraudulento, de modificações ou prorrogações de contratos celebrados com a administração pública, sem autorização em lei, no ato convocatório da licitação pública ou nos respectivos instrumentos contratuais; ou
- g) manipular ou fraudar o equilíbrio econômico-financeiro dos contratos celebrados com a administração pública.

Os incidentes acima são caracterizados por uma descrição carente de especificações, acabando por possibilitar uma variedade de interpretações, o que conseqüentemente afeta o entendimento da conduta considerada punível, resultando na oportunidade de abuso na aplicação da Lei Anticorrupção por parte das autoridades, na qualidade de intérprete. Dessa forma, no contexto recente pós Lei Anticorrupção, sua aplicação conta com a doutrina e estudos de casos na delimitação do alcance de tais previsões legais.

Nesta linha, está a definição de “vantagem indevida”, em que é possível entender que a lei tenha buscado incriminar qualquer tipo de proveito proibido, ainda que não econômico e patrimonial.

Destaca-se que tais atos se aplicam não só perante a administração pública nacional, como a estrangeira, em consonância com os acordos, tratados e práticas anticorrupção internacionais. Deste modo, a Lei Anticorrupção pode ser aplicada a atos executados além do território brasileiro.

¹⁴ Lei 12.846/13, artigo 5º, incisos I, II, III e V.

¹⁵ Lei 12.846/13, artigo 5º, inciso IV.

2.1.3. Sanções

A Lei Anticorrupção estabelece sanções um tanto severas às pessoas jurídicas envolvidas em atos de corrupção por ela delineados, podendo ser aplicadas multas que variam entre 0,1% a 20% do faturamento bruto do último exercício anterior ao da instauração do processo administrativo.¹⁶

A multa prevista na Lei Anticorrupção é sanção punitiva que busca impedir que o agente opte pelo ato ilícito deliberadamente, ao avaliar a condição de custo-benefício entre a sanção e o lucro proveniente do ato lesivo. É principalmente por tal multa civil que se verifica a intenção da Lei 12.846/13 em dissuadir o agente em cometer a irregularidade, através do rigor sancionador.

A multa claramente não fica aquém da vantagem auferida, tendo em vista que o faturamento bruto é a base do cálculo da multa. Como dispõe o artigo 24 da Lei 12.846/13, a multa será preferencialmente destinada aos órgãos ou entidades públicas lesadas.

O processo administrativo pode resultar ainda na publicação da decisão condenatória em meios de comunicação de grande circulação na área da prática da infração e de atuação da pessoa jurídica, isto é, a sanção afeta, ainda, diretamente o relacionamento da pessoa jurídica com os *players* e *stakeholders*, uma vez lesada sua reputação e imagem.

Além disso, as sanções da esfera administrativa se estendem ao âmbito judicial, podendo nesta esfera serem aplicadas as seguintes sanções: (i) suspensão ou interdição parcial das atividades; (ii) liquidação compulsória da companhia; (iii) confisco de bens e/ou direitos obtidos direta ou indiretamente através da prática de atos ilegais; e (iv) proibição de receber benefícios (incentivos, subsídios, subvenções, doações e empréstimos) da administração pública ou instituições financeiras públicas durante o prazo de um a cinco anos.

Exemplifica-se a aplicação da nova lei com jurisprudência do Tribunal de Justiça do Ceará neste sentido:

¹⁶ Caso não seja possível utilizar o critério do valor do faturamento bruto da pessoa jurídica, a multa será de R\$6.000,00 (seis mil reais) a R\$ 60.000.000,00 (sessenta milhões de reais).

DIREITO ADMINISTRATIVO E PROCESSUAL CIVIL. AGRAVO DE INSTRUMENTO EM AÇÃO CIVIL PÚBLICA. APURAÇÃO DE IRREGULARIDADES EM LICITAÇÕES NO MUNICÍPIO DE MADALENA/CE. DECRETADA A INDISPONIBILIDADE DE BENS E ATIVOS FINANCEIROS DA AGRAVANTE EM VALOR EQUIVALENTE AO MONTANTE GLOBAL DAS LICITAÇÕES, BEM COMO, A QUEBRA DO SIGILO BANCÁRIO E FISCAL. DESPROPORCIONALIDADE DA MEDIDA. NECESSIDADE DE REDUÇÃO DO BLOQUEIO PARA VALOR RAZOÁVEL EQUIVALENTE AO TOTAL DOS PRODUTOS ENTREGUES AO MUNICÍPIO. COMPATIBILIDADE AO SUPOSTO DANO. RECURSO CONHECIDO E PARCIALMENTE PROVIDO. DECISÃO INTERLOCUTÓRIA REFORMADA. 1. Em princípio, deixarei de me aprofundar na discussão que envolve as irregularidades que teriam resultado nas fraudes dos processos licitatórios, e, que culminaram no ajuizamento da ação civil pública originária, vez que referida matéria está voltada ao próprio mérito daquela ação, pendente ainda de apreciação pelo juízo de primeira instância, sob pena de, em sentido contrário, ocorrer verdadeira supressão de instância. 2. **Pois bem, o art. 19, da Lei nº. 12.846/2013 estabelece as sanções judiciais que serão aplicadas às pessoas jurídicas infratoras, dentre as quais o perdimento dos bens, direitos ou valores que representem vantagem ou proveito direta ou indiretamente obtidos da infração. Como meio de assegurar o ressarcimento do dano causado ao erário, é plenamente cabível a determinação, como fez o juízo a quo, da indisponibilidade dos bens, direitos ou valores da pessoa jurídica acionada, sendo esta medida disciplinada no parágrafo §4º, do art. 19, da citada lei. Registre-se que a medida cautelar de indisponibilidade de bens pode ser decretada independentemente da comprovação de que o réu esteja delapidando seu patrimônio ou na iminência de fazê-lo, tendo em vista que o periculum in mora, nesta hipótese é presumido, prevalecendo, portanto, a garantia de ressarcimento do dano.** 3. A questão então é saber qual o parâmetro razoável para fixar o limite da indisponibilidade de bens e valores da empresa recorrente. Se o magistrado entendeu que não seria prudente fixar o limite da constrição no montante total do dano causado ao erário, com base no mesmo raciocínio, não seria prudente limitá-la ao valor global das licitações, pois na medida em que foi possível a individualização da participação de cada réu, também poderia ser estabelecido um denominador mais próximo do prejuízo concreto que cada uma das pessoas jurídicas promovidas produziu em tese. 4. Como demonstração deste raciocínio, no caso em espécie, o valor global do Pregão nº. 2014.05.02.001, foi de R\$ 1.144.942,10 (um milhão, cento e quarenta e quatro mil, novecentos e quarenta e dois reais e dez centavos), contudo o valor referente aos lotes arrematados pela agravante se resume a R\$ 518.233,61 (quinhentos e dezoito mil, duzentos e trinta e três reais e sessenta e um centavos). Por sua vez, a ação ministerial se deu no decorrer da execução do respectivo contrato administrativo, o qual apesar de gerar obrigações recíprocas entre as partes, também não pode ser apontado como parâmetro para fixar o valor da indisponibilidade dos bens da agravante, diante da permissão da administração pública rescindi-lo unilateralmente, por motivo de interesse público, a qualquer tempo, ou seja, antes do seu cumprimento integral. 5. Portanto, para satisfazer o interesse coletivo sem sacrificar a própria continuidade das atividades da recorrente, principalmente num momento em que a discussão se encontra em fase preliminar, sem que a sua responsabilidade tenha sido definitivamente estabelecida, o razoável é fixar o teto da indisponibilidade de seus bens e ativos financeiros no valor das mercadorias efetivamente entregues ao Município de Madalena, que no caso corresponde a R\$ 132.946,26 (cento e trinta e dois mil, novecentos e quarenta e seis reais e vinte e seis centavos), pois este ato (entrega de produtos) consolida um direito/obrigação de contraprestação pecuniária e, conseqüentemente, resulta em inevitável prejuízo ao erário. (nosso grifo)¹⁷

¹⁷ TJ-CE, processo nº 0620013-07.2015.8.06.0000, Rel. MARIA VILAUBA FAUSTO LOPES, 6ª Câmara Cível, Ceará, 24 jun. 2015.

