



**UNIVERSIDADE DO SUL DE SANTA CATARINA**  
**CRISTIANA MELILLO BITTENCOURT**

**PROGRAMAS DE *COMPLIANCE* E A SUA IMPORTÂNCIA PARA AS EMPRESAS  
NO BRASIL**

Florianópolis  
2018

**CRISTIANA MELILLO BITTENCOURT**

**PROGRAMAS DE *COMPLIANCE* E A SUA IMPORTÂNCIA PARA AS EMPRESAS  
NO BRASIL**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Graduação em Direito, da Universidade do Sul de Santa Catarina, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Direito.

Orientador: Prof. Henrique Barros Souto Maior Baião, Esp.

Florianópolis

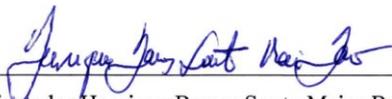
2018

**CRISTIANA MELILLO BITTENCOURT**

**PROGRAMAS DE COMPLIANCE E A SUA IMPORTÂNCIA PARA AS  
EMPRESAS NO BRASIL**

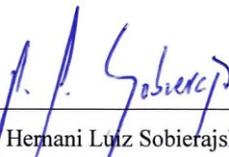
Este Trabalho de Conclusão de Curso foi julgado adequado à obtenção do título de bacharel em Direito e aprovado em sua forma final pelo Curso de Direito da Universidade do Sul de Santa Catarina.

Florianópolis, 25 de junho de 2018.



Prof. e orientador Henrique Barros Souto Maior Baião, Esp.

Universidade do Sul de Santa Catarina



Prof. Hernani Lutz Sobierajski, Msc.

Universidade do Sul de Santa Catarina



Prof. Hercílio E. Lentz, Esp.

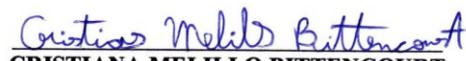
Universidade do Sul de Santa Catarina

## **TERMO DE ISENÇÃO DE RESPONSABILIDADE**

### **PROGRAMAS DE COMPLIANCE E A SUA IMPORTÂNCIA PARA AS EMPRESAS NO BRASIL**

Declaro, para todos os fins de direito, que assumo total responsabilidade pelo aporte ideológico e referencial conferido ao presente trabalho, isentando a Universidade do Sul de Santa Catarina, a Coordenação do Curso de Direito, a Banca Examinadora e o Orientador de todo e qualquer reflexo acerca deste Trabalho de Conclusão de Curso. Estou ciente de que poderei responder administrativa, civil e criminalmente em caso de plágio comprovado do trabalho monográfico.

Florianópolis, 08 de junho de 2018.

  
**CRISTIANA MELILLO BITTENCOURT**

---

Aos meus pais, Sandra e Rubens, por todo o amor.

## **AGRADECIMENTOS**

Ao meu orientador, Professor Henrique Baião, pelo auxílio na estruturação e realização desta monografia.

À minha família, por sempre acreditar em mim, pelo apoio, compreensão, paciência e incentivo.

Aos meus amigos, por tornarem meus dias mais leves.

*“If you think compliance is expensive, try non-compliance” (Paul McNulty).*

## RESUMO

Este trabalho tem por objetivo geral verificar a importância da adoção dos programas de *compliance* para as empresas no Brasil. Para cumprir com esse objetivo, realiza-se uma pesquisa com o método de abordagem dedutivo, de natureza qualitativa, com o método de procedimento monográfico e a técnica de pesquisa bibliográfica e documental. As principais descobertas realizadas por esta monografia são: que as convenções internacionais anticorrupção ratificadas pelo Brasil influenciaram a tipificação da Lei anticorrupção brasileira; que o FCPA e o UK *Bribery Act* influenciaram na promoção do *compliance* no Brasil; que o *compliance* ganhou relevância no Brasil a partir da sua previsão na Lei anticorrupção brasileira; e que a legislação anticorrupção brasileira incentiva a adoção de programas de *compliance* realmente eficazes. Conclui-se que a importância da adoção dos programas de *compliance* para as empresas no Brasil se verifica principalmente na possibilidade de redução dos riscos legais e reputacionais das pessoas físicas e jurídicas; na remediação dos prejuízos caso se identifique alguma irregularidade; e o transbordamento dos comportamentos derivados da política de *compliance* da esfera da empresa para a esfera social, beneficiando a empresa, seus empregados e a sociedade como um todo.

Palavras-chave: *Compliance*. Lei anticorrupção. Programas de integridade.

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>9</b>
<b>2</b>	<b>COMBATE À CORRUPÇÃO: PERSPECTIVAS TEÓRICAS E JURÍDICAS.....</b>	<b>11</b>
2.1	O BRASIL E OS MOVIMENTOS GLOBAIS ANTICORRUPÇÃO .....	11
2.1.1	<b>Acepção de corrupção.....</b>	<b>11</b>
2.1.2	<b>Convenções internacionais anticorrupção assinadas pelo Brasil.....</b>	<b>13</b>
2.1.2.1	Convenção sobre o Combate da Corrupção de Funcionários Públicos Estrangeiros em Transações Comerciais Internacionais .....	15
2.1.2.2	Convenção Interamericana contra a Corrupção.....	17
2.1.2.3	Convenção das Nações Unidas contra a Corrupção .....	18
2.2	ASPECTOS DAS PRINCIPAIS LEGISLAÇÕES ANTICORRUPÇÃO DO MUNDO: O FCPA E O UK BRIBERY ACT.....	20
2.3	A LEI 12.846/13: SURGIMENTO E PRINCIPAIS ASPECTOS .....	23
<b>3</b>	<b>O COMPLIANCE NO BRASIL.....</b>	<b>27</b>
3.1	EMERGÊNCIA DA CULTURA DE COMPLIANCE NO MUNDO E NO BRASIL....	27
3.1.1	<b>Acepção de compliance.....</b>	<b>27</b>
3.1.2	<b>Origens do compliance .....</b>	<b>29</b>
3.2	LEI E DECRETO REGULAMENTADOR DOS PROGRAMAS DE INTEGRIDADE .	31
3.3	PONTOS CONTROVERTIDOS DA LEGISLAÇÃO ANTICORRUPÇÃO E DOS PROGRAMAS DE INTEGRIDADE.....	37
<b>4</b>	<b>A ADOÇÃO DO COMPLIANCE PELAS EMPRESAS NO BRASIL.....</b>	<b>40</b>
4.1	ELEMENTOS ESSENCIAIS DE UM PROGRAMA DE COMPLIANCE .....	40
4.1.1	<b>Envolvimento e comprometimento da alta administração.....</b>	<b>40</b>
4.1.2	<b>Análise de riscos .....</b>	<b>42</b>
4.1.3	<b>Estabelecimento de políticas e procedimentos.....</b>	<b>43</b>
4.1.4	<b>Comunicação e Treinamento.....</b>	<b>45</b>
4.1.5	<b>Monitoramento contínuo .....</b>	<b>46</b>
4.2	INCENTIVOS PARA A ADOÇÃO DOS PROGRAMAS DE COMPLIANCE.....	47
4.3	CONSEQUÊNCIAS DA IMPLANTAÇÃO DO COMPLIANCE .....	50
<b>5</b>	<b>CONCLUSÃO.....</b>	<b>54</b>
	<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>57</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Esta monografia abarca uma das inovações trazidas pela Lei n. 12.846/2013 que, estando em vigor desde janeiro de 2014, introduziu modificações no tratamento pátrio a atos praticados por pessoas jurídicas contra a administração pública. Assim, uma de suas principais novidades se encontra no seu art. 7º, inciso VIII, o qual traz a previsão de que a existência de mecanismos e procedimentos internos de integridade pode ser levada em consideração na aplicação das sanções da referida Lei. Portanto, o foco desta monografia é justamente esses programas de integridade, os quais, cabe apontar, derivam da cultura de *compliance*, que se espalhou mundialmente principalmente através de convenções internacionais de combate à corrupção e de legislações anticorrupção assinadas pelo mundo.

Sendo assim, o objetivo geral da pesquisa é verificar a importância da adoção dos programas de *compliance* para as empresas no Brasil. A partir disso, formula-se o seguinte problema de pesquisa: Qual a importância da adoção dos programas de *compliance* para as empresas no Brasil?

Cabe destacar que a motivação da pesquisadora para pesquisar sobre esse tema se iniciou na sua experiência de estágio, em que atuou na área de *compliance* de uma empresa privada. Essa vivência, aliada aos numerosos escândalos de corrupção vivenciados no Brasil nos últimos tempos, a provocou a estudar mais profundamente os programas de integridade previstos na legislação brasileira.

De acordo com os procedimentos metodológicos, pontua-se que o método de abordagem é de pensamento dedutivo, tendo em vista que a monografia parte da apresentação dos movimentos anticorrupção globais e legislações anticorrupção do mundo, para alcançar a importância dos programas de *compliance* previstos na lei anticorrupção brasileira, e sua natureza é qualitativa. O método de procedimento, por sua vez, é monográfico e a técnica de pesquisa é bibliográfica e documental, com base em legislação, doutrinas, dissertações, artigos e periódicos científicos e documentos governamentais.

A monografia está estruturada em 5 capítulos. O primeiro capítulo é a presente introdução. Já o segundo capítulo apresenta um histórico das principais convenções internacionais e legislações anticorrupção do mundo. O terceiro capítulo estuda como se deu a emergência e a positividade do *compliance* no Brasil. O quarto capítulo identifica as implicações da adoção do *compliance* pelas empresas no Brasil. Finalmente, o quinto capítulo é a conclusão desta monografia, em que se apontam as principais descobertas da pesquisa e se responde o problema de pesquisa.

Ademais, sublinha-se que a importância desse tema é claramente percebida dentro do atual cenário brasileiro, o qual está vivenciando inúmeros escândalos de esquemas de corrupção e lavagem de dinheiro, envolvendo empresas públicas e privadas. Ressalta-se também que a corrupção é um dos fatores que agrava a crise política e econômica do país, afetando também a imagem externa do Brasil para com seus parceiros internacionais. Cabe realçar, outrossim, que, por se tratar de um tema novo no Brasil, derivado de uma legislação recente, ainda inexitem numerosas publicações focadas especificamente no *compliance* dentro do ordenamento jurídico brasileiro. Dessa forma, faz-se relevante verificar a importância da adoção dos programas de *compliance* para as empresas no Brasil, os quais talvez possam indicar um caminho para que se alcance a almejada integridade empresarial e da administração pública brasileira.

## 2 COMBATE À CORRUPÇÃO: PERSPECTIVAS TEÓRICAS E JURÍDICAS

Antes de se adentrar no estudo e identificação das consequências da adoção do *compliance* pelas empresas no Brasil, cabe preliminarmente compreender aspectos fundamentais para o melhor entendimento da problemática desta monografia. Desse modo, faz-se essencial primeiro deslindar os principais aspectos da corrupção, das convenções internacionais e das legislações anticorrupção do mundo. A partir disso, pretende-se cumprir com o primeiro objetivo específico desta monografia: apresentar um histórico das principais convenções internacionais e legislações anticorrupção do mundo.

Dessa forma, nesse capítulo, na sua primeira seção, identifica-se a aceção de corrupção e expõem-se as convenções internacionais anticorrupção das quais o Brasil faz parte. Após, na segunda seção, apresentam-se as características de duas das principais legislações anticorrupção do mundo. Por fim, na terceira seção, estuda-se o surgimento da legislação brasileira anticorrupção e suas principais características.

### 2.1 O BRASIL E OS MOVIMENTOS GLOBAIS ANTICORRUPÇÃO

A fim de compreender de forma eficaz os movimentos globais anticorrupção, faz-se pertinente, primeiro, apontar o que se entende por corrupção. Após, adentra-se na exposição dos movimentos globais anticorrupção, focando-se as convenções internacionais anticorrupção assinadas pelo Brasil.

#### 2.1.1 Acepção de corrupção

A corrupção é uma palavra de difícil definição, uma vez que pode comportar vários significados e variar segundo contextos culturais e sociais (COLLAO, 2004, p. 340; NUCCI, 2015). Nesse sentido, Brei (1996) constata que o termo corrupção representa uma diversidade de atos, tais como: “trapaça, velhacaria, logro, ganho ilícito, desfalque, concussão, falsificação, espólio, fraude, suborno, peculato, extorsão, nepotismo e outros” (BREI, 1996, p. 65). Entretanto, há um ponto de convergência em todos esses significados, que é o fato de que a corrupção sempre se trata de algo negativo, nunca positivo (NUCCI, 2015).