Na dosimetria das penas, a autoridade julgadora, atenta aos princípios da individualização e proporcionalidade da sanção, devendo considerar as peculiaridades do caso concreto e a gravidade da natureza das infrações, em conjunto com as circunstâncias objetivas e subjetivas elencadas no artigo 7º, quais sejam:

- 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;
- VIII - 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; e
- IX - o valor dos contratos mantidos pela pessoa jurídica com o órgão ou entidade pública lesados.

Desperta atenção também, quanto às consequências que podem ensejar do ato corrupto, a tratativa da referida Lei que prevê a celebração de acordo de leniência da administração pública com a empresa implicada. Neste ponto, serão estimulados na proposição do acordo o interesse comum entre as pessoas de direito privado e público, juntamente do interesse ao combate à corrupção.

2.1.4. Programa de *Compliance*/Integridade

No que se refere às hipóteses que deverão ser levadas em consideração na aplicação da pena, está “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”, em outras palavras, a Lei Anticorrupção estimula a criação de programas de *compliance* (ou programas de integridade) que possibilitem maior transparência e controle internamente nas sociedades empresárias, sendo ele mecanismo preventivo, que detecta e é remediador no que se refere ao combate, ou ao à evitar, a corrupção.

Esta circunstância faz referência às medidas do *compliance* a evitar os desvios de comportamento através do estabelecimento de uma série de mecanismos e procedimentos internos de controle destinados ao cumprimento de seus funcionários. A Lei demonstra que valoriza, ao ponto de ser um fator atenuante de penalização, a implementação de uma cultura voltada à autofiscalização, como também forma de comprovar que a conduta considerada

corrupta não estava de fato no âmbito do negócio da empresa, mas sim ato isolado de um colaborador.

A Lei Anticorrupção estabelece, então, que o fato da empresa se fazer de “mecanismo interno de integridade”, na forma de um Código de Conduta Ética por exemplo, pretendendo instituir e difundir uma cultura de *compliance*, ou seja, uma cultura pautada na integridade, na boa prática e ética nas atividades daquele negócio, é digna de redução da sanção aplicada àquela empresa.

Entretanto, é importante notar que tal circunstância carece de regulamentação, ora vista a demanda pela definição do que seria “mecanismo interno de integridade” propriamente eficiente. Natural que com a publicação da Lei Anticorrupção, muitas empresas de diversos setores do mercado passaram a correr para elaborar seus próprios programas de integridade (ou programas de *compliance*), porém sem a sua efetiva aplicação e monitoramento.

O próprio inciso fala em uma aplicação efetiva e tal conceito pedia por uma definição mais clara. Os controles internos e Código de Conduta Ética não podem ser integrantes de um programa meramente “de prateleira”, que não é conhecido pelos funcionários da empresa, nem ela mesma se determina a divulgá-lo.

Neste contexto, em 2015, foi publicado Decreto nº 8.420/15, o qual emergiu da necessidade da regulamentação deste e de demais dispositivos da Lei Anticorrupção que encontravam lacunas na sua aplicação.

2.2. Decreto Legislativo nº 8.420/2015

O Decreto nº 8.420/2015 surgiu com o propósito de regulamentar a Lei Anticorrupção, determinando, dentre outros temas, dois que carregam maior destaque para a presente análise, sendo eles os parâmetros a serem observados na avaliação da efetividade de programas de *compliance* e os critérios utilizados para aplicação das multas.

Primeiramente, no que se refere ao cálculo da multa a ser aplicada, o Decreto 8.420/15 determina que esta deve ser calculada considerando a soma de percentuais sobre o faturamento

bruto da companhia, bem como a subtração de outros determinados percentuais, levando em conta variáveis em conformidade com o artigo 7º da Lei Anticorrupção.

Assim, introduz-se tabela que em resumo esclarecem os fatores a serem considerados quando da majoração do valor da multa:

Descrição da Conduta	Percentual a ser acrescido (majoração)
Continuidade dos atos lesivos no tempo	1% - 2,5%
Tolerância ou ciência de pessoas do corpo diretivo ou gerencial da pessoa jurídica	1% - 2,5%
Interrupção no fornecimento de serviço público ou na execução de obra contratada por conta do ato lesivo	1% - 4%
Situação econômica do infrator com base na apresentação de índice de Solvência Geral - SG e de Liquidez Geral - LG	1%
Reincidência, assim definida a ocorrência de nova infração, idêntica ou não à anterior, tipificada como ato lesivo, em menos de cinco anos	5%
Valor dos contratos mantidos ou pretendidos com o órgão ou entidade lesado	1% - 5%

Quando somados os percentuais acima, serão subtraídos do valor resultante os percentuais abaixo discriminados, de acordo com cada conduta específica:

Descrição da Conduta	Percentual a ser deduzido do valor da multa
Não consumação da infração	1%
Comprovação de ressarcimento pela pessoa jurídica dos danos a que tenha dado causa	1,5%
Grau de colaboração da pessoa jurídica com a investigação ou a apuração do ato lesivo, independentemente do acordo de leniência	1% - 1,5%

Comunicação espontânea pela pessoa jurídica antes da instauração do Processo Administrativo de Responsabilização acerca da ocorrência do ato lesivo	2%
Comprovação de a pessoa jurídica possuir e aplicar um programa de integridade, conforme os parâmetros estabelecidos no Decreto 8.240/15	1% - 4%

Faz-se evidente o peso conferido pelo legislador à comprovação da existência de um programa de *compliance* efetivo, podendo o desconto da multa final chegar a 4%.

Não por acaso, para que o desconto seja fidedigno, o legislador intitula no Decreto 8.240/15 o que seriam mecanismos e procedimentos compreendidos no programa de *compliance* capazes de fazê-lo efetivo, e que possa ser considerado a título de eventual condenação de sanção da empresa.

Neste sentido, programas de integridade ou quaisquer políticas internas de uma empresa que não sejam consideradas (e por consideradas, entende-se comprovadas) efetivas, serão equiparadas a empresas sem programa algum. Assim, o legislador ao regulamentar o dispositivo que trata do programa de integridade como atenuante de sanção, deixa claro que programa de integridade ineficiente é, em verdade, instituto inexistente. O programa de integridade por si deve produzir seus efeitos para que haja um controle, uma medida palpável e concreta, afastando a possibilidade pelas empresas da criação de programas de integridade “para inglês ver”.

É nesta linha que o legislador editou o artigo 41, definindo programa de integridade por:

Art. 41º Para fins do disposto neste Decreto, programa de integridade consiste, no âmbito de uma pessoa jurídica, no conjunto de mecanismos e procedimentos internos de integridade, auditoria e incentivo à denúncia de irregularidades e na **aplicação efetiva** de códigos de ética e de conduta, políticas e diretrizes **com objetivo de detectar e sanar** desvios, fraudes, irregularidades e atos ilícitos praticados contra a administração pública, nacional ou estrangeira.