Dessa maneira, remetendo sempre a algo negativo, a corrupção representa um problema amplo, o qual envolve, como afirmam Greco Filho e Rassi (2015, p. 16):

[...] qualquer locupletamento indevido decorrente da prática de ato ilegal ou mesmo antiético para beneficiar alguém ou facilitar alguma atividade, ainda que legítima de outrem, ou, ainda, comportar-se de maneira indevida para obter algum benefício para si ou para outrem, ainda que sem conteúdo econômico. Nesse sentido amplo, por exemplo, também seriam atos de corrupção o do empregado que assina o livro de presença por outro ou o funcionário que pula a catraca controladora de entradas e saídas para burlar a vigilância de horários de expediente.

A partir dessa acepção ampla, pode-se inferir que, como apontam os autores Nucci (2015) e Pagotto (2010, p. 56), a corrupção não é um fenômeno exclusivo da esfera pública, ocorrendo também no ambiente privado. Contudo, salienta-se que a legislação pátria traz uma definição mais estrita para a corrupção. Neste ínterim, o sentido de corrupção aparece no Código Penal Brasileiro, nos seus artigos 317 e 333, os quais indicam que a corrupção remete a favores e vantagens ilícitas no âmbito da administração pública<sup>1</sup> (NUCCI, 2015). Assim, conforme o texto da lei penal brasileira, “[...] a corrupção, em sentido estrito, é o mercadejo da função pública com a obtenção de vantagem indevida por parte do funcionário público, em que são punidos tanto o funcionário corrupto (a passiva) quanto o particular corruptor (a ativa)” (GRECO FILHO; RASSI, 2015, p. 17).

Frisa-se, no entanto, que a presente monografia não foca o crime de corrupção praticado por pessoa física descrito no Código Penal, porém sim os atos ilícitos praticados por pessoa jurídica contra a administração pública, objeto da Lei n. 12.846/2013 - popularmente conhecida como Lei anticorrupção<sup>2</sup> (LAC). Dessa maneira, como destacam Greco Filho e Rassi (2015, p. 17), consideram-se como corrupção, no âmbito da Lei n. 12.846/2013, os atos delimitados no seu art. 5º, caput e incisos I a V, os quais se destacam a seguir:

Art. 5º Constituem atos lesivos à administração pública, nacional ou estrangeira, para os fins desta Lei, todos aqueles praticados pelas pessoas jurídicas mencionadas no parágrafo único do art. 1º, que atentem contra o patrimônio público nacional ou estrangeiro, contra princípios da administração pública ou contra os compromissos internacionais assumidos pelo Brasil, assim definidos:

I - prometer, oferecer ou dar, direta ou indiretamente, vantagem indevida a agente público, ou a terceira pessoa a ele relacionada;

II - comprovadamente, financiar, custear, patrocinar ou de qualquer modo subvencionar a prática dos atos ilícitos previstos nesta Lei;

III - comprovadamente, utilizar-se de interposta pessoa física ou jurídica para ocultar ou dissimular seus reais interesses ou a identidade dos beneficiários dos atos praticados;

IV - no tocante a licitações e contratos:

---

<sup>1</sup> Acerca disso, interessante observar que esse sentido da corrupção como sendo a obtenção de vantagem indevida no exercício de função pública representa um fenômeno milenar, remetendo aos tempos da República Romana, em que Cícero, senador romano, depois de um ano como governador de província, tornou-se rico, apesar de ter origem pobre (GRECO FILHO; RASSI, 2015).

<sup>2</sup> Faz-se pertinente apontar que, apesar da Lei n. 12.846/2013 ter sido denominada pelo público e pela mídia de Lei anticorrupção, não há de fato nenhum dispositivo que mencione a corrupção como seu objeto, descrevendo apenas atos ilícitos praticados contra a administração pública (DIPP; CASTILHO, 2016, p.12).

- 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;
- V - 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 (BRASIL, 2013).

A expressão anticorrupção, por sua vez, representa um neologismo político-jurídico, significando aquilo que se opõe à corrupção. Por conseguinte, o apelido dado à Lei n. 12.846/2013 remete claramente à ideia de se tratar de uma norma jurídica que se destina ao combate à corrupção (NUCCI, 2015).

Relevante destacar que essa preocupação estatal em combater a corrupção se justifica no fato de que a corrupção provoca efeitos nocivos sobre a sociedade, contaminando a política e a economia (PAGOTTO, 2010, p. 56). Ademais, a corrupção é considerada como um “[...] fenômeno capaz de perturbar toda a economia nacional além de desfigurar instituições, tradições e valores essenciais para solidez e respeitabilidade dos negócios, dos programas de governo e de relações institucionais, nacionais e internacionais” (DIPP; CASTILHO, 2016, p. 23). Além disso, enxerga-se a corrupção como sendo um fenômeno que transcende as fronteiras de um Estado, tendo em vista que afeta a concorrência econômica internacional, envolvendo o crime organizado e a utilização de agentes públicos estrangeiros para a realização de variados crimes (GRECO FILHO; RASSI, 2015, p. 19-20).

Dessa forma, sendo a corrupção um fenômeno nocivo sobre a sociedade nacional e internacional, além de ser reconhecidamente difícil e trabalhoso combater à corrupção, como apontado pelos autores Dipp e Castilho (2016, p. 23), faz-se imprescindível estudar o modo como o mundo e o Brasil, particularmente, vêm se preparando para combater esse mal.

### **2.1.2 Convenções internacionais anticorrupção assinadas pelo Brasil**

O combate à corrupção começou a ganhar força principalmente a partir da década de 1970, como destacam os autores Greco Filho e Rassi (2015, p. 17) e Pestana (2016, p. 4).

Nessa época, emergiram casos emblemáticos de esquemas de corrupção<sup>3</sup>, principalmente nos Estados Unidos (EUA) e Europa, os quais projetaram a ideia de que seria impossível fazer negócios em alguns países sem se envolver em atos corruptos, de modo que a corrupção seria um “mal necessário” inevitável em determinados mercados emergentes. Dessa maneira, a prática de pagar subornos e propina a funcionários públicos estrangeiros por empresas multinacionais era amplamente difundida e tolerada por diversos países<sup>4</sup> (GRECO FILHO; RASSI, 2015, p. 18; MENDES; CARVALHO, 2017, p. 11).

Greco Filho e Rassi (2015, p. 18) frisam que essa emergência de escândalos de corrupção deu ensejo à edição da *Foreign Corrupt Practices Act*<sup>5</sup> (FCPA) em 1977, legislação anticorrupção norte-americana que acabou desencadeando medidas de combate à corrupção de forma global. Os autores destacam, entretanto, que apesar de iniciativas legislativas terem iniciado nos anos 70, foi apenas na década de 90 que:

[...] os casos de corrupção internacional tornam-se mais graves, e que se estabelece uma percepção em nível mundial, seja pela divulgação de casos significativos de corrupção, tornando-se pauta de discursos realizados em reuniões anuais do Banco Mundial e do Fundo Monetário Internacional, seja pelo crescimento da influência da organização não governamental *Transparência Internacional* [...]. (GRECO FILHO; RASSI, 2015, p. 18)

Aliado a essa maior percepção do fenômeno, a corrupção também passou a ficar mais flagrante devido ao aumento dos fluxos comerciais internacionais, conferindo mais oportunidades para a corrupção ocorrer nos negócios internacionais - como na obtenção de licenças e privilégios - e para o afloramento do crime organizado – facilitando o comércio ilícito de drogas, tráfico de pessoas e até organizações criminosas de falsificação de selos postais. Assim, essa emergência da corrupção no mundo globalizado e o incremento das

---

<sup>3</sup> Pestana (2016, p. 4) aponta os episódios de *Lockheed e Watergate*, que ocorreram nos Estados Unidos, como as ocorrências paradigmáticas que causaram reflexos mundiais nas medidas punitivas de corrupção envolvendo a administração pública local e estrangeira. Segundo o autor, “*Lockheed* era uma fabricante tradicional de aviões norte-americana. Segundo se apurou, no período entre 1950 e 1970, a empresa corrompia dirigentes de determinados países, como Alemanha, Itália, Holanda e Japão, com a finalidade de vender suas aeronaves, com isso competindo artificialmente com as demais concorrentes fabricantes de aviões” (PESTANA, 2016, p. 4). O episódio de *Watergate*, por sua vez, iniciou-se em 1972 com uma invasão ao complexo de prédios, chamado *Watergate*, em que se situava o Comitê do Partido Democrata, em Washington. Essa invasão acabou desencadeando investigações que permitiram que as autoridades identificassem redes de corrupção mundiais nas quais centenas de companhias norte-americanas teriam pago milhões de dólares em suborno para ampliar seus negócios no mundo todo. Referido escândalo culminou ainda com a renúncia do Presidente norte-americano Richard Nixon (PESTANA, 2016, p. 5-6).

<sup>4</sup> Interessante apontar que em alguns lugares a prática da corrupção era inclusive aceita pela legislação, como na Alemanha, em que, até a década de 1990, o pagamento de valores a autoridades estrangeiras era aceito pela lei alemã, sendo ainda possível a sua dedução na esfera tributária (MENDES; CARVALHO, 2017, p. 11).

<sup>5</sup> Em português: Lei sobre Práticas de Corrupção no Exterior.

organizações criminosas transnacionais colaboraram para a consolidação de legislações e convenções internacionais de combate à corrupção (GRECO FILHO; RASSI, 2015, p. 19-20).

Pertinente ressaltar que, conforme sublinha Veríssimo (2017, p. 13), essas “[...] convenções internacionais anticorrupção trouxeram a tarefa da prevenção do delito para o âmbito privado: não mais apenas o Estado e seus agentes são os responsáveis por prevenir, apurar e punir os delitos”. A partir disso, as empresas privadas começaram a ser chamadas a participar na luta contra a corrupção, principalmente com a elaboração de códigos de ética e o desenvolvimento de programas de *compliance*.

Neste contexto, aponta-se que o Brasil, no que se refere às convenções internacionais de combate à corrupção, ratificou<sup>6</sup> três delas: i) Convenção sobre o Combate da Corrupção de Funcionários Públicos Estrangeiros em Transações Comerciais Internacionais da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE); ii) Convenção Interamericana contra a Corrupção (CICC) da Organização dos Estados Americanos (OEA); e iii) Convenção das Nações Unidas contra a Corrupção (UNCAC) (GRECO FILHO; RASSI, 2015, p. 21; MENDES; CARVALHO, 2017, p. 11).

#### 2.1.2.1 Convenção sobre o Combate da Corrupção de Funcionários Públicos Estrangeiros em Transações Comerciais Internacionais

A Convenção sobre o Combate da Corrupção de Funcionários Públicos Estrangeiros em Transações Comerciais Internacionais foi concluída em Paris em dezembro de 1997 e entrou em vigor em fevereiro de 1999, representando um marco da cooperação internacional em que países com representatividade mundial nas áreas de comércio e investimento se dispuseram a atuar conjuntamente na prevenção da corrupção, adaptando suas legislações e implementando mecanismos de controle. Observa-se que no Brasil essa Convenção foi ratificada no ano de 2000, por meio do Decreto Legislativo n. 125/2000, e promulgada no mesmo ano pelo Decreto n. 3.678/2000 (BRASIL, 2014a; GRECO FILHO; RASSI, 2015, p. 28; PESTANA, 2016, p. 8).

Nota-se que essa Convenção derivada da OCDE é específica no sentido de objetivar exclusivamente prevenir e combater a corrupção de funcionários públicos estrangeiros no contexto do comércio internacional (BRASIL, 2016a, p. 5; GRECO FILHO;

---

<sup>6</sup> Ressalta-se que, no Brasil, “[...] a partir da ratificação de uma convenção, ela é incorporada no ordenamento jurídico brasileiro como lei ordinária, ou seja, a partir desse momento torna-se lei interna brasileira e seu cumprimento por todos é obrigatório” (BRASIL, 2014a).

RASSI, 2015, p. 28). Neste lastro, como explicado pelo Ministério da Transparência, Fiscalização e Controle:

[...] a Convenção determina que os Estados signatários criminalizem o oferecimento, a promessa ou a concessão de vantagem indevida, pecuniária ou de qualquer outra natureza, a funcionário público estrangeiro que, direta ou indiretamente, por meio de ação ou omissão no desempenho de suas funções públicas, realize ou dificulte transações na condução de negócios internacionais (BRASIL, 2016a, p. 6):

Faz-se pertinente salientar que, para fins da Convenção, são considerados funcionários públicos estrangeiros qualquer pessoa que ocupe cargo no Legislativo, Executivo ou Judiciário de um país estrangeiro ou que exerça função pública nesse país estrangeiro, incluindo-se aí também representantes e funcionários de organismos internacionais. Relevante também frisar que, nos termos da Convenção, qualquer indivíduo ou entidade, independente da nacionalidade, que corrompa funcionário público estrangeiro no território de um Estado signatário se sujeita às proibições definidas na Convenção da OCDE (BRASIL, 2016a, p. 5-6; CAPANEMA, 2014, p. 11).

Outro aspecto primordial estabelecido pela Convenção da OCDE é a exigência de que os Estados responsabilizem as pessoas jurídicas pela corrupção de funcionários públicos estrangeiros (BRASIL, 2016a, p. 7; GRECO FILHO; RASSI, 2015, p. 29; VERÍSSIMO, 2017, p. 14). Acerca disso, salienta-se que, no caso do Estado Parte não admitir em seu sistema a possibilidade da responsabilidade criminal de pessoa jurídica, este deverá assegurar sanções não criminais efetivas, inclusive de natureza pecuniária (BRASIL, 2016a, p. 7; GRECO FILHO; RASSI, 2015, p. 29). Assim, com a ratificação e a promulgação dessa Convenção, o Brasil assumiu sério compromisso internacional de punir efetivamente os seus nacionais, sejam eles pessoas físicas ou jurídicas, que subornassem agentes públicos estrangeiros (CAPANEMA, 2014, p. 11; VERÍSSIMO, 2017, p. 14).

Desse modo, Capanema (2014, p. 11-12) e Greco Filho e Rassi (2015, p. 33) convergem na observação de que a ratificação da Convenção da OCDE influenciou na tipificação da corrupção ativa praticada por pessoas físicas em transações comerciais internacionais, a qual ocorreu dois anos após a promulgação da Convenção pelo Brasil, através da aprovação da Lei n. 10.467/2002, que acrescentou os artigos 337 B, C e D no Código Penal Brasileiro no seu Capítulo II-A (Dos crimes praticados por particular contra a administração pública estrangeira). Capanema (2014, p. 12) sublinha que a Convenção da OCDE também influenciou a propositura, pelo Poder Executivo Federal, em 2010, do Projeto

de Lei visando à responsabilização de pessoas jurídicas por atos de corrupção – futura Lei n. 12.846/2013.

#### 2.1.2.2 Convenção Interamericana contra a Corrupção

A Convenção Interamericana contra a Corrupção foi firmada em Caracas, Venezuela, em março de 1996 e entrou em vigor em março de 1997, “[...] figurando como o primeiro instrumento jurídico internacional a reconhecer o caráter transnacional da corrupção e a importância da cooperação como instrumento para combatê-la” (BRASIL, 2016b, p. 5). No Brasil, essa Convenção foi aprovada em junho de 2002, por meio do Decreto Legislativo n. 152/2002, e promulgada em outubro de 2002, pelo Decreto Presidencial n. 4.410/2002 (BRASIL, 2016b, p. 5; GRECO FILHO; RASSI, 2015, p. 34; PESTANA, 2016, p. 8).

Aponta-se que essa Convenção derivada da OEA objetiva promover e fortalecer o desenvolvimento dos mecanismos necessários para prevenir, detectar, punir e erradicar a corrupção, além de promover, facilitar e regular a cooperação entre os Estados-partes a fim de assegurar a eficácia dos mecanismos adotados. Outrossim, a Convenção objetiva à tipificação de vários atos corruptos, como a corrupção passiva e ativa, doméstica e transnacional (BRASIL, 2016b, p. 5; PESTANA, 2016, p. 8; RAMINA, 2009, p. 10).

Em relação à cooperação prevista entre os países signatários, sublinha-se que, a fim de facilitar a realização de diligências, investigação ou persecução penal dos atos de corrupção, é previsto a assistência recíproca na investigação e produção de prova de atos de corrupção, inclusive com a quebra de sigilo bancário e medidas sobre os bens provenientes da prática de atos de corrupção. Além disso, os países signatários também se comprometeram a compartilhar, através de cooperação técnica recíproca, suas experiências, formas e métodos mais efetivos para prevenir, detectar, investigar e punir os atos de corrupção (BRASIL, 2002, 2016b, p. 7; GRECO FILHO; RASSI, 2015, p. 37).

Frisa-se, no entanto, que a Convenção foca especialmente as medidas preventivas, reconhecendo que a corrupção não pode ser solucionada unicamente mediante o emprego de ações repressivas ou punitivas (BRASIL, 2016b, p. 6; GRECO FILHO; RASSI, 2015, p. 37). Neste ínterim, entre as medidas de prevenção dispostas na Convenção, destacam-se principalmente:

- A criação, a manutenção e o fortalecimento de normas de conduta para o correto desempenho das funções públicas;

- O fortalecimento de mecanismos que estimulem a participação da sociedade civil e de organizações não governamentais nos esforços para prevenir a corrupção;
- A instituição de sistemas de arrecadação fiscal que impeçam a prática da corrupção;
- A criação e o fortalecimento de órgãos de controle que tenham por competência o desenvolvimento de mecanismos adequados de prevenção, detecção, punição e erradicação de práticas corruptas;
- A criação de sistemas para proteger os funcionários públicos e os cidadãos particulares que denunciarem de boa-fé atos de corrupção;
- A criação de sistemas de contratação de funcionários públicos e de aquisição de bens e serviços por parte do Estado, de forma que sejam asseguradas a transparência, a equidade e a eficiência (BRASIL, 2016b, p. 6).

Ademais, cabe ressaltar também que a Convenção da OEA, similarmente à da OCDE, prevê a necessidade da responsabilização de pessoas físicas e jurídicas por atos de corrupção cometidos contra funcionários públicos estrangeiros (CAPANEMA, 2014, p. 12).

Sendo assim, salienta-se que, como afirmado por Ramina (2009, p. 11), a Convenção da OEA representa um grande avanço na esfera internacional do combate à corrupção, configurando ainda como responsável por abrir caminho para a celebração de um tratado anticorrupção de vocação universal no âmbito da Organização das Nações Unidas (ONU), o qual será abordado na próxima subseção.

### 2.1.2.3 Convenção das Nações Unidas contra a Corrupção

A Convenção das Nações Unidas contra a Corrupção foi adotada pela Assembleia Geral das Nações Unidas em 31 de outubro de 2003, ocasião em que se reconheceu a necessidade de contar com um instrumento jurídico internacional eficaz contra a corrupção. A assinatura da UNCAC ocorreu já em dezembro de 2003, na cidade de Mérida, México, e ela entrou em vigor em dezembro de 2005, após atingir o número mínimo de ratificações. No Brasil, ela foi assinada em dezembro de 2003, ratificada pelo Congresso Nacional em 2005 pelo Decreto Legislativo n. 348/2005 e promulgada em janeiro de 2006 por meio do Decreto Presidencial n. 5.687/2006, significando que, atualmente, suas disposições têm força de lei no ordenamento jurídico brasileiro (GRECO FILHO; RASSI, 2015, p. 40; MENDES; CARVALHO, 2017, p. 13; PESTANA, 2016, p. 8; RAMINA, 2009, p. 11).

Observa-se que, como destacado por Mendes e Carvalho (2017, p. 12), a UNCAC representa o primeiro diploma legal de combate à corrupção com alcance jurídico-político global. Aponta-se também que a UNCAC teve um rápido crescimento no número de Estados signatários, atualmente contando com o apoio de 178 Estados, demonstrando assim a sua importância e alcance na comunidade internacional, assim como realçando a relevância que o

tema do combate à corrupção possui na agenda global. Sendo assim, essa amplitude mundial da Convenção, bem como o caráter obrigatório de suas disposições, “[...] fez dela um dos instrumentos mais importantes no combate à corrupção atualmente existentes na comunidade internacional” (MENDES; CARVALHO, 2017, p. 12).

A Convenção se fundamenta especialmente em quatro tópicos: medidas preventivas; criminalização e aplicação da lei; cooperação internacional; e recuperação de ativos. Em relação à prevenção, a Convenção, almejando a promoção da integridade, transparência e boa governança nos setores público e privado, preconiza medidas de comportamento ético para empresas, normas contábeis e de auditoria no setor privado, desenvolvimento de códigos de conduta, aumento da transparência na administração pública, regras para contratação pública e gestão da fazenda pública, o combate à lavagem de valores, a incriminação do enriquecimento ilícito, a adoção de medidas contra a obstrução da Justiça, entre outras (BRASIL, 2016c, p. 6; GRECO FILHO; RASSI, 2015, p. 41; MENDES; CARVALHO, 2017, p. 12; VERÍSSIMO, 2017, p. 13).

Já em relação aos outros três tópicos centrais da Convenção, aponta-se que, primeiramente, no que se refere à criminalização e aplicação da lei:

[...] os Estados Partes se comprometeram-se a penalizar diversos atos considerados de corrupção, muitos dos quais já tipificados pela legislação brasileira. No que tange à cooperação internacional, estão previstas ações em conjunto voltadas para a prevenção, investigação e assistência jurídica, além da possibilidade da extradição de réus. A recuperação de ativos é um princípio fundamental da presente Convenção e tem por objetivo restituir ao Estado Parte lesado os bens desviados e transferidos a outros Estados Partes em decorrência de delito qualificado como ato de corrupção de acordo com a Convenção (BRASIL, 2014b).

Faz-se também pertinente ressaltar que, igualmente às Convenções da OCDE e da OEA, a Convenção da ONU também exige que os Estados adotem medidas para estabelecer a responsabilidade de pessoas jurídicas por delitos de corrupção, podendo essa responsabilidade ser de índole penal, civil ou administrativa. Destaca-se também que, segundo a Convenção, essa responsabilidade da pessoa jurídica deverá existir independente da responsabilidade penal da pessoa física que tenha cometido o delito diretamente (VERÍSSIMO, 2017, p. 14).

Dessa forma, percebe-se, como afirma Pestana (2016, p. 8), que o Brasil, através da promulgação das convenções internacionais anticorrupção, inseriu-se no rol dos países combatentes da corrupção, estabelecendo os instrumentos normativos necessários para o seu enfrentamento especialmente no tocante à responsabilização de pessoas jurídicas pela prática de atos lesivos em desfavor da administração pública.

## 2.2 ASPECTOS DAS PRINCIPAIS LEGISLAÇÕES ANTICORRUPÇÃO DO MUNDO: O FCPA E O UK BRIBERY ACT

O *Foreign Corrupt Practices Act* – FCPA foi editado em 1977 nos Estados Unidos, tendo como origem a conclusão das investigações do Senado americano sobre corrupção no país no período pós-*Watergate*, época em que se constatou que a corrupção era uma prática comum em empresas norte-americanas, especialmente em transações comerciais no exterior. Assim, o FCPA surgiu com a finalidade de coibir essa prática normalizada, estabelecendo a aplicação de sanções a pessoas físicas e jurídicas norte-americanas que praticassem atos considerados como corrupção no território norte-americano ou fora dele (GRECO FILHO; RASSI, 2015, p. 43; PESTANA, 2016, p. 6).

Sublinha-se que o FCPA trouxe duas grandes inovações no âmbito do combate à corrupção: a preocupação em sancionar o lado da oferta da corrupção (as empresas) e a sua aplicação extraterritorial. Neste lastro, o FCPA prevê a responsabilização criminal<sup>7</sup> e civil de empresas americanas e de empresas estrangeiras listadas na bolsa de valores nos Estados Unidos ou que estejam obrigadas a se reportar para a *Securities and Exchange Commission*<sup>8</sup> (SEC) (GRECO FILHO; RASSI, 2015, p. 44; VERÍSSIMO, 2017, p. 151).

Faz-se pertinente também salientar que o *compliance* com as normas anticorrupção foi fortemente influenciado pela legislação norte-americana, a qual, além de ter estabelecido altas multas pela prática de atos de corrupção, considerou a adoção de programas de *compliance* e de ética pelas empresas como um fator de mitigação da pena imposta à pessoa jurídica. Desse modo, observa-se que o FCPA possui uma grande influência na promoção da adoção de programas de *compliance* no Brasil (GRECO FILHO; RASSI, 2015, p. 46; VERÍSSIMO, 2017, p. 14-149).

Em relação às disposições do FCPA, salienta-se que a lei:

[...] proíbe a prática de qualquer ato consistente em oferecer, pagar, prometer o pagamento, ou autorizar o pagamento de qualquer dinheiro, ou oferta, presente, promessa de dar, ou autorizar a doação de qualquer coisa de valor a qualquer funcionário público estrangeiro, com o propósito de: influenciar qualquer ato ou decisão de atribuição deste; induzi-lo a descumprir seu dever legal; assegurar qualquer vantagem indevida; ou induzi-lo a influenciar a decisão do governo ou de ramo da administração pública, de modo a ajudar a pessoa física ou jurídica a obter ou manter contrato/negócio para si ou consigo, ou direcioná-lo a qualquer pessoa (GRECO FILHO; RASSI, 2015, p. 45).