Parágrafo Único. O programa de integridade deve ser **estruturado, aplicado e atualizado de acordo com as características e riscos atuais das atividades de cada pessoa jurídica**, a qual por sua vez deve garantir o constante aprimoramento e adaptação do referido programa, visando garantir sua efetividade. (meu grifo)

O Decreto, então, atribui ao conceito do programa não só sua estruturação, como também necessidade intrínseca de aplicação e atualização. Não obstante, estes três momentos de manifestação do programa deverão estar em consonância constante com as características da atividade praticada por cada pessoa jurídica. Sendo assim, incorporado pelo legislador um caráter de órgão vivo ao programa, sendo constantemente demandado de atualização, movimentando de acordo com os riscos que forem se apresentando, se renovando.

Assim, o Decreto 8.240/15 consolida, com base em parâmetros internacionais de *compliance*, citando-se aqui grande importação das disposições do FCPA e do Comitê da Basileia, parâmetros que integram um programa de integridade tido como efetivo, para fins de redução de sanção ou não. São eles:

Art. 42. Para fins do disposto no § 4o do art. 5o, o programa de integridade será avaliado, quanto a sua existência e aplicação, 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.

§ 1º Na avaliação dos parâmetros de que trata este artigo, serão considerados o porte e especificidades da pessoa jurídica, tais como:

I - a quantidade de funcionários, empregados e colaboradores;

II - a complexidade da hierarquia interna e a quantidade de departamentos, diretorias ou setores;

III - a utilização de agentes intermediários como consultores ou representantes comerciais;

IV - o setor do mercado em que atua;

V - os países em que atua, direta ou indiretamente;

VI - o grau de interação com o setor público e a importância de autorizações, licenças e permissões governamentais em suas operações;

VII - a quantidade e a localização das pessoas jurídicas que integram o grupo econômico; e

VIII - o fato de ser qualificada como microempresa ou empresa de pequeno porte.

Nota-se que o legislador ao criar tais parâmetros ele, além de direcionar a aplicação das sanções, estabeleceu as melhores práticas que devem fundar uma atividade empresarial, pautando de certa forma as relações entre empresas no mercado e o que cada uma deve esperar da outra. Instituiu que a identificação e remediação de potenciais problemas é a estratégia de condução dos negócios exigível. É, em verdade, uma forma de estímulo à autorregulação, uma vez que a única e exclusiva regulação por parte da esfera pública não é mais um caminho plenamente eficiente.

O Estado investido de autonomia na promoção desse controle e fiscalização de atos de corrupção passou a demandar das empresas uma espécie de “terceirização” desta função e o Decreto em questão com a formalização de parâmetros essenciais ao controle e fiscalização evidenciou a necessidade desse movimento regulador por parte da iniciativa privada.

PROGRAMA DE COMPLIANCE: IMPLEMENTAÇÃO E EFICIÊNCIA

Após a tratativa formal do tema, adentra-se no âmbito prático do *compliance*, representado pela questão da implementação eficiente de um programa de *compliance*, ou seja, pretende-se evidenciar os pontos chave para que a prática do *compliance* seja considerada apta e de fato em conformidade.

Percebeu-se que a legislação brasileira prevê, em linha com as principais legislações internacionais, incentivo expresso e tratamento diferenciado para empresas que possuem programas de *compliance* efetivos. Igualmente, restou claro que não basta a construção de um programa de *compliance* meramente “de papel” e que sua implementação envolve a capacidade da empresa em valer de sua responsabilidade em não falhar na promoção da integridade.

Nesta perspectiva, Bruno Maeda expõe a sistemática resultante de um programa de *compliance* efetivo no que se refere à prevenção, detecção e remediação dos riscos:¹⁸

A adoção de programas de Compliance efetivos permite que, em primeiro lugar, reduza-se o risco de que condutas ilícitas ocorram. Por outro lado, caso alguma violação a legislações anticorrupção venha a ser cometida não obstante os esforços de prevenção adotados, programas de Compliance efetivos aumentarão as chances de que a própria empresa a detecte, podendo rapidamente agir para investigá-la e remediá-la e, se for o caso, decidir por colaborar com as autoridades competentes como forma de reduzir eventuais sanções. Mais do que isso, o fato de a empresa poder demonstrar que agiu de modo diligente e de boa-fé ao adotar e implementar mecanismos razoavelmente bem estruturados para evitar que violações corresse poderá ser importante mitigador de sua responsabilidade.

Entretanto, o conceito por traz do *compliance* é mais profundo do que fiscalizar, cumprir normas e regulamentos e detectar a mera não conformidade. Um bom *compliance* (materializado na forma de um programa estruturado) alcança para a empresa a credibilidade necessária para se alinhar à tendência mundial com melhores práticas na condução dos negócios.¹⁹

Um programa de *compliance* efetivo deve ser capaz de prevenir, detectar e remediar os atos lesivos não só voltados contra a administração pública nacional e estrangeira, como

¹⁸ DEBBIO, Alessandra del, MAEDA, Bruno Carneiro e AYERS, Carlos Henrique da Silva, coordenadores. **Temas de Anticorrupção & Compliance**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013. p. 171.

¹⁹ _____. **Compliance 360º: Riscos, Estratégias, Conflitos e Vaidades no Mundo Corporativo**. São Paulo: Trevisan Editora Universitária, 2012. p. 253.

também atos que afetem a imagem da empresa, seu funcionamento, sua cultura e seus valores. E é neste sentido que a personalidade de cada atividade empresarial é que irá delinear o programa de *compliance* ideal para aquela determinada organização. São os riscos daquele mercado específico, daquela atuação e daquelas condições que irão apontar para as melhores medidas de controle e monitoramento a serem tomadas, tendo em vista os riscos que as fazer necessárias. Neste sentido:

O programa deve ter como base a preservação da reputação da instituição, sendo sustentável e levando em consideração as prioridades em termos de gerenciamento dos riscos inerentes ao negócio. Também deve-se considerar os riscos de não conformidade com as leis e regulamentos, bem como o tamanho da empresa, a capilaridade e a conformação de sua estrutura. Essas serão informações fundamentais para determinar qual tipo de programa de *compliance* trará melhores resultados. Dessa maneira, qualquer que seja o modelo, devem-se abranger prevenção, detecção e respostas. A função de *compliance* de facilitadora do desenvolvimento de uma cultura que minimize o risco de descumprimento regulatório e consequente aplicação de sanções que levam ao dano de reputação.²⁰

Assim, vê-se que a implementação de uma autorregulação atua em paralelo à ideia de responsabilidade social da empresa, muito atrelada à sua imagem, valores e metas que transparecem ao público com o qual ela se relaciona direta e indiretamente. Além dos riscos inerentes à atividade empresarial em si, trata-se da necessidade de mitigação de riscos reputacionais, estes fundamentais ao movimento em direção a um programa de *compliance* robusto e eficiente.

Assim, passando para a elaboração e implementação propriamente dita do programa de integridade ou *compliance*, o Ministério da Transparência e Controladoria-Geral da União (CGU) disponibiliza guias práticos na forma de cartilhas para nortear tanto empresas privadas quanto públicas a implementação de programas de integridade tidos como efetivos, lançando padrões para tanto.²¹

Assim, a CGU instruí 5 pilares fundamentais ao programa de *compliance* (ou integridade) de qualquer tipo de empresa privada, quais sejam:

²⁰ Ana Paula P. Candeloro, Maria Balbina Martins De Rizzo e Vinícius Pinho, **Compliance 360º: riscos, estratégias, conflitos e vaidades no mundo corporativo**. São Paulo: Trevisan Editora Universitária, 2012, p. 254.