<sup>7</sup> Cabe ressaltar que no direito norte-americano “[...] as pessoas jurídicas respondem criminalmente pelas condutas praticadas por seus agentes [...]” (VERÍSSIMO, 2017, p. 15).

<sup>8</sup> Em português: Comissão de Títulos e Câmbio dos Estados Unidos.

Cabe ressaltar, entretanto, que, enquanto as empresas norte-americanas ficaram proibidas de praticar atos de corrupção contra funcionários públicos estrangeiros, suas concorrentes de outros países, principalmente europeus, estavam livres de tal proibição. Isso fez com que o Congresso dos EUA solicitasse a negociação de um tratado internacional com os países-membros da OCDE, que culminou com a assinatura da Convenção sobre o Combate da Corrupção de Funcionários Públicos Estrangeiros em Transações Comerciais Internacionais, mencionada na seção 2.1 desta monografia (GRECO FILHO; RASSI, 2015, p. 44).

A partir disso, percebeu-se que diversos países começaram a alterar sua legislação a fim de passar a condenar atos de corrupção em âmbito internacional, como a Alemanha, em 1990, a França, em 2001 e 2007, e o Japão, em 2005. Frisa-se que dessas novas Leis anticorrupção, destaca-se especialmente a legislação do Reino Unido, a qual vem sendo chamada de “versão mais severa” do FCPA, uma vez que incorporou de modo mais amplo e rígido as normas de combate à corrupção da Lei norte-americana (MENDES; CARVALHO, 2017, p. 13-14).

Acerca disso, aponta-se que, sendo, dentre outras razões, para atender às críticas da OCDE em relação ao cumprimento da sua Convenção e para sanar deficiências em sua legislação anticorrupção que o Reino Unido editou em 2010 o *UK Bribery Act*<sup>9</sup>. A partir dessa Lei, estabeleceram-se os mecanismos necessários para combater a corrupção de agentes públicos estrangeiros, assim como a corrupção ativa (oferecer, prometer ou dar vantagem financeira ou de qualquer tipo) e passiva (requisitar, concordar em receber ou aceitar vantagem financeira ou de qualquer tipo) doméstica de agentes públicos e privados (GRECO FILHO; RASSI, 2015, p. 47; PESTANA, 2016, p. 7; VERÍSSIMO, 2017, p. 157).

Similarmente ao FCPA, o *Bribery Act* prevê a responsabilidade criminal de pessoas físicas e jurídicas e também possui aplicação extraterritorial, valendo para pessoas jurídicas e naturais do Reino Unido, bem como para empresas estrangeiras com negócios no Reino Unido, em transações que ocorram tanto dentro como fora deste território (GRECO FILHO; RASSI, 2015, p. 48; VERÍSSIMO, 2017, p. 157). Contudo, nota-se que o *Bribery Act* vai além do FCPA, tendo em vista que se aplica também sobre relações entre agentes privados - enquanto que a Lei norte-americana se restringe à corrupção realizada perante agentes públicos. Além disso, percebe-se que uma das principais inovações da Lei britânica é a responsabilização da pessoa jurídica pela falha em prevenir condutas ilícitas – enquanto que o

---

<sup>9</sup> Em português: Lei sobre Corrupção.

FCPA prevê que as empresas somente poderão ser responsabilizadas pelos atos de corrupção promovidos por seus funcionários (MENDES; CARVALHO, 2017, p. 15). Dessa forma, uma pessoa jurídica poderá ser responsabilizada por possuir falhas nos seus mecanismos internos de prevenção a atos de corrupção<sup>10</sup> (GRECO FILHO; RASSI, 2015, p. 48; PESTANA, 2016, p. 7).

Com relação ao esse tipo penal de falha na prevenção de corrupção, cabe enfatizar que a Lei britânica dispôs que um Guia deveria ser elaborado a fim de auxiliar as empresas que desejassem estabelecer procedimentos para a prevenção da corrupção. Assim, pouco antes do *Bribery Act* entrar em vigor, publicou-se o referido Guia, o qual deixou claro que uma linha de defesa para a empresa acusada de um delito previsto na Lei anticorrupção britânica “[...] é a de que, a despeito do ato de corrupção ocorrido, a empresa tinha procedimentos adequados para prevenir que pessoas a ela associadas oferecessem suborno, ou seja, que possuía mecanismos ou um programa de *compliance*” (VERÍSSIMO, 2017, p. 157-158).

Dessarte, percebe-se que tanto a legislação norte-americana quanto a britânica previram em seus dispositivos a importância dos programas de prevenção à corrupção, ou seja, dos programas de *compliance*. Sobre isso, Nieto Martín (2013 apud VERÍSSIMO, 2017, p. 158) sublinha que esse modelo de prevenção da corrupção adotado a partir do FCPA e aperfeiçoado no *Bribery Act*, significa uma transferência às empresas do trabalho de prevenção e descoberta de delitos, de modo que essas pessoas jurídicas estabeleçam um sistema policial interno que impeça a ocorrência da corrupção. Assim, Veríssimo (2017, p. 13) afirma que agora as empresas:

[...] também são chamadas a atuar, elaborando códigos de ética e desenvolvendo programas de *compliance* destinados a promover o adequado cumprimento das normas por parte de seus órgãos e empregados; devem investigar as irregularidades praticadas, adotar medidas corretivas e, quando for o caso, entregar os resultados às autoridades competentes (VERÍSSIMO, 2017, p. 13).

Por fim, cabe salientar que a influência do FCPA e do *Bribery Act* para o Brasil reside não apenas no fato dessas legislações terem popularizado e aperfeiçoado os programas de *compliance* – que mais tarde também foram previstos na legislação brasileira - mas também, pois as empresas brasileiras, em determinados casos, podem ser condenadas por

---

<sup>10</sup> “Quanto à falha dos mecanismos internos de prevenção à corrupção (*Failure of commercial organisations to prevent bribery*), a organização empresarial será responsável pela prática desta modalidade delitiva caso não seja provado que possuía procedimentos internos para prevenir a efetiva ocorrência de crimes de corrupção ativa e de corrupção de funcionário público estrangeiro por parte de pessoa associada à organização empresarial e em benefício desta [...]” (GRECO FILHO; RASSI, 2015, p. 49).

essas legislações anticorrupção. Neste prisma, as companhias brasileiras poderão ser responsabilizadas caso possuam subsidiária nos EUA ou no Reino Unido, se algum agente da empresa trabalhar presencialmente nos EUA ou no Reino Unido, se a empresa atuar como representante de uma companhia norte-americana ou britânica, ou quando a empresa possuir ações listadas em bolsa de valores em alguma dessas jurisdições (MENDES; CARVALHO, 2017, p. 15).

### 2.3 A LEI 12.846/13: SURGIMENTO E PRINCIPAIS ASPECTOS

Observa-se que o Brasil, inspirado na política de combate à corrupção do cenário internacional, incluindo-se aí as convenções internacionais mencionadas na seção 2.1 desta monografia, foi aos poucos aprimorando seu aparato legislativo e desenvolvendo estratégias nacionais de prevenção, detecção e punição da corrupção. Aponta-se também que, aliado a essa internacionalização da luta contra a corrupção, o intenso grau de inserção da economia brasileira no mercado internacional deu ensejo à adoção pelo Brasil de suas próprias políticas de combate ao delito de corrupção (GRECO FILHO; RASSI, 2015, p. 20-22; MENDES; CARVALHO, 2017, p. 22). A partir disso, o Brasil começou a promulgar algumas legislações relacionadas a essa luta contra corrupção, tais como: a Lei de Improbidade Administrativa (Lei 8.429/92), a Lei Geral de Licitações e Contratos (Lei 8.666/93), a Lei de acesso à informação (Lei 12.527/2011), a criminalização da corrupção internacional tipificada no Código Penal Brasileiro e, por fim, a aprovação da Lei anticorrupção (Lei 12.846/2013) (MENDES; CARVALHO, 2017, p. 22-23). Frisa-se, no entanto, que a Lei anticorrupção possui uma importância especial, tendo em vista que foi ela que provocou uma revolução no cenário brasileiro em termos de programas de *compliance* – objeto de estudo desta monografia (MENDES; CARVALHO, 2017, p. 28).

Dessa forma, faz-se primordial apontar que, almejando atender às obrigações assumidas no plano internacional através da assinatura das convenções anticorrupção mencionadas na seção 2.1 desta monografia, o Congresso Nacional brasileiro aprovou, em junho de 2013, a Lei n. 12.846/2013, a qual entrou em vigor posteriormente no ano de 2014 (MENDES; CARVALHO, 2017, p. 28; VERÍSSIMO, 2017, p. 16). Assim, constata-se que, como destacado pelos autores Mendes e Carvalho (2017, p. 89) e Veríssimo (2017, p. 173), além da necessidade de atender aos compromissos internacionais de combate à corrupção aderidos pelo Brasil, a Lei anticorrupção objetivou endereçar uma lacuna do direito brasileiro que há muito já vinha sendo apontada por organizações internacionais e especialistas no

combate à corrupção: “[...] a falta de previsão legal que permitisse a efetiva responsabilização das empresas por ilícitos praticados contra a administração pública, nacional ou estrangeira” (MENDES; CARVALHO, 2017, p. 89). Aponta-se que essa lacuna gerava um problema para o país, pois provocava incentivos distorcidos no mercado brasileiro, tendo em vista que as empresas beneficiadas por atos de corrupção não poderiam ser diretamente responsabilizadas, não sofrendo, por conseguinte, impacto negativo em suas atividades (MENDES; CARVALHO, 2017, p. 89).

Neste íterim, percebe-se que uma das principais mudanças trazidas pela LAC é a responsabilização e punição da própria pessoa jurídica, que passa a responder por atos lesivos contra a administração pública, nacional ou estrangeira, independentemente da responsabilização individual de seus dirigentes, administradores ou de qualquer outra pessoa natural, autora, coautora ou partícipe ao ato ilícito<sup>11</sup>. Dessa maneira, a empresa poderá ser responsabilizada mesmo que não seja aberto qualquer tipo de processo criminal ou cível contra as pessoas físicas<sup>12</sup> responsáveis pelo ato em si (BRASIL, 2013; MENDES; CARVALHO, 2017, p. 89). Acerca dessa responsabilidade da pessoa jurídica, observa-se que a via escolhida pela legislação anticorrupção brasileira não foi a da responsabilização criminal – que foi adotada pelos EUA e pelo Reino Unido, como apontado na seção 2.2 desta monografia -, porém sim a responsabilidade na esfera administrativa e civil, com a imposição de pesadas multas (VERÍSSIMO, 2017, p. 16).

Sobre essa responsabilidade prevista na LAC, faz-se ainda pertinente frisar que ela é objetiva, e não subjetiva. Neste lastro, responde-se pela prática de um ilícito sem que seja necessário comprovar intenção ou culpa (imprudência, negligência ou imperícia) na realização da infração, bastando que exista o dano ou lesão, a conduta e o nexos causal. Destaca-se inclusive que a pessoa jurídica responderá objetivamente mesmo nos casos em que a conduta foi praticada por um terceiro, se comprovado que o ato foi realizado em seu interesse ou benefício (DIPP; CASTILHO, 2016, p. 20-31; MENDES; CARVALHO, 2017, p. 90).

Pontua-se que a Lei anticorrupção brasileira se aplica, como disposto no parágrafo único do seu art. 1º:

---

<sup>11</sup> Dessa forma, as deliberações decorrentes da aplicação da Lei anticorrupção não obstam a abertura da instância criminal contra as pessoas naturais responsáveis pelo delito, e nem suas sanções impedem as penas criminais ou constituem em face delas *bis in idem* (DIPP; CASTILHO, 2016, p. 17).

<sup>12</sup> Enfatiza-se que os dirigentes, administradores e qualquer outra pessoa natural que participar de um ato ilícito nos termos da Lei anticorrupção responderá subjetivamente, ou seja, mediante culpa ou dolo (BRASIL, 2013; DIPP; CASTILHO, 2016, p. 34).

[...] 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 (BRASIL, 2013).

Ademais, sobre as sanções dispostas pela Lei n. 12.846/2013 a essas pessoas jurídicas, repara-se que se previu a imposição de sanções extremamente custosas ao patrimônio e imagem da empresa, as quais podem ir, na esfera administrativa, desde uma multa<sup>13</sup> e a publicação extraordinária da decisão condenatória, até, na esfera judicial cível, ao perdimento de bens, a suspensão ou interdição parcial das atividades, e, até mesmo, a dissolução compulsória da pessoa jurídica. Dessa maneira, nota-se a severidade das sanções da Lei e o aumento do risco da atividade empresarial (BRASIL, 2013; CAPANEMA, 2014, p. 16; GRECO FILHO; RASSI, 2015, p. 25; MENDES; CARVALHO, 2017, p. 90).