²¹ <http://www.cgu.gov.br/Publicacoes/etica-e-integridade/colecao-programa-de-integridade>

- (i) Comprometimento e apoio da alta direção: o apoio da alta direção da empresa é condição indispensável e permanente para o fomento a uma cultura ética e de respeito às leis e para a aplicação efetiva do Programa de Integridade;
- (ii) Instância responsável pelo Programa de Integridade: qualquer que seja a instância responsável, ela deve ser dotada de autonomia, independência, imparcialidade, recursos materiais, humanos e financeiros para o pleno funcionamento, com possibilidade de acesso direto, quando necessário, ao mais alto corpo decisório da empresa;
- (iii) Análise de perfil e riscos: a empresa deve conhecer seus processos e sua estrutura organizacional, identificar sua área de atuação e principais parceiros de negócio, seu nível de interação com o setor público – nacional ou estrangeiro – e consequentemente avaliar os riscos para o cometimento dos atos lesivos da Lei nº 12.846/2013;
- (iv) Estruturação das regras e instrumentos: com base no conhecimento do perfil e riscos da empresa, deve-se elaborar ou atualizar o código de ética ou de conduta e as regras, políticas e procedimentos de prevenção de irregularidades; desenvolver mecanismos de detecção ou reportes de irregularidades (alertas ou red flags; canais de denúncia; mecanismos de proteção ao denunciante); definir medidas disciplinares para casos de violação e medidas de remediação. Para uma ampla e efetiva divulgação do Programa de Integridade, deve-se também elaborar plano de comunicação e treinamento com estratégias específicas para os diversos públicos da empresa; e
- (v) Estratégias de monitoramento contínuo: é necessário definir procedimentos de verificação da aplicabilidade do Programa de Integridade ao modo de operação da empresa e criar mecanismos para que as deficiências encontradas em qualquer área possam realimentar continuamente seu aperfeiçoamento e atualização. É preciso garantir também que o Programa de Integridade seja parte da rotina da empresa e que atue de maneira integrada com outras áreas correlacionadas, tais como recursos humanos, departamento jurídico, auditoria interna e departamento contábil-financeiro.²²

Quanto a estes pilares, a CGU aponta pela importância da interdependência entre eles, isto porque o programa é uma estrutura orgânica, que condiciona seu funcionamento a harmonia e diálogo entre seus pilares. Uma prova disso é o contínuo monitoramento, a adequar as regras ao cenário de riscos à medida que o cenário da empresa se altera com o tempo.

Na noção de efetividade do programa de *compliance* trazida através dos pilares da CGU, é precípuo que cada organização faça uma auto-observação, analisando e conhecendo suas especificidades e indispensabilidades para determinar o programa de *compliance* que mais se encaixe à sua realidade.

²² <http://www.cgu.gov.br/Publicacoes/etica-e-integridade/arquivos/programa-de-integridade-diretrizes-para-empresas-privadas.pdf>

3.1. Alta direção

A incorporação de uma cultura de ética e de integridade na instituição conta, necessariamente, com o aval e compromisso permanentes da alta direção ou administração da empresa, sendo este requisito a base de toda a estrutura de um programa de *compliance* eficiente.

Tal comprometimento do topo da empresa para com todo o resto de sua hierarquia é fundamental para assegurar relações entre o público e o privado essencialmente transparentes, íntegras, isto é, em *compliance* (comumente chamado de *tone at the top*). Como consequência, uma alta direção que aplica e preza pelo programa de *compliance* da empresa é o alicerce para o desenvolvimento de uma cultura organizacional em que os colaboradores, bem como terceiros, efetivamente valorizam a conduta ética. Aliás, um programa de *compliance* que a alta direção não compra, não chancela, pouco ou nenhum valor prático possui, sendo a ausência de engajamento desta naturalmente refletido em um descompromisso generalizado pelos demais colaboradores. Afinal, os dirigentes da empresa representam o que ela busca no desenvolvimento de seus negócios, sendo estes a representação do que é tido com seriedade e efetividade na empresa.

A manifestação do comprometimento da alta direção de uma instituição com o seu programa de *compliance* pode ser reafirmada de formas diversas, como por exemplo fazendo discursos, palestras, *workshops* e declarações escritas sobre o assunto, demonstrando seu conhecimento dos valores que direcionam aquela empresa e os procedimentos e políticas internas aplicadas. No geral, atribuir a sua função a difusão da cultura apresentando-a reiteradamente.

Igualmente, os diretores e presidente também podem assumir a responsabilidade da verificação periódica da efetividade das ações de integridade, sendo discutidas em reuniões particulares e com os gerentes das respectivas áreas que integram a empresa. Destinar recursos e orçamento independente e compatível para a implementação do programa de *compliance* e área responsável pelo *compliance* é outro fator de grande importância na visibilidade do comprometimento.

Os membros da alta direção devem ser exemplos a serem seguidos dentro da instituição, assim, devem manter conduta manifestamente “*compliant*”, aderindo prontamente ao programa de *compliance*, de forma que os colaboradores compartilhem da mesma preocupação com os riscos do *non-compliance*. Publicamente e ostensivamente os valores e políticas que compõem o programa de *compliance* devem ser reforçados, para que a mentalidade cultural na empresa seja mais facilmente difundida e as regras a serem cumpridas não caiam em desuso.

Um ponto importante é que ao tratar do comprometimento com o programa de *compliance* de determinada instituição, a alta direção desta tem a responsabilidade de transparecer a importância conferida à integridade não só aos colaboradores internos, como também considerar a percepção que clientes, terceiros e a sociedade como todo, sobre as práticas cultivadas, da seriedade e credibilidade com que o programa de *compliance* é encarado pela instituição e seus dirigentes, ou seja, seus representantes.

Além disso, constata-se o comprometimento quando a alta administração passa a acompanhar regularmente a aplicação das regras que compõem o programa de *compliance*, tanto direta quanto indiretamente. No que se refere as medidas disciplinares cabíveis, a alta administração, na função de vigilante de suspeitas ou ocorrência de violações e da ineficiência dos procedimentos internos, deve assegurar que estas sejam aprimoradas à medida que sejam elas demandadas pelos riscos que a empresa se submete.

Tanto o envolvimento dos membros da alta direção em atos irregulares, quanto sua postura inerte com relação as providências necessárias diante de uma irregularidade ou até mesmo intencionalmente opta pelo falso desconhecimento dos fatos, enfraquecem e falha o programa de *compliance*, sendo situação análoga ao legislador que descredita no que por ele foi estabelecido. Isto é, não teria porque os funcionários se portarem em conformidade em meio a este contrassenso que seria a ausência de comprometimento institucional.

Um canal importante de difusão do comprometimento da alta direção é a comunicação destes com os gerentes que cupam cargos médios, para que, quando cientes da relevância e seriedade do programa, reproduzirão tal postura internamente em seus respectivos departamentos. É fundamental que esse nível gerencial médio apoie a iniciativa, considerando

como meta, juntamente da alta direção que a orienta, os valores, regras e mecanismos de *compliance*.

Por fim, os funcionários podem, mesmo que a alta administração se faça engajada, ser inspirados a cometer violações aos princípios e regras da empresa ou à prática de atos lesivos a administração pública e é por isso o caráter basilar de se garantir que os líderes de cada área estejam alinhados com as condutas de integridade, sob a égide de tolerância zero diante de atos de corrupção, mesmo que para empresa isso indique, em última instância, a perda de algum fornecedor, negócio, entre outros.

3.2. Área autônoma responsável pelo *compliance*

Outro parâmetro imprescindível a ser observado quando implementado o programa de *compliance* é que a área responsável pelo *compliance* tem que dispor de orçamento, recursos materiais e humanos compatíveis com as atividades que precisarão ser prestadas de forma independente

Aqui a figura da alta direção permanece intrínseca ao sucesso de um programa eficiente. É ela que determina, a partir da assunção do comprometimento com a integridade na empresa, as condições adequadas em que a instância responsável pelo *compliance* será instituída. Ela necessariamente deve estar munida de ferramentas que a permita desenvolver, aplicar e monitorar o programa de *compliance* que, em outras palavras, permite que o programa seja colocado em prática.

No entanto, é simples perceber que uma única área não tem condições de se incumbir de verificar todas as atividades diárias e específicas, assim, além de possuir os recursos básicos, a área responsável pelo *compliance* deve manter uma relação de coordenação entre ela todas as demais áreas da empresa, para que os esforços de divulgação, treinamento e outros processos sejam de fato realizados em conformidade com o que dispõe o programa de forma mais proveitosa e qualitativa. Principalmente, dialogando com o departamento jurídico.

Mesmo que haja interligação entre as áreas, a autonomia da instância responsável pelo *compliance* não deve relativizada. A independência de tal área na tomada de decisões sobre o que orbita o programa de *compliance* deve ser sólida, sem hierarquia, reportando-se diretamente

ao conselho administrativo, quando houver, ou ao nível hierárquico mais alto da empresa. Isto, porque implementar mudanças necessárias à mitigação de riscos pede por autoridade, ainda mais considerando que os ajustes sugeridos podem ter cunho financeiro, cultural, de alterações em processos básicos ao negócio da instituição.

Ainda, a área responsável pelo *compliance*, ao dispor da competência para apurar e propor melhoramentos a atos falhos, deve estar munida dos recursos que garantam que suspeitas de irregularidades sejam apuradas de maneira efetiva, tendo a área a prerrogativa de solicitar assistência da alta direção.

Por fim, para salvaguardar a autonomia e imparcialidade da instância responsável pelo *compliance*, é vital que a empresa possua mecanismos contra a retaliação e decisões arbitrárias, fora do escopo do programa de *compliance*.

3.3. Avaliação dos riscos

Respeitando os riscos inerentes à cada tipo de atividade empresarial, este prisma do programa de *compliance* busca esclarecer e consolidar as principais fragilidades de um negócio e, assim, conseqüentemente, o que é essencial para que o *compliance* saia da teoria legal. A legislação fornece o parâmetro e no âmbito empresarial o objetivo será o esclarecimento de qual seria o caminho mais efetivo e eficiente para alcançar o parâmetro estipulado, quais procedimentos, políticas e condutas adotar.

Um programa de integridade deve ser moldado com base no porte e especificidades da empresa, considerando informações como:

- (i) setores do mercado em que atua no Brasil e no exterior;
- (ii) estrutura organizacional (hierarquia interna, processo decisório e as principais competências de conselhos, diretorias, departamentos ou setores);
- (iii) quantitativo de funcionários e demais colaboradores;
- (iv) nível de interação com a administração pública, considerando-se principalmente a relevância de processos de obtenção de autorizações, licenças e permissões governamentais em suas atividades, o quantitativo e os valores de contratos celebrados com entidades e órgãos públicos, a frequência e a relevância da utilização de terceiros nas interações com o setor público; e

- (v) participações societárias que envolvam a pessoa jurídica na condição de controladora, controlada, coligada ou consorciada.²³

Além da observância puramente da lei, a empresa ao montar a sua estrutura de integridade também depende da avaliação dos riscos característicos dos segmentos em que a empresa atua, implicações como regulamentação de agências reguladoras, cultura, histórico de corrupção. Principalmente, no processo de avaliação, deve ser considerada o nível de expectativa de ocorrerem atos fraudulentos e corruptos, inclusive no que se refere a processos licitatórios e tratativas contratuais. Sempre combinando os riscos com o efetivo impacto a ser causado nos negócios da empresa.

Uma vez identificados os riscos, os esforços para que eles sejam prevenidos, detectados e remediados se dão pela criação de regimentos, políticas e mecanismos desenvolvidos sob medida para a empresa.

No que toca o ciclo de prevenir, detectar e remediar, é determinante para uma fiel identificação dos riscos assumidos um mapeamento contínuo e periódico, a fim de readaptar o programa e seus instrumentos a eventuais novos riscos, sejam eles decorrentes de atualizações legislativas vigentes ou de modificações na própria empresa, como por exemplo pela expansão do negócio a novos tipos de mercado ou realização de operações societárias.

O desenvolvimento de tais controles internos é representado pela arte de antever situações que possam possibilitar ou ocultar o oferecimento de vantagens indevidas a funcionários da administração pública ou participar de atos fraudulentos no âmbito contratual e licitatório, principalmente. Especialmente com relação às previsões da Lei Anticorrupção, apresentam-se algumas situações de risco, que demandam certa atenção da empresa: participação em licitações, obtenção de licenças, autorizações e permissões, contratação de agentes públicos, contratação de ex-agentes públicos, oferecimento de hospitalidades, brindes e presentes a agentes públicos.²⁴

²³ CGU, Controladoria-Geral da União. **Programa de integridade: diretrizes para empresas privadas**. Brasília, setembro de 2015. Disponível em <http://www.cgu.gov.br/Publicacoes/etica-e-integridade/arquivos/programa-de-integridade-diretrizes-para-empresas-privadas.pdf>. Acesso em 20 nov. 2018.

²⁴ Recomenda-se atenção e cautela com a oferta e o pagamento de brindes, presentes e hospitalidades a funcionários públicos estrangeiros, pois podem ser entendidos como uma vantagem indevida não somente pela Lei nº 12.846/2013, como também por legislações externas ao território nacional como, por exemplo, o UK Bribery Act e o FCPA.

Em suma, trabalho da empresa em processo de implementação de um programa de *compliance*, então, será de mapear as circunstâncias mais suscetíveis a desvios, considerando seu setor de atuação, para, assim, elaborar políticas internas que objetivam mitigar essas situações de risco aumentando o controle sobre elas e, por fim, revisá-las periodicamente, adaptando-as a atualização das necessidades da empresa.

3.4. Controles internos: código de conduta e políticas

Os padrões de conduta e de integridade representam a postura esperada de todos os colaboradores e dirigentes da empresa. É conveniente que padrões de comportamento de integridade sejam reunidos em documento central. Este é comumente denominado de código de ética, que explicita a conduta a ser seguida pelos integrantes da empresa. É importante que a definição e determinação claras dos tais padrões de comportamento e que se acham amplamente acessíveis ao público externo, em especial aos parceiros corriqueiros de negócio e clientes.

Todas as políticas que objetivam a remediação de irregularidades têm por fundamento determinados riscos específicos dentre todos os afetos à sociedade, assim, elas precisam determinar, por exemplo, seus objetivos, procedimentos, periodicidade, destinatários, áreas responsáveis e mecanismos de controle. Deste modo, os procedimentos diversos devem se comunicar entre si, observando o movimento das políticas e valores a um mesmo fim. Além disso, devem ser acessíveis, de fácil compreensão, sendo suas determinações coerentes com a rotina de trabalho da instituição.

Certos tipos de procedimento podem ser implementados para a mitigar de inúmeros riscos, sendo estes comuns a várias políticas. Exemplo de tal controle comum é a determinação de alçadas de aprovação (níveis) nas hipóteses que o grau do risco identificado seja elevado, incluindo a área responsável pelo *compliance*, ou por um comitê que o representa, no processo de tomada de decisão, sendo o risco mitigado na forma de juízo de aprovação colegiado.