Percebe-se que a Lei anticorrupção traz também outros aspectos interessantes, como a possibilidade de celebração de acordos de leniência para as empresas que colaborarem efetivamente com as investigações e com o processo administrativo – com vistas à redução de até 2/3 da multa aplicável -, assim como a criação do Cadastro Nacional de Empresas Punidas (CNEP), o qual reunirá e dará publicidade às sanções impostas com base na LAC (BRASIL, 2013; CAPANEMA, 2014, p. 15; VERÍSSIMO, 2017, p. 16).

Sublinha-se, contudo, que o aspecto mais primordial a ser destacado acerca da nova Lei anticorrupção é a previsão de programas de integridade, visto serem eles o objeto de estudo desta monografia. Neste íterim, frisa-se que a Lei n. 12.846/2013 estabelece em seu art. 7º, inciso VIII, que seja levado em consideração na aplicação das sanções 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. Esses mecanismos e procedimentos internos de integridade são também chamados de programas de *compliance*, tema aprofundado nos próximos capítulos desta monografia (BRASIL, 2013; CAPANEMA, 2014, p. 19; VERÍSSIMO, 2017, p. 17)

Sendo assim, pelo exposto, observa-se que este capítulo identifica a acepção de corrupção e expõem-se as convenções internacionais anticorrupção das quais o Brasil é signatário. Ademais, apresentam-se os aspectos das legislações anticorrupção norte-americana

---

<sup>13</sup> “No caso das multas, além de exigir que seu valor seja sempre superior à vantagem auferida pela empresa pela prática do ilícito, a Lei Anticorrupção fixa seu valor entre 0,1% e 20% do faturamento bruto do ano anterior à instauração do processo administrativo, excluídos os tributos, ou, nos casos em que não é possível calcular o faturamento bruto, entre 6 mil a 60 milhões de reais” (MENDES; CARVALHO, 2017, p. 91).

e britânica e a influência que ambas causaram na legislação brasileira. Por fim, estuda-se o surgimento da lei anticorrupção brasileira e identificam-se os seus principais aspectos. Ressalta-se que todos esses entendimentos fornecem uma base histórica e jurídica para a melhor compreensão da emergência do *compliance* no Brasil, abordada no próximo capítulo.

### 3 O COMPLIANCE NO BRASIL

Com a apresentação do histórico das principais convenções internacionais e legislações anticorrupção do mundo realizada no capítulo anterior, adentra-se agora no estudo específico dos programas de integridade previstos na Lei anticorrupção brasileira. A partir disso, pretende-se satisfazer o segundo objetivo específico desta monografia: estudar como se deu a emergência e a positivação do *compliance* no Brasil.

Sendo assim, na primeira seção deste capítulo, investiga-se a cultura de *compliance* no mundo e, mais particularmente, no Brasil. Após, na segunda seção, foca-se a Lei e o Decreto regulamentador dos programas de integridade. Por fim, na terceira seção, averiguam-se os principais pontos controvertidos observados na legislação anticorrupção e, mais particularmente, nos programas de integridade.

#### 3.1 EMERGÊNCIA DA CULTURA DE COMPLIANCE NO MUNDO E NO BRASIL

Antes de começar a abordar a emergência da cultura de *compliance*, faz-se apropriado primeiro destrinchar o significado deste termo. Depois, investiga-se as origens do *compliance* no mundo e, mais especificamente, no Brasil.

##### 3.1.1 Acepção de *compliance*

Primeiramente, cabe apontar que a palavra *compliance* é traduzida do inglês como conformidade, observância, complacência ou submissão (CUNHA; SOUZA, 2017, p. 76). Ademais, coloca-se que o termo deriva da expressão em inglês *to comply with*, significando estar de acordo, cumprir com as leis e regulamentos estatais. Assim, um programa de *compliance* almeja, em suma, o cumprimento da lei (MENDES; CARVALHO, 2017, p. 31; VERÍSSIMO, 2017, p. 13). Entretanto, como frisado por Veríssimo (2017, p. 91), o *compliance* não significa apenas o cumprimento de normas jurídicas, porém sim o termo possui relevância também em relação à atividade empresarial. Dessa maneira, aponta-se que o *compliance* objetiva, além da prevenção de infrações legais em geral, a prevenção dos riscos legais e reputacionais aos quais a empresa se sujeita na hipótese de que as infrações legais se concretizem. Nesse sentido, conforme destacado por Mendes e Carvalho (2017, p. 31):

Um programa de compliance visa estabelecer mecanismos e procedimentos que tornem 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.

Isto posto, nota-se que, como colocado por Ribeiro e Diniz (2015, p. 88), além do mero cumprimento da lei, o *compliance* também abarca as ferramentas de concretização da missão, da visão e dos valores de uma empresa. Essa ideia converge com a acepção trazida por Pestana (2016, p. 79), que afirma que o *compliance*:

[...] consiste na prática, preponderantemente atribuída ao segmento privado, da fiscalização e do respeito e efetivo cumprimento à ética, aos valores morais e sociais contemporâneos, às restrições e aos limites fixados em lei, consubstanciando um conjunto de boas práticas exigidas e esperadas das pessoas jurídicas nas inter-relações que, diuturnamente, estabelecem em segmentos econômicos e sociais.

À vista disso, observa-se que existe uma relação do *compliance* com o cumprimento de normas éticas, aspecto também presente na definição trazida pelos autores Cunha e Souza (2017, p. 76):

*Compliance* pode ser definido então como conjunto de ações e planos adotados facultativamente por pessoas jurídicas visando garantir que cumpram todas as exigências legais e regulamentares do setor ou segmento econômico em que atuam, inclusive preceitos éticos e de boa governança administrativa, visando evitar e punir adequadamente fraudes e atos de corrupção em geral.

Assim, percebe-se que a adoção do *compliance* também se relaciona com a própria cultura da empresa em questão, de modo que esses programas, se bem intencionados, pretendem resguardar e instaurar um comportamento ético, uma cultura ética e um padrão de integridade nas práticas da empresa. Deste modo, o *compliance* não se restringe às relações envolvendo corrupção com a administração pública, promovendo também condutas relacionadas à responsabilidade social da pessoa jurídica, como o impedimento de atos lesivos aos consumidores, atos que propiciem a lavagem de dinheiro, atos que ofendam o desenvolvimento sustentável, entre outras condutas consideradas lesivas à coletividade. Neste íterim, observa-se que um programa de *compliance* depende da estrutura particular de cada entidade<sup>14</sup> (GRECO FILHO; RASSI, 2015, p. 71; MENDES; CARVALHO, 2017, p. 32; PESTANA, 2016, 79-80; VERÍSSIMO, 2017, p. 23).

---

<sup>14</sup>Acerca disso, faz-se interessante ressaltar que o *compliance* varia de acordo com o ramo do direito ou o problema específico ao qual se relacione. Neste lastro, existe o *compliance* da lavagem de dinheiro, o *compliance* anticorrupção, do direito bancário e de ações, trabalhista, tributário, concorrencial, de proteção de dados, relativo à normas da indústria farmacêutica, entre outros (VERÍSSIMO, 2017, p. 92). No entanto,

Além disso, conforme já brevemente abordado no capítulo anterior, o *compliance* possui o aspecto de permitir um compartilhamento de uma atividade própria do poder público com os agentes privados, sendo inclusive por isso que o Estado incentiva a sua adoção (MENDES; CARVALHO, 2017, p. 31). Assim, verifica-se que os programas de *compliance* se caracterizam pela sua autorregulação, além de serem descritos como ferramentas de gestão de riscos. Neste lastro, esses programas possibilitam que a própria pessoa jurídica fiscalize o seu cumprimento da lei através da inserção de procedimentos a serem adotados pela empresa (MATTIUZZO, 2017, p. 9).

Faz-se pertinente realçar, todavia, conforme explicam os autores Greco Filho e Rassi (2015, p. 71), que o *compliance* não se confunde com a auditoria interna, apesar de se complementarem. Deste modo, aponta-se que a auditoria efetua os seus trabalhos de forma aleatória e periódica, almejando o cumprimento de normas da empresa que geralmente se relacionam a fatos que interessem à elaboração das demonstrações financeiras. O *compliance*, por outro lado, “[...] exerce sua atividade de forma rotineira e constante visando à certificação de que todas as unidades do negócio agem em consonância com as regras que se lhes aplicam” (GRECO FILHO; RASSI, 2015, p. 71). Ademais, ressalta-se que, apesar de semelhantes, também não se confunde o *compliance* com as atividades do departamento jurídico, tendo em vista que o jurídico fornece orientação, elabora contratos e outros documentos legais, enquanto que o *compliance*, dentre outras atividades, verifica se as determinações do jurídico são seguidas (GRECO FILHO; RASSI, 2015, p. 71).

### **3.1.2 Origens do *compliance***

Observa-se que o *compliance* surgiu na primeira metade do século XX, conforme salientam os autores Greco Filho e Rassi (2015, p. 71) e Santos e outros (2012, p. 3), originando-se nas instituições financeiras a partir da criação do Banco Central Americano, em 1913, o qual almejava a formação de um sistema financeiro mais flexível, seguro e estável. Repara-se ainda que a popularização do *compliance* com as normas anticorrupção começou a acontecer a partir da adoção do FCPA, conforme apontado no capítulo anterior desta monografia.

Destaca-se, no entanto, que a necessidade de regulação para além da atuação estatal começou a se espalhar dentro das grandes corporações principalmente no final do século XX, tornando-se uma tendência (CASADO FILHO, 2016, p. 1). Mattiuzzo (2017, p. 9) enfatiza que isso se deu não apenas devido à impossibilidade de o Estado fiscalizar tudo, mas também por conta do protagonismo conferido à ética e à moralidade nos negócios nos últimos tempos. Greco Filho e Rassi (2015, p. 72) afirmam que “a razão deste conteúdo ético nas práticas corporativas decorre dos efeitos da atividade empresarial que, na sociedade moderna, podem provocar consequências que afetam a comunidade como um todo, e não somente dos funcionários ou consumidores”.

A partir disso, as regras de boa governança passaram a se consolidar dentro das empresas, sendo pautadas em princípios como transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa. Ademais, consolidou-se a percepção de que haveria impacto real e imediato nos negócios de empresas identificadas com práticas corruptas, com consequentes perda de oportunidades, queda do valor das suas ações, menor atratividade como empregador, entre outras (CASADO FILHO, 2016, p. 1; MATTIUZZO, 2017, p. 9). Desse modo, conforme destacado por Casado Filho (2016, p. 1), isso “[...] levou à adoção pelas empresas da chamada ‘Governança Corporativa’, conceito que tomou destaque na década de 2000, entendida como uma série de normas autônomas do mercado ou oriundas do Estado, com objetivo de controlar a atividade empresarial”. Com isso, o combate à corrupção por meio de boas práticas da referida governança corporativa – estando o *compliance* dentre elas – foi associado à noção de responsabilidade social da empresa (GRECO FILHO; RASSI, 2015, p. 73).

O Brasil, por sua vez, passou a exigir a adoção do *compliance* a partir da legislação que criminalizou a lavagem de dinheiro, Lei n. 9.613/98. Na referida Lei, certas pessoas físicas e jurídicas foram obrigadas a determinados mecanismos de controle interno objetivando prevenir a lavagem de dinheiro, como a identificação de clientes e manutenção de cadastros, registro de transações e comunicação de operações suspeitas à unidade de inteligência financeira (Conselho de Controle de Atividades Financeiras – COAF) (BRASIL, 1998; VERÍSSIMO, 2017, p. 15). Todavia, segundo Mendes e Carvalho (2017, p. 28), “ainda que programas de compliance já existissem antes da Lei Anticorrupção, foi ela que deu a eles novo significado e impulsionou diversas áreas a se preocuparem com o tema”. Assim, percebe-se que a partir da positivação do *compliance* na Lei anticorrupção, o tema adquiriu relevância no Brasil, fato que pôde ser observado através da análise do *google trends*, o qual

mostra que, nos últimos anos, a palavra *compliance* teve um significativo aumento de procura, inclusive chegando ao pico de popularidade de um termo (TONIN, 2017, p. 6).

Neste ínterim, Campos (2015, p. 174) salienta que a previsão dos programas de *compliance* na Lei n. 12.846/2013 constitui um avanço direcionado à ética e à transparência das relações negociais entre a administração pública e o setor privado, tratando-se ainda de um sinal de que a empresa deve adotar um determinado padrão de conduta compatível com a boa-fé objetiva. De maneira convergente, Casado Filho (2016, p. 3) afirma que, com a referida Lei, a mencionada governança corporativa passa a ser instrumento fundamental para todas as empresas que travam negócios com a administração pública, tendo como intuito a prevenção da ocorrência de irregularidades e a amenização de eventuais penalidades que lhe sejam aplicadas com base na Lei anticorrupção. O autor ainda enfatiza que o Brasil estaria passando por uma revolução silenciosa nos sistemas de governança de suas empresas, de maneira que tanto as grandes corporações, como as empresas médias que lidam com o Estado, passaram a buscar implantar sistemas de controles internos e a estabelecer códigos de ética e canais de denúncia de irregularidades (CASADO FILHO, 2016, p. 2). Nesse mesmo sentido, Gonsales e Eslar (2017, p. 494) ressaltam que “a busca pela transparência e pela credibilidade tem provocado um movimento enorme pela implementação de programas de compliance nas empresas [...]”. Lamy (2018, p. 4) igualmente converge no entendimento desses autores, realçando a evolução na cultura das organizações e sublinhando que o *compliance* é um caminho sem volta para as empresas, sendo elas de grande ou médio porte e lidando elas com o poder público ou não.

Dessa forma, conforme salientado por Dipp e Castilho (2016, p. 8), constata-se que, tendo em vista que atualmente anos de reputação podem ruir em minutos, as empresas passaram a ter o desafio de se adaptarem rapidamente às exigências de um *compliance* eficiente, sob pena de rigorosas restrições no ambiente comercial e repercussões patrimoniais. Portanto, segundo os autores, faz-se imprescindível empreender esforços no sentido de melhorar a governança e a gestão de riscos, além de reajustar a cultura organizacional, almejando uma visão mais ética, a qual acabará, conseqüentemente, tornando-se a mais lucrativa.

### 3.2 LEI E DECRETO REGULAMENTADOR DOS PROGRAMAS DE INTEGRIDADE

Conforme já abordado no capítulo anterior desta monografia, a Lei n. 12.846/2013 surgiu influenciada pelas convenções internacionais anticorrupção assinadas pelo Brasil.

Campos (2015, p. 161) destaca que essa Lei teve origem no Projeto de Lei n. 6.826/2010 proposto pela Controladoria Geral da União (CGU) em fevereiro de 2010, o qual foi posteriormente aprovado na Câmara dos Deputados em maio de 2011. No entanto, a autora aponta que o projeto ficou paralisado no Senado até 2013, de maneira que, somente após os inúmeros e intensos protestos contra a corrupção realizados pela população brasileira em junho de 2013, que o projeto obteve regime de tramitação de prioridade e foi enfim aprovado em julho de 2013, transformando-se na Lei Ordinária n. 12.846/2013 - a chamada Lei anticorrupção. Dessa maneira, observa-se que a LAC “[...] foi sancionada como uma resposta aos clamores da sociedade brasileira em meio à vasta corrupção espalhada por este país, bem como para atender aos compromissos internacionais assumidos pelo Brasil no combate à corrupção” (CAMPOS, 2015, p. 163).

Assim, como também já rapidamente abordado no capítulo anterior, a Lei anticorrupção surgiu trazendo como uma de suas novidades mais importantes a “[...] previsão de que programas de integridade devem ser levados em consideração no cálculo das sanções pecuniárias impostas às firmas eventualmente condenadas” (MENDES; CARVALHO, 2017, p. 115). Ademais, posteriormente, foi editado em âmbito federal o Decreto n. 8.420/2015, o qual regulamentou a Lei n. 12.846/2013 e trouxe especificamente, em matéria de *compliance*, parâmetros detalhados sobre a avaliação de referidos programas (CUNHA; SOUZA, 2017, p. 77; MENDES; CARVALHO, 2017, p. 29).

Dessa maneira, faz-se interessante apontar, preliminarmente, o conceito de programa de integridade trazido pelo Decreto, em seu artigo 41:

[...] 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 (BRASIL, 2015c)

Isto posto, constata-se que o programa de integridade previsto na LAC é um programa de *compliance* específico que tem como foco as medidas anticorrupção adotadas pela empresa, especialmente aquelas que visem à prevenção, detecção e remediação dos atos lesivos previstos na Lei n. 12.846/2013 contra a administração pública nacional e estrangeira (BRASIL 2015b).

Outrossim, o Decreto também clarificou o aspecto trazido pela LAC de que a multa aplicada pela administração pública às pessoas jurídicas condenadas no âmbito da Lei poderá ser reduzida caso o programa de integridade seja suficientemente adequado

(MENDES; CARVALHO, 2017, p. 115-116). Pode-se observar essa característica no inciso V do artigo 18 do referido Decreto n. 8.420/2015, o qual indica que a multa poderá ser reduzida de 1% a 4% do faturamento bruto da pessoa jurídica referente ao último exercício anterior ao da instauração do Processo Administrativo de Responsabilização (PAR), caso a pessoa jurídica comprove possuir e aplicar um programa de integridade, conforme os parâmetros estabelecidos pelo Decreto (BRASIL, 2015c). Cabe enfatizar, todavia, que, conforme exposto por Cunha e Souza (2017, p. 28), a adoção de programas de integridade não leva à isenção da responsabilidade pelo ato ilícito, uma vez que “um *compliance* efetivo não tem o condão de quebrar o nexos causal, mas tão somente autoriza a atenuação das sanções cabíveis [...]” (CUNHA; SOUZA, 2017, p. 28).

Dessa forma, tendo em vista que as multas aplicadas com base na LAC podem ser extremamente rigorosas, podendo chegar até 20% do faturamento bruto da pessoa jurídica ou ainda até 60 milhões de reais, nos casos em que não é possível calcular o faturamento bruto – como apontado no capítulo anterior desta monografia e notado no inciso I e § 4º do artigo 6º da Lei anticorrupção (BRASIL, 2013) -, percebe-se a importância de se aplicar um programa de integridade adequado visando prevenir a ocorrência de atos lesivos descritos na LAC, assim como almejando remediar os prejuízos na situação em que se deflagre algum ato lesivo. Ademais, conforme exposto por Veríssimo (2017, p. 19), a existência de um programa de *compliance* efetivo pode, além de reduzir os riscos das pessoas jurídicas, também reduzir os riscos legais aos quais estão sujeitos as pessoas físicas que as administram, considerando que grande parte dos atos lesivos arrolados na LAC são também condutas penalmente típicas – e a responsabilidade da pessoa jurídica é independente da responsabilização individual de seus dirigentes e administradores, os quais podem responder na esfera penal enquanto a pessoa jurídica responde nos âmbitos administrativo e civil, conforme explicado no capítulo anterior desta monografia.

Neste ínterim, faz-se pertinente destacar os parâmetros trazidos pelo Decreto n. 8.420/2015, uma vez que, conforme o disposto no artigo 42 e no seu § 2º do Decreto, a fim de serem considerados na dosimetria das sanções a serem aplicadas, os programas de integridade serão avaliados quanto a sua existência e aplicação, de acordo com os referidos parâmetros, e quanto à efetividade do programa em relação ao ato lesivo objeto de apuração (BRASIL, 2015c; VERÍSSIMO, 2017, p. 19). Cabe, por conseguinte, estudar cuidadosamente esses parâmetros de avaliação dos programas de integridade, considerando também o fato de que, conforme afirmado por Veríssimo (2017, p. 19), “a avaliação da efetividade do *compliance* é

matéria complexa e desafiadora, até porque a existência de mecanismos de prevenção e controle interno, não raras vezes, não consegue impedir a ocorrência de ilícitos”.

Considerando isso, destacam-se a seguir os parâmetros de avaliação dos programas de *compliance* dispostos nos incisos do artigo 42 do Decreto n. 8.420/2015:

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 (BRASIL, 2015c).

Além disso, faz-se interessante salientar que o Decreto também prevê que, na avaliação dos parâmetros destacados anteriormente, também deve ser levado em conta 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 (BRASIL, 2015c).

Sendo assim, infere-se que, como também apontado no parágrafo único do artigo 41 do Decreto n. 8.420/2015, o programa de integridade deve ser estruturado, aplicado e atualizado de acordo com as características e riscos atuais de cada pessoa jurídica específica, a qual também deve garantir o constante aprimoramento e adaptação do programa, visando sempre garantir a sua efetividade (BRASIL, 2015c). Neste lastro, observa-se que não existe um modelo único de programa de integridade, mas sim diretrizes gerais que devem ser constantemente adaptadas e atualizadas de acordo com as particularidades de cada empresa (MENDES; CARVALHO, 2017, p. 117).

Além disso, o § 4º do artigo 42 do Decreto deixa claro que o Ministro de Estado Chefe da Controladoria-Geral da União poderá expedir orientações, normas e procedimentos complementares referentes à avaliação dos programas de integridade (BRASIL, 2015c). Neste sentido, cabe ressaltar a Portaria CGU n. 909, de 07 de abril de 2015, a qual dispõe sobre a avaliação dos referidos programas de *compliance*. Segundo essa regulamentação, a fim de que a pessoa jurídica tenha o seu programa de integridade avaliado, ela deverá apresentar relatório de perfil e relatório de conformidade do programa (BRASIL, 2015a; SOUZA, 2017, p. 210).

Aponta-se que o relatório de perfil possui a função de mostrar às autoridades uma visão geral da empresa investigada e da sua forma de atuação no mercado (MENDES; CARVALHO, 2017, p. 120). Assim, nesse relatório de perfil, a pessoa jurídica deverá “[...] indicar os setores do mercado em que atua em território nacional e, se for o caso no exterior; apresentar sua estrutura organizacional, [...]; especificar e contextualizar as interações estabelecidas com a administração pública nacional ou estrangeira” (SOUZA, 2017 p. 210). Já o relatório de conformidade tem a função de enfatizar a forma de estruturação e funcionamento do programa de integridade adotado pela pessoa jurídica (MENDES; CARVALHO, 2017, p. 120). Deste modo, conforme salienta o autor Jorge Munhós de Souza (2017, p. 210):

[...] no relatório de conformidade do programa a pessoa jurídica deverá, por exemplo, informar a estrutura do programa de integridade; demonstrar o funcionamento do programa de integridade na rotina da pessoa jurídica, com histórico de dados, estatísticas e casos concretos; e demonstrar a atuação do programa de integridade na prevenção, detecção e remediação do ato lesivo objeto da apuração.

Desta maneira, com esses dois documentos, a pessoa jurídica poderá ter seu programa de *compliance* avaliado a fim de que possa obter a redução da sanção de multa no evento de que a empresa incorra em um ato lesivo descrito na LAC. Na ocasião, como frisado pelos autores Mendes e Carvalho (2017, p. 120), “o montante de redução da pena será estabelecido a partir de uma análise de harmonização entre o programa de integridade e o perfil de atuação da empresa”. Acerca disso, também cabe ressaltar que a legislação anticorrupção considera expressamente que o programa de *compliance* implantado em uma empresa, assim como a sua constante atualização e adaptação, não pode se resumir à inclusão de medidas meramente formais e com validade apenas no papel. Desse modo, frisa-se que a adoção de programas de integridade ineficientes em relação à prevenção e remediação dos atos lesivos previstos na LAC é desconsiderada para fins de redução da multa sancionatória (MENDES; CARVALHO, 2017, p. 118).

Posto isso, observa-se que a legislação anticorrupção através de seu Decreto regulamentador e da Portaria expedida pela CGU, trabalhou no sentido de incentivar que a implantação do *compliance* pelas empresas seja feita de forma eficaz e não apenas de forma superficial, trazendo, por conseguinte, parâmetros que essas pessoas jurídicas devem seguir a fim de alcançar a efetividade em seu programa de integridade - parâmetros os quais serão melhores estudados no próximo capítulo desta monografia. Isso pois, como expõe Giovanini (2017, p. 471), o *compliance* conseguirá contribuir para a conquista de uma sociedade e um país melhor, isento de corrupção, apenas quando buscar a ética e integridade em todas as atividades, processos e atitudes das pessoas. Nesta lógica, como destacam as autoras Gonsales e Eslar (2017, p. 494), um programa de *compliance* efetivo deverá abarcar todos os setores da empresa, mudando a cultura e o conceito de ética e transparência. A partir disso, esse programa de integridade verdadeiro e eficaz pode, segundo enfatizam Cunha e Souza (2017, p. 86), representar um novo *standard* para desenvolvimento das atividades negociais e empresariais, provocando ainda uma mudança de cultura e padrão de conduta das empresas – além de também trazer benefícios específicos para a empresa que implantar esse programa de *compliance* efetivo, os quais serão abordados com mais detalhe no próximo capítulo.