Como meio para comedir riscos presentes e futuros, está a proporcional punição em decorrência de irregularidades, a elaboração e aplicação de medidas disciplinares é essencial para assegurar a valorização das regras de integridade instituídas. Para que o programa não seja limitado a mero papel, as medidas sancionatórias previstas devem ser garantidas quando comprovada a violação.

As medidas disciplinares devem estar expressas em instrumento, associadas às circunstâncias e atos em que devam ser aplicadas, considerando a gravidade do ato cometido. Quando há suspeita de ato irregular, para que a aplicação de medida disciplinar seja coerente, a área responsável pelo *compliance* junto da área envolvida devem estar munidas de mecanismos para apuração dos fatos e conseqüente correta atribuição de responsabilidade.

Como exemplo de sanções a serem aplicadas aos colaboradores de determinada empresa está a advertência verbal ou expressa, afastamento preventivo e, nos casos mais graves, demissão por justa causa. No caso de terceiros contratados, a violação do programa de *compliance* pode, ainda, ensejar vencimento antecipado do contrato.

Ainda no que tange as sanções, é evidente que elas devam ser previstas a todo e qualquer colaborador da empresa, sendo desconsiderada para este fim a relação hierárquica, isto é, os dirigentes da empresa estão suscetíveis às sanções tanto quanto outro funcionário impelido a cometer irregularidades, não sendo posição e cargo pré-condições. Isso é essencial para manter a credibilidade do programa de *compliance* e o compromisso dos funcionários.

Outra forma de controle, agora na esfera da detecção, é a investigação interna, a qual precede providências a serem tomadas quanto ao descumprimento do programa e dos atos lesivos descritos na Lei Anticorrupção, servindo como verdadeira base ao idealmente cabível. Neste sentido, a investigação também deve ser conduzida com base em políticas internas, as quais devem indicar, por exemplo, as pessoas responsáveis pela apuração das denúncias, prazos e a área atribuída pela aplicação da medida corretiva.

Quanto ao escopo da investigação, independente do que esteja sendo investigado, das informações obtidas devem ser garantidas pela imparcialidade e credibilidade, além de que deverá ser condizente com a extensão das irregularidades. Caso os envolvidos em determinada investigação atuem em outras filiais ou departamentos da empresa, pode ser necessária a

expansão do escopo, a título de verificação de passível repetição das práticas ilícitas em outras situações ou contextos.

Se eventualmente, por meio de investigação interna, a empresa apurar condutas lesivas, ela deve utilizar os dados obtidos para cooperar efetivamente (provas documentais) com a administração pública, sendo as autoridades competentes acionadas. É importante que as instituições incorporem postura proativa de fornecimento de informações e esclarecimento dos fatos perante as autoridades, porque elas poderão se beneficiar em eventual processo administrativo de responsabilização.

Uma vez confirmado o ato lesivo, a empresa deve estar preparada para tomar providências que garantam uma imediata interrupção das irregularidades e seus efeitos. Não só providenciar soluções, as empresas devem estabelecer mecanismos de reparação do dano causado, podendo, por exemplo, aperfeiçoar o programa de acordo com o detectado, de forma a evitar a reincidência daquele mesmo problema, bem como de novas falhas.

É interessante que a política de sanções da empresa seja divulgada não só internamente para seus funcionários, mas também para terceiros, a fim de destacar publicamente o comprometimento da empresa com normas de integridade e a não tolerância desta perante atos ilícitos.

3.5. Comunicação e canais de denúncia

Outro mecanismo essencial dentro de um programa de *compliance* bem estruturado é o chamado canal de denúncia (igualmente chamado de canal de comunicação ou *hotline*). Ele é a fonte de comunicação direta à área responsável pelo *compliance*.

O recebimento de denúncias aumenta ciência da empresa quanto a condutas irregulares e, em busca de receber mais e melhores informações, ela deve considerar a adoção de meios diversos de canais de denúncia, examinando as ferramentas que mais funcionariam à realidade de seus colaboradores, como considerar o nível de facilidade destes de acesso ao computador. Exemplifica-se: canais online, por urnas físicas distribuídas pela empresa e telefone.

Além dos colaboradores, os canais de denúncia devem ser acessíveis também a terceiros, clientes, fornecedores, parceiros e público externo no geral.

Através do canal, o colaborador encontra liberdade para tirar dúvidas sobre o programa de *compliance*, expor sugestões e novos pontos a serem considerados para melhoramento de processos. Nele, o colaborador deve ser capaz de relatar eventuais irregularidades que tenha conhecimento, até mesmo indícios e suspeitas.

Uma vez realizada a denúncia e/ou sugestão, caberá à área responsável pelo *compliance* o endereçamento das questões de forma eficaz, acionando os departamentos necessários a apuração da denúncia. Nesse sentido, é importante que o canal seja uma via de mão dupla e que o colaborador, ao remeter alguma questão para análise, efetivamente receba o retorno quanto a abordagem da questão. Aliás, é recomendável que existam processos para que o denunciante acompanhe o andamento da denúncia, sendo assim, conferida maior transparência e credibilidade aos procedimentos.

Ressalta-se que a efetividade dos canais de comunicação depende de políticas capazes de assegurar proteção ao denunciante de boa-fé, isto é, estabelecimento da opção de realizar as denúncias de forma anônima, previsão de confidencialidade e vedação a práticas de retaliação dos denunciantes. Ainda que o denunciante opte por se identificar, a confidencialidade será abrangida a ele, resguardando seu direito de não ser publicamente identificado.

O forte cumprimento pela instituição de políticas de confidencialidade, anonimato, e vedação à retaliação é fundamental para que aqueles que tenham algo a reportar se sintam confortáveis e confiantes para tanto.

3.6. Treinamentos

A realização de treinamentos é prática imprescindível dentro do programa de *compliance* de uma empresa. O programa de *compliance* em si e suas principais abordagens são apresentadas aos colaboradores através dos treinamentos, sendo este o primeiro contato com as políticas internas que precisarão cumprir.

No entanto, nota-se que os treinamentos não possuem caráter meramente de comunicado, sendo oportunidade para interação entre a área responsável pelo *compliance* e os colaboradores, sendo abordadas as principais preocupações e desafios relacionados às atividades exercidas internamente e suas regulamentações no bojo do programa de *compliance*. Ademais, são tratados os principais mecanismos de controle e as novidades quanto ao programa, a medida em que é atualizado.²⁵

Em nome do caráter imparcial e independente da área responsável pelo *compliance* e do programa, os treinamentos podem ser ministrados por terceiros contratados, em conjunto com os representantes do *compliance* ou não.

O treinamento, à medida que fomenta a interação da área de *compliance* com os colaboradores, serve como verdadeiro meio para detecção de riscos, pois a troca de experiências entre colaborador-*compliance* possibilita que sejam implementados melhoramentos com base na percepção de cada atividade prestada, contribuindo para um programa mais robusto e coerente.

Considerando riscos distintos associados a áreas distintas de atuação na empresa, no treinamento, faz-se interessante que hajam direcionamentos específicos para tais riscos distintos. Assim, são apresentadas não apenas as noções de integridade aplicáveis a determinado colaborador, como também a ele é apresentada a conduta a ser esperada no âmbito das atividades de uma outra área, entendendo melhor os seus próprios riscos e limitações.

Outra questão relevante diz respeito à periodicidade com que devem ocorrer os treinamentos. Para que haja uma mínima eficiência na difusão da cultura “*complaint*”, entende-se que os treinamentos devam ser realizados pelo menos a cada ano. A realização anual não impede, contudo, que sejam realizados treinamentos extraordinários, por conta, por exemplo, de atualizações nos procedimentos do programa ou por publicação de legislação ou regulamentação aplicáveis à empresa.