### 3.3 PONTOS CONTROVERTIDOS DA LEGISLAÇÃO ANTICORRUPÇÃO E DOS PROGRAMAS DE INTEGRIDADE

A legislação anticorrupção, apesar de trazer aspectos importantes para o ordenamento jurídico brasileiro no que concerne a prevenção e combate à corrupção, conforme observado nas seções anteriores desta monografia, também possui certos pontos controvertidos que provocam discussões. Isso pois, conforme Pestana afirma (2016, p. XVII), a Lei anticorrupção é relativamente nova e pouquíssimos processos administrativos e judiciais já se findaram sob sua égide, de maneira que não existe estatística completa no Brasil em relação à aplicação dos comandos e sanções previstas na LAC.

Acerca dos pontos controvertidos da Lei, observa-se que uma característica bastante debatida é a real natureza da LAC, de maneira que alguns autores afirmam que as suas sanções seriam tão graves quanto e de natureza assemelhada às de caráter penal, tais como o perdimento de bens, interdição de atividades e dissolução de sociedade (DIPP; CASTILHO, 2016, p. 20; GABARDO; CASTELLA, 2015, p. 138-139). Outro ponto discutido diz respeito aos *bin in idem*, tendo em vista que a aplicação das sanções previstas na LAC não afasta a aplicação de sanções em outras Leis, tais como a improbidade administrativa (Lei 8.429/92) e os ilícitos em licitações (Lei 8.666/93). Nesta perspectiva, faz-se necessário um esforço hermenêutico a fim de identificar quando tais normas possuem aplicação autônoma e independente e quando existe superposição, situação na qual ocorrerá um conflito aparente de normas a ser solucionado pelos mecanismos próprios de interpretação (BOTTINI, 2014).

Ademais, Bottini (2014) aponta o acordo de leniência como um outro aspecto controvertido da LAC. Isso pois, apesar da Lei anticorrupção prever que a pessoa jurídica que confesse a participação em um ato lesivo e decida colaborar com as investigações tenha alguns benefícios, como a redução de até dois terços da sanção pecuniária, ela não menciona a situação da pessoa física integrante da empresa leniente. Dessa maneira, o diretor, gerente ou funcionário da empresa leniente que esteja envolvido no ato lesivo, poderá responder pelo crime correspondente, sem qualquer benefício ou vantagem. O autor salienta que essa situação pode enfraquecer o instituto da leniência, tendo em vista que o seu uso envolverá o risco de submeter à investigação criminal os integrantes da empresa que participaram dos atos de corrupção (BOTTINI, 2014).

Outrossim, nota-se que outro aspecto da LAC amplamente discutido é a questão da responsabilidade objetiva. Conforme já rapidamente abordado na seção 2.3 desta

monografia, com esse tipo de responsabilidade aplicado à Lei anticorrupção, o poder público não precisa provar que uma pessoa jurídica envolvida em um ato de corrupção tenha se beneficiado desse ato e nem se faz possível transferir a responsabilidade do ato para um funcionário da empresa, de maneira que basta existir a prova de que o ato lesivo descrito na LAC ocorreu para que a pessoa jurídica possa ser punida (BLOK, 2014, p. 4). Segundo a autora Marcella Blok (2014, p. 4), “o governo, nesta trilha, colocou um peso significativo no que toca à questão da responsabilidade objetiva, entendendo ser mais fácil a aplicação da Lei, já que não se faria obrigatória a prova do dolo da prática do ato lesivo”. Os autores Pestana (2016, p. 11-12) e Blok (2014, p. 4), destacam, todavia, que esse tipo de responsabilidade pode representar um problema no sentido de que empresas podem sofrer injustiças já que elas poderiam ser punidas pela atitude de qualquer funcionário seu, mesmo ele agindo sem o consentimento dos seus superiores ou da direção da empresa e mesmo a pessoa jurídica adotando todas as práticas recomendáveis e resguardando-se o máximo para não ser envolvida na prática de atos lesivos.

Neste ínterim, o autor Eduardo Saad-Diniz (2018, p. 9) aponta uma possível falta de utilidade dos programas de *compliance* para o sistema sancionatório no sentido de que, mesmo que se implante o mais robusto modelo de *compliance*, ainda assim a empresa pode incorrer em delitos. Dessa maneira, além da implementação dos programas de integridade trazer custos para a pessoa jurídica, não haveria razão suficiente para que sejam adotados todos os critérios dispostos no Decreto n. 8.420/2015. Assim, sendo a aplicação de programas de *compliance* ainda duvidosa, uma avaliação de risco seria essencial a fim de determinar se os recursos investidos na implantação do programa de integridade pode de fato produzir resultado efetivo (SAAD-DINIZ, 2018, p. 9-10). Nesse sentido, acerca do instituto do *compliance*, repara-se que um dos problemas mais visíveis é justamente o fato de que, pela legislação ser nova, ainda não há jurisprudência interpretando suas disposições. Dessa forma, apesar de se saber que a adoção de um programa de *compliance* efetivo pode e deve ser usado como fator de mitigação de sanção, a jurisprudência ainda não se manifestou a respeito (TONIN, 2017, p. 11).

Cabe ressaltar ainda que, conforme colocado por Veríssimo (2016, p. 274), a falta de *compliance* anticorrupção não gera, em princípio, nenhum prejuízo para a empresa. Além disso, como concluído por Veríssimo (2016, p. 281-282) em sua tese, a probabilidade de ser apanhado e condenado no Brasil por crimes de corrupção e de que as penas sejam efetivamente executadas, é bastante baixa. Por conseguinte, as empresas, segundo a autora, não estariam sob ameaça de punição suficiente para que sejam motivadas a adotarem

programas de *compliance* (VERÍSSIMO, 2016, p. 282). A autora também enfatiza que o benefício trazido pela legislação anticorrupção de redução da sanção pecuniária para as pessoas jurídicas que possuem um programa de integridade, não configuraria um incentivo forte o suficiente para incentivar as empresas a adotarem o *compliance* (VERÍSSIMO, 2016, p. 282-283).

À vista disso, percebe-se que existem justificáveis receios que pairam sobre a legislação anticorrupção brasileira e, mais especialmente, sobre os programas de *compliance*. Conseqüentemente, o próximo capítulo aborda em especial os incentivos existentes para a adoção de um programa de *compliance* e as implicações que podem decorrer para as empresas que decidem implantar uma política de *compliance*.

## 4 A ADOÇÃO DO *COMPLIANCE* PELAS EMPRESAS NO BRASIL

Agora que a emergência e a positivação do *compliance* no Brasil já foram estudados, cabe se aprofundar nos aspectos e consequências da aplicação desses programas de integridade. Diante disso, almeja-se cumprir com o terceiro objetivo específico desta monografia: identificar as implicações da adoção do *compliance* pelas empresas no Brasil.

Deste modo, esse capítulo apresenta, em sua primeira seção, os elementos essenciais de um programa de *compliance*. Posteriormente, na segunda seção, apuram-se os incentivos para a adoção dos programas de *compliance*. Enfim, na terceira seção, deslindam-se as consequências da adoção do *compliance*.

### 4.1 ELEMENTOS ESSENCIAIS DE UM PROGRAMA DE *COMPLIANCE*

Apesar dos parâmetros para a avaliação dos programas de integridade já terem sido mencionados na seção 3.2 desta monografia, diversos autores condensam esses parâmetros em alguns pilares essenciais.

Neste sentido, com algumas pequenas diferenças entre os autores, os elementos essenciais dos programas de *compliance* são, em suma: envolvimento e comprometimento da alta administração; análise de riscos; estabelecimento de políticas e procedimentos; comunicação e treinamento; e monitoramento contínuo (BRASIL, 2015b, p. 6-7; CUNHA; SOUZA, 2017, p. 81-82; GIOVANINI, 2017, p. 459; MENDES; CARVALHO, 2017, p. 128; PESTANA, 2016, p. 80).

À vista disso, faz-se pertinente estudar particularmente cada um desses elementos essenciais, considerando-se a importância que a efetividade de um programa de integridade possui, conforme apontado no capítulo anterior desta monografia.

#### 4.1.1 Envolvimento e comprometimento da alta administração

O envolvimento e comprometimento da alta direção com o programa de *compliance* da empresa, elemento também conhecido como o tom da liderança<sup>15</sup>, representa o ponto de partida do programa, sendo um elemento indispensável para a criação e fomento de uma cultura organizacional em que funcionários e terceiros efetivamente prezem por uma

---

<sup>15</sup> “[...] *the tone at the top*, um dos jargões de compliance [...]” (NEVES, 2017, p. 478).

conduta ética. Nessa perspectiva, repara-se que esse elemento, que permite demonstrar que os líderes da empresa abraçam a cultura de honestidade nos negócios, é a base de um programa de integridade efetivo e bem sucedido. Isso porque, a atitude dos líderes influencia e direciona a atitude dos demais funcionários da empresa, de maneira que a falta de envolvimento e comprometimento da alta direção resulta no descompromisso dos demais funcionários e acarreta, conseqüentemente, em um programa que existe apenas no papel. Assim, um programa de *compliance* que não seja respaldado pela alta direção da empresa possui pouco ou nenhum valor prático (BRASIL, 2015b, p. 6-8; NEVES, 2017, p. 478).

Cabe ressaltar também, como explicam Mendes e Carvalho (2017, p. 129), que o cumprimento de normas de *compliance* pode gerar no curto prazo, muitas vezes, custos econômicos e a perda de oportunidades de negócio. Por conseguinte, aponta-se que:

Se não houver uma mensagem firme e clara da alta direção indicando que essas perdas de curto prazo são irrelevantes diante dos ganhos no longo prazo oriundos do cumprimento do programa de compliance, é bastante provável que os funcionários ou colaboradores da organização, confrontados com uma situação de risco, acabem por adotar posturas não condizentes com as normas (MENDES; CARVALHO, 2017, p. 129-130).

A fim de concretizar esse pilar indispensável para um programa de *compliance* efetivo, a liderança da empresa deve aderir prontamente ao programa de integridade e ser exemplo de boa conduta, materializando uma postura ética nos negócios em documentos e atitudes visíveis e inequívocas. Dessa forma, o presidente da empresa e seus diretores devem ter a responsabilidade de fomentar a comunicação do *compliance* em todos os níveis (do primeiro escalão até alcançar todos os funcionários), incorporando o assunto a seus discursos, declarando em seus comunicados aos empregados, por escrito e oralmente, seu conhecimento e comprometimento com os valores éticos pelos quais a empresa se pauta e determinando que todos também adotem essa atitude (BRASIL, 2015b, p. 8; GIOVANINI, 2017, p. 460; NEVES, 2017, p. 479). Neste ínterim, Neves (2017, p. 479) salienta que:

O presidente e os diretores podem firmar uma carta aberta a todos os empregados neste sentido, bem como estabelecer que em todas as reuniões regulares das áreas de negócio o tema de compliance seja um tópico constante, um item obrigatório da agenda, aos quais os empregados dedicarão sempre um tempo para discussão.

Ademais, os membros da alta direção, além de declararem pública e ostensivamente aos seus funcionários a importância dos valores e das políticas que compõem o programa de *compliance*, devem deixar claro para terceiros, clientes e sociedade em geral o seu compromisso com a ética e integridade nos negócios (BRASIL, 2015b, p. 8).

Outros meios pelos quais os líderes podem demonstrar seu comprometimento e envolvimento com o programa de *compliance* são pela sua presença nas reuniões gerais de treinamento de *compliance*, pela acolhida do líder de *compliance* da empresa - seja ele um diretor ou gerente - nas reuniões da diretoria como membro equiparado aos demais administradores e com acesso a todas as informações e debates estratégicos dessas reuniões, assim como pela destinação de recursos adequados para a implementação do programa de integridade na empresa em questão (BRASIL, 2015b, p. 8; NEVES, 2017, p. 479).

O autor Giovanini (2017, p. 460), no entanto, enfatiza que não se faz suficiente apenas se envolver nas reuniões e declarar entusiasmo nas comunicações de *compliance*. A alta administração deve, de fato, fazer na prática aquilo que prega, incorporando os princípios do programa de integridade e praticando-os sempre, de modo que não sirva apenas como exemplo para os demais funcionários, mas também transforme “[...] sua empresa num agente ético e íntegro. Assim a sua conduta e decisões não poderão sucumbir jamais, mesmo em casos críticos” (GIOVANINI, 2017, p. 460). Destarte, verifica-se que o *compliance* é chamado de um programa *top down*, ou seja, deve ser adotado de cima para baixo (CUNHA; SOUZA, 2017, p. 81).