²⁵ Reportes quanto aos procedimentos internos da empresa devem ser divulgados aos colaboradores, além do treinamento, por meios de comunicação corporativa, tais como banners, intranet, email e avisos em locais de maior acesso.

De nada adiantaria a organização de treinamentos se os colaboradores não comparecem ou de alguma forma não honram seu comprometimento. Por isso, é de grande importância que a empresa mantenha controles de presença e pratiquem medidas de incentivo à participação dos treinamentos. Igualmente, carece rigor de controle os temas tratados, áreas treinadas e datas em que foram os treinamentos realizados, porque tal controle é comprovante de que o treinamento dos colaboradores – pilar essencial à efetividade do programa de *compliance* – foi promovido sob as melhores práticas. Neste sentido, se a empresa for eventualmente questionada por autoridades governamentais, estará munida de comprovação da eficácia de seu programa.

3.7. Monitoramento e atualização

A revisão do programa de *compliance* é a manifestação da valorização gestão ética dos negócios, da busca pela conformidade constante com as leis e comprometimento com uma cultura organizacional, ainda que gradual. Isto, porque os instrumentos de controle de uma empresa acompanham a matriz de seus riscos. A empresa recicla seus riscos no decorrer do tempo e no desenvolver de suas atividades, isto é, pelas mais variadas razões, a empresa se adequa aos regramentos aplicáveis e as condições de seu negócio constantemente, o que faz com que a demanda pelo controle e mitigação seja igualmente reinventado.

É neste sentido que a empresa necessita elaborar um plano de monitoramento periódico não só para verificar a efetiva implementação do programa de *compliance*, como também identificar pontos de atenção que possam ser corrigidos e aprimorados. A revisão, então, permite que os procedimentos internos estejam acompanhem os riscos novos que vão surgindo, sendo trivial que tais procedimentos sejam atualizados tempestivamente.

A CGU estabelece rol exemplificativo de fontes que a empresa pode colher as informações no âmbito do monitoramento:

- (i) relatórios regulares sobre as rotinas do Programa de Integridade ou sobre investigações relacionadas;
- (ii) tendências verificadas nas reclamações dos clientes da empresa; • informações obtidas do canal de denúncias; e
- (iii) relatórios de agências governamentais reguladoras ou fiscalizadoras. Além da análise de informações existentes, a empresa pode, por exemplo, testar por meio de

entrevistas se os funcionários estão cientes sobre os valores e políticas da empresa, se seguem os procedimentos estipulados e se os treinamentos têm trazido resultados práticos.

Alguns fatores que podem alterar a forma como a empresa endereça suas políticas internas são o ingresso em um novo segmento de mercado, mudança para novas localidades, novas áreas, equipes ou tecnologias disponibilizadas. Assim, o programa de *compliance* da empresa deve evoluir concomitantemente com suas demandas atualizadas, como um órgão vivo.

O monitoramento, bem como a investigação, são meios pelos quais a instituição consegue auferir o cumprimento ou não das regras. Ao se deparar com a dificuldade de alcançar os resultados de integridade esperados, a empresa deve tomar as providências é imprescindível que a empresa tome providências para sanar os problemas apurados.

Objetivando garantir que as medidas instituídas sejam efetivas e estejam de acordo com as demandas e as particularidades da empresa, juntamente do monitoramento periódico, a empresa pode ainda submeter suas políticas a um processo de auditoria externa.

Além das medidas já adotadas pela empresa, algumas questões relativas ao monitoramento procedimental devem ser observadas em nome da eficiência na tarefa de mitigação dos riscos: se as principais áreas de risco então sendo regularmente monitoradas, se a área responsável pelo *compliance* conduz o monitoramento objetivamente, de forma independente e autônoma com relação as demais áreas alvos do monitoramento, se o monitoramento engloba todas as áreas da instituição, bem como se estão sob o “guarda-chuva” do programa de *compliance*, se os resultados apontados em processos anteriores de auditoria ou monitoramentos e outros processos de revisão foram considerados e corrigidos, como a empresa está respondendo às questões identificadas durante o processo de monitoramento, se são desenvolvidos planos de ação para correção dos focos de risco encontrados e se há uma área responsável pelo acompanhamento desse plano de ação.

CONCLUSÃO

A presente análise buscou reunir as informações necessárias para satisfazer a conclusão de que a escolha pela conformidade é a mais vantajosa para uma sociedade empresária, tanto a nível econômico, quanto moral e social.

Foram abordadas as estruturas conceituais essenciais ao termo *compliance* e, para tanto, introduzida a passagem histórica da mudança de percepção sobre a corrupção e pela valorização do *compliance* mundialmente, nas relações entre Estados, entre sociedades empresárias e no âmbito legislativo.

No que se refere ao padrão brasileiro, importado dos diplomas internacionais pioneiros no assunto, foram tratados temas anticorrupção relevantes, expondo as principais inovações impostas pela regulamentação da Lei Anticorrupção e Decreto nº 8.420/15, bem como o cenário que antecedeu sua implementação.

Nesta linha, foi apresentado o principal instituto trazido pela lei: a responsabilidade objetiva da pessoa jurídica e as implicações de tal caracterização. Também, as principais condutas vedadas e as sanções e cálculo das multas às quais as empresas brasileiras estão suscetíveis. Foram apresentadas as condutas que ensejam a majoração e atenuação das multas, o que demonstra a importância da implementação de um programa de *compliance* efetivo, trazendo as normas efeito direto ao patrimônio da sociedade empresarial.

Representado o *compliance* corporativo pela figura do programa de *compliance*, buscou-se aprofundar as principais noções e objetivos acerca do programa, demonstrando os conceitos chave por trás do que efetivamente constitui um programa, sendo principalmente sua efetividade que, quando ausente, faz do programa inexistente aos olhos do ordenamento jurídico.

O tema foi então aprofundado, sendo destrinchadas e expostas as diversas medidas que cada pilar de um programa de *compliance* deve possuir a título de eficiência, incluindo políticas comumente adotadas, principais pontos de risco, a importância da especificidade do ramo de atuação da instituição, a forma de como mitiga-los e controles no geral que cada empresa deve endereçar internamente.

Por fim, foi alcançado o objetivo de explicitar o programa de *compliance* como uma vantagem à empresa, ficando claro que os valores despendidos para sua implantação representam um custo que necessariamente gerará retornos. São estes manifestados na melhoria da gestão dos riscos do negócio e dos controles internos, que geram, direta ou indiretamente, benefícios econômicos, a citar a prevenção de condutas ilícitas, conseqüentemente das multas administrativas e cassação da licença para operar. Ainda, dano à reputação, muitas vezes determinante para que uma empresa continue suas atividades.

A Organização das Nações Unidas (ONU) apontou que o Brasil perde cerca de R\$200 bilhões com esquemas de corrupção por ano.²⁶

Sobre os custos, Márcia Ribeiro e Patrícia Diniz esclarecem o seguinte²⁷:

De forma resumida, os custos de transação para a implantação de uma política de Compliance se dividem em três aspectos: custos de manutenção, de não conformidade e de governança. Em relação ao primeiro, estão abrangidos os custos para executar e promover 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, têm-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 (COIMBRA; MANZI, 2010, p. 106). Arnold Shilder (apud COIMBRA; MANZI, 2010, p. 5) realizou um estudo acerca do valor comercial do Compliance e concluiu que US\$ 1,00 gasto com a implantação equivale a uma economia de US\$ 5,00, referente a custos com processos legais, danos de reputação e perda de produtividade. Fazendo uso das palavras de Newton, “se você pensa que compliance é caro (representa custo), tente não estar em compliance”. Portanto, a implantação da política de Compliance tende a gerar vantagem competitiva, uma vez que, num mundo em constante transformação, a nova leva de consumidores tende a ser altamente crítica e a adquirir não somente produtos e serviços, mas valores e comportamentos sustentáveis, além de seus efeitos em termos de confiança pública nacional e internacional.