#### **4.1.2 Análise de riscos**

Depois de estabelecido o tom da liderança, faz-se necessário fazer um mapeamento de riscos do negócio. Portanto, constata-se que outro passo fundamental para o desenvolvimento de um programa de *compliance* é a realização dessa análise estruturada de riscos aos quais a empresa esteja submetida, identificando as infrações que podem ocorrer e a forma por qual elas tendem a acontecer. Isso pois, os riscos de *compliance* “[...] diferem de acordo com as empresas, seus mercados de atuação, tipos de produtos, serviços e soluções, partes com quem se relacionam [...]” (GIOVANINI, 2017, p. 464). Por consequência, o programa de integridade deve ser concebido levando em consideração o porte e as especificidades da empresa, considerando sempre que cada empresa detém particularidades na sua estrutura interna e na sua forma de atuação no mercado, possuindo, assim, suas próprias áreas de vulnerabilidade (BRASIL, 2015b, p. 10; MENDES; CARVALHO, 2017, p. 131-133; NEVES, 2017, p. 479).

Posto isso, acentua-se que, conforme Cunha e Souza (2017, p. 81-82) apontam, durante essa análise de riscos:

O mapeamento dos riscos externos atém-se a análise do setor de atuação, número de regulamentos, nível de interação com órgãos da administração pública, local de atuação da corporação. Há ainda mapeamento dos riscos internos que deve partir do tamanho da empresa, casos de fraudes anteriores ocorridos no interior da empresa e rotatividade de empregados.

Desta maneira, uma vez identificado as áreas de riscos específicas da empresa em questão, o programa de *compliance* deverá ser estruturado justamente prevenindo referidos aspectos (NEVES, 2017, p. 479). Assim sendo, a análise de riscos representa uma das fases iniciais do programa de integridade, tendo em vista que dela “[...] derivam os processos, atividades e controles que irão compor a base de um programa de compliance” (GIOVANINI, 2017, p. 464). Verifica-se, com isso, a importância de se investir em um estudo detalhado do mapeamento de riscos da empresa visando a alocação adequada de recursos, objetivando evitar o excesso de atividades onde esses riscos são baixos e a escassez delas onde eles são maiores (GIOVANINI, 2017, p. 464). Ademais, realça-se a importância de que o processo de mapeamento de riscos seja periódico, almejando identificar eventuais novos riscos que podem se originar de alterações nas leis vigentes ou edição de novas regulamentações, ou ainda de mudanças internas na própria empresa, como o ingresso em novos mercados, áreas de negócios ou abertura de filiais (BRASIL, 2015b, p. 11).

#### **4.1.3 Estabelecimento de políticas e procedimentos**

A adoção de boas práticas pela empresa materializa-se pelo estabelecimento de políticas e procedimentos que obriguem os funcionários e terceiros que com ela se relacionam. Assim, esse elemento de estabelecimento de políticas e procedimentos representa a fase de elaboração de um código de conduta e ética, canal de denúncias e estruturação propriamente dita do setor de *compliance* da empresa (CUNHA; SOUZA, 2017, p. 82; PESTANA, 2016, p. 82).

Nessa perspectiva, repara-se que uma maneira de tornar explícita e formal a adesão da empresa às regras é a elaboração de um código de conduta ou ética. Este documento<sup>16</sup> reúne os padrões de ética e de conduta esperado de todos os funcionários e dirigentes da empresa, bem como reflete os princípios e valores da organização, deixando claro para todos que a empresa se preocupa e se importa com o respeito à legislação. Faz-se

---

<sup>16</sup> “É conveniente que tais padrões sejam reunidos em documento único, geralmente denominado código de ética ou de conduta. De qualquer forma, é perfeitamente possível que a empresa possua dois documentos complementares: um que trate de valores e princípios da empresa (código de ética) e outro que explicita a conduta a ser seguida pelos membros da empresa (código de conduta)” (BRASIL, 2015b, p. 14).

importante também que esse documento se encontre amplamente acessível ao público externo, particularmente aos parceiros de negócios e clientes (BRASIL, 2015b, p. 14; GIOVANINI, 2017, p. 463; MENDES; CARVALHO, 2017, p. 136).

Conforme pontifica Neves (2017, p. 480), um bom código de conduta ou ética “deve se iniciar com uma carta aberta do presidente aos empregados da empresa estabelecendo os princípios e valores que devem nortear as atitudes de cada um que atua em nome da empresa [...]” (NEVES, 2017, p. 480). Ademais, Mendes e Carvalho (2017, p. 136) assinalam que, para que o funcionário tenha clareza sobre o papel do código, ele deve ser apresentado já durante a fase de recrutamento do empregado. Faz-se relevante apontar também, conforme frisa Giovanini (2017, p. 463), que o equilíbrio e descrição desse documento é crucial, uma vez que se almeja abranger todas as áreas de risco da empresa, sem, contudo, sufocá-la com excesso de regras. Nesse sentido, a fim de elaborar esse documento, os autores Mendes e Carvalho explicam que o conteúdo e modo de redação desse código pode ser variado, de maneira que:

Ele pode ser um documento geral, que não aborda em detalhes o modo de atuação de cada funcionário em cada setor, transmitindo apenas a cultura que permeia toda a atuação do grupo. Mas nada impede que seja um documento detalhado, que pormenoriza os riscos específicos enfrentados pela empresa. De qualquer forma, o mais relevante é que todos os funcionários entendam que aquele livro que lhes foi entregue não é um peso de papel, mas que ele deve ser consultado e compreendido (MENDES; CARVALHO, 2017, p. 136).

Todavia, apesar do conteúdo do código poder ser variado entre as empresas, alguns aspectos são relevantes e devem constar em todos os códigos, como a proibição de se efetivar ou receber quaisquer pagamentos ilícitos, abrangendo com isso também a oferta e recebimento de presentes e entretenimento, que devem ser permitidos apenas dentro de certos parâmetros e limites (NEVES, 2017, p. 480-481).

Além da elaboração do código de conduta ou ética, Neves (2017, p. 483) realça que se faz essencial implementar um canal de denúncias, estimulando-se, a partir disso, a comunicação de violações. Neste ínterim, salienta-se que a existência desse canal deve constar no código de conduta ou ética, mencionando-se também “o procedimento a ser adotado, os números de telefone e e-mail disponíveis para se fazer as denúncias, a possibilidade de denúncias anônimas, a segurança ao denunciante de que não haverá retaliação nem discriminação, dentre outros aspectos” (NEVES, 2017, p. 483). Dessa forma, esses canais são grandes aliados para a detecção de desvios, sendo decisivos para o bom resultado do programa de *compliance* (GIOVANINI, 2017, p. 467).

Finalmente, coloca-se que também se faz necessário clarificar os procedimentos de apuração, investigação, defesa e aplicação de sanções, sendo estes processos justamente voltados para as situações mais críticas em que o programa de *compliance* será testado quanto a sua eficácia (PESTANA, 2016, p. 83).

#### 4.1.4 Comunicação e Treinamento

Outra ferramenta essencial para o desenvolvimento e aprimoramento de um programa de *compliance* é o canal interno de comunicação. Isso pois, a fim de que o programa tenha êxito em seus propósitos, ele necessita da adesão das pessoas, e, para conquistar isso, a comunicação possui papel preponderante. Dessa maneira, verifica-se que a comunicação possui uma função imprescindível de divulgar a política e os procedimentos do programa de *compliance* de forma ampla e acessível, disseminar informação, esclarecer dúvidas e de contribuir no convencimento geral (CUNHA; SOUZA, 2017, p. 82; GIOVANINI, 2017, p. 465; MENDES; CARVALHO, 2017, p. 140; PESTANA, 2016, p. 84).

Nessa lógica, faz-se pertinente que o código de ética ou conduta e demais documentos que tratam sobre integridade estejam disponíveis em locais de fácil acesso a todos, assim como canais de esclarecimento de dúvidas que, além de também serem de simples acesso a todos, devem ser gratuitos. Outrossim, aponta-se que a fim de que a comunicação acerca do programa de *compliance* seja eficaz, ela deverá ser feita de forma regular, variada, inovar em conteúdo e deverá mesclar os veículos de comunicação. Por conseguinte, a divulgação dos elementos do programa de *compliance* pode ser realizada por diversos meios, como jornais internos, cartazes, e-mail, internet e rede interna da empresa (BRASIL, 2015b, p. 20; GIOVANINI, 2017, p. 465).

Constata-se que a comunicação também contribui no desenvolvimento e implementação dos treinamentos (NEVES, 2017, p. 485). Sobre isso, aponta-se que treinar é “*rotinizar* procedimentos e maneira de pensar e agir, reiterando a adoção de determinadas condutas. Envolve, portanto, capacitação e preparo no sentido de aguçar a sensibilidade do pessoal para o enfrentamento [...] de atos lesivos à Administração Pública [...]” (PESTANA, 2016, p. 84).

Logo, tendo em vista que as regras do programa de *compliance* não serão eficazes se as pessoas não souberem como e quando aplicá-las, a empresa deve ter um plano de capacitação com o objetivo de treinar todos os funcionários sobre valores e as orientações gerais do programa de *compliance*. Sendo assim, o treinamento é uma maneira eficaz da

empresa demonstrar aos seus colaboradores o que e como fazer para prevenir uma violação ética e normativa e para minimizar os impactos de uma conduta indesejável. Nesse prisma, os treinamentos<sup>17</sup> podem incluir situações práticas, estudos de caso, orientações sobre como resolver eventuais dilemas, dentre outros aspectos. Ademais, observa-se que os treinamentos podem ser gerais ou também podem tratar de temas específicos para públicos específicos (BRASIL, 2015b, p. 20-21; GONSALES; ESLAR, 2017, p. 502; NEVES, 2017, p. 486).

Faz-se pertinente também ressaltar a importância da empresa manter os registros dos treinamentos realizados, contendo listas de presença e as respectivas assinaturas de todos que foram treinados e em que temas, uma vez que isso poderá ser necessário para a empresa poder comprovar seus esforços de implementação do programa de integridade (BRASIL, 2015b, p. 21; NEVES, 2017, p. 487).

Assim, pelo exposto, verifica-se que tanto o investimento em comunicação, como em treinamento, é essencial para que o programa de *compliance* da empresa seja efetivo (BRASIL, 2015b, p. 20).

#### **4.1.5 Monitoramento contínuo**

O elemento de monitoramento contínuo representa a fase que todo o programa de *compliance* é colocado em prática de maneira a assegurar a sua função preventiva e repressiva. Desse modo, é crucial que a empresa elabore um plano de monitoramento para justamente verificar a implementação do programa de integridade e o cumprimento das regras por parte dos funcionários, identificando pontos falhos que necessitam de correções e aprimoramentos, evitando fraudes e punindo adequadamente eventuais irregularidades constatadas. O monitoramento contínuo também permite que a empresa responda tempestivamente a quaisquer riscos novos que tenham surgido, sendo, assim, responsável por aferir a necessidade de atualização do próprio programa (BRASIL, 2015b, p. 23; CUNHA; SOUZA, 2017, p. 82; MENDES; CARVALHO, 2017, p. 153).

A Controladoria-Geral da União assinala que esse monitoramento pode ser feito mediante a coleta e análise de informações de variadas fontes, tais como:

- relatórios regulares sobre as rotinas do Programa de Integridade ou sobre investigações relacionadas;

---

<sup>17</sup>“Além dos treinamentos presenciais, que são imprescindíveis, as empresas também podem utilizar treinamentos por meio eletrônico, em que slides e pequenos vídeos são apresentados, descrevendo comandos e pequenas histórias e questionários ao final para se averiguar o efetivo aprendizado” (NEVES, 2017, p. 486-487).

- tendências verificadas nas reclamações dos clientes da empresa;
- informações obtidas do canal de denúncias;
- relatórios de agências governamentais reguladoras ou fiscalizadoras (BRASIL, 2015b, p. 23-24).

A partir disso, o monitoramento será responsável por encontrar possíveis falhas do programa que podem ser remediadas. Portanto, pode-se analisar, por exemplo, novas tecnologias para o canal de comunicação, novas técnicas de treinamento, modos mais efetivos de comunicação das regras do programa, procedimentos disciplinares mais adequados, dentre outros fatores (MENDES; CARVALHO, 2017, p. 153).

Por fim, cabe frisar que os cinco pilares essenciais dos programas de *compliance* deslindados nessa seção não apresentam resultados satisfatórios quando aplicados de forma isolada, de maneira que eles devem funcionar de forma conjunta, harmoniosa e sistêmica, possibilitando, com isso, o aperfeiçoamento contínuo do programa de integridade da empresa (BRASIL