²⁶ ISTO É. Brasil perde cerca de R\$200 bilhões por ano com corrupção, diz MPF, 7 fev. 2017. Disponível em: <https://istoe.com.br/brasil-perde-cerca-de-r-200-bilhoes-por-ano-com-corrupcao-diz-mpf/>. Acesso em 27 de novembro de 2018.

²⁷ RIBEIRO, Marcia Carla Pereira e DINIZ, Patrícia Dittrich Ferreira, **Compliance e Lei Anticorrupção nas Empresas**, disponível em <https://www2.senado.leg.br/bdsf/bitstream/handle/id/509944/001032816.pdf?sequence=1>.

Marcella Block compila alguns exemplos de como o *compliance* agrega valor:

- (i) “Qualidade e velocidade das interpretações regularórias e políticas e procedimentos de *compliance* relacionados;
- (ii) Aprimoramento do relacionamento com reguladores, incluindo bom retorno das revisões dos supervisores;
- (iii) Melhoria de relacionamento com os clientes, acionistas e demais *stakeholders*;
- (iv) Decisões de negócio em *compliance*;
- (v) Velocidade dos novos produtos em conformidade para o mundo;
- (vi) Disseminação de elevados padrões éticos/culturais de *compliance* pela organização; e
- (vii) Acompanhamento das correções e deficiências (não conformidade).”²⁸

A princípio, principalmente no Brasil, estar em conformidade com parâmetros éticos pode parecer exclusivamente custoso. Entretanto, ao longo prazo, proporciona melhor e maior crescimento não só nos limites da atividade empresarial de determinada empresa, como também na construção de mercados pautados pela qualidade das relações e informações, fieis à realidade das empresas.

O trabalho propôs demonstrar que “estar em conformidade” é meio que possui fim em si mesmo, não só como um meio para cumprir normativos, um fim que ao passo em que constrói um ambiente interno transparente, constrói um ambiente externo honesto, potencializando as interações negociais a níveis cada vez mais qualitativos e menos nebulosos.

Assim, considerando que o desconhecimento proposital (*willful blindness*) não é mais uma opção, o *compliance* ganhou importância: “*good compliance is good business*”.

²⁸ BLOCK, Marcella. **Compliance e Governança Corporativa**. Rio de Janeiro: Freitas Bastos, 2017. P. 20.

REFERÊNCIAS

BLOK, Marcella. **Compliance e governança corporativa: atualizado de acordo com a lei anticorrupção brasileira (lei 12.846) e o decreto-lei 8.421/2015**. Rio de Janeiro: Freitas Bastos, 2017.

BRASIL. **Decreto nº 8.420**. Brasília, 18 de março de 2015. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2015/Decreto/D8420.htm > Acesso em 28/11/2018.

BRASIL. **Lei nº 12.846**. Brasília, 1º de agosto de 2013. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2013/lei/112846.htm > Acesso em 28/11/2018.

BRASIL. Superior Tribunal de Justiça. Súmula nº 554. Na hipótese de sucessão empresarial, a responsabilidade da sucessora abrange não apenas os tributos devidos pela sucedida, mas também as multas moratórias ou punitivas referentes a fatos geradores ocorridos até a data da sucessão.

CAMBI, Eduardo, coord. GUARAGNI, Fábio André, coord. BERTONCINI, Mateus, org. **Comentários à lei nº 12.846/2013**. 1ª ed., São Paulo: Almedina, 2014.

CAMPAGNOLO, Edson. **O papel das empresas no combate à corrupção**. Jornal Gazeta do Povo, 05/11/2013. <https://www.gazetadopovo.com.br/opiniaio/artigos/o-papel-das-empresas-no-combate-a-corrupcao-451rm0hz02njvug0fo2g473v2/>

CANDELORO, Ana Paula P., RIZZO, Maria Balbina Martins e PINHO, Vinicius. **Compliance 360º: riscos, estratégias, conflitos e vaidades no mundo corporativo**. São Paulo: Trevisan Editora Universitária, 2012.

CARVALHO, José Murilo de. **Cidadania do Brasil: o longo caminho**. 16ª ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2013.

CGU, Controladoria-Geral da União. **Programa de integridade: diretrizes para empresas privadas**. Brasília, setembro de 2015. Disponível em <http://www.cgu.gov.br/Publicacoes/etica-e-integridade/arquivos/programa-de-integridade-diretrizes-para-empresas-privadas.pdf>. Acesso em 20 nov. 2018.

COIMBRA, Marcelo de Aguiar e BINDER, Vanessa Alessi Manzi, organizadores. **Manual de compliance: preservando a boa governança e a integridade das organizações**. São Paulo: Atlas, 2010.

CORREIA, Ingrid Dutra. **Os principais aspectos da lei anticorrupção brasileira 12.846/2013 e a importância da cultura de *compliance* no ramo empresarial**. 2015. 58 f. Monografia (Graduação em Direito) – Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2015.

CUNHA, Rogério Sanches e SOUZA, Rennee. **Lei anticorrupção empresarial**. Salvador: Ed. JusPodivm, 2017.

DEBBIO, Alessandra del, MAEDA, Bruno Carneiro e AYERS, Carlos Henrique da Silva, coordenadores. **Temas de anticorrupção & compliance**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013. ESTADOS UNIDOS DA AMÉRICA, FCPA, §§78dd-1 e 78m. Disponível em <https://www.justice.gov/sites/default/files/criminal-fraud/legacy/2012/11/14/fcpa-portuguese.pdf>. Acessado em 04/07/2018 às 01:00.

GIOVANINI, Wagner. **Compliance: a excelência na prática**. 1.^a Edição - São Paulo: 2014. HOUAISS, Antônio. **Dicionário Houaiss**. ISTO É. Brasil perde cerca de R\$200 bilhões por ano com corrupção, diz MPF, 7 fev. 2017. Disponível em: <https://istoe.com.br/brasil-perde-cerca-de-r-200-bilhoes-por-ano-com-corrupcao-diz-mpf/>. Acesso em 27 de novembro de 2018.

MANZI, Vanessa Alessi. **Compliance no Brasil**. 1.^a Ed. São Paulo: Saint Paul, 2008. MENDES, Francisco Schertel, CARVALHO, Vinícius Marques de. **Compliance: concorrência e combate à corrupção**. 1.^a ed., São Paulo: Trevisan Editora, 2017.

RODAS, João Grandino, coord. CARVALHO, Vinícius Marques de, coord. **Compliance e concorrência**. 2 ed. São Paulo: Editora Revista dos Tribunais, 2016.

SILVEIRA, Renato de Mello Jorge e SAAD-DINIZ, Eduardo. **compliance, direito penal e lei anticorrupção**. São Paulo: Saraiva, 2015.

Superior Tribunal de Justiça, Recurso Especial nº 604.151 (2003/0196512-5) – RS, Rel. JOSÉ DELGADO, 8 jun. 2006.

TJ-CE, processo nº 0620013-07.2015.8.06.0000, Rel. MARIA VILAUBA FAUSTO LOPES, 6.^a Câmara Cível, Ceará, 24 jun. 2015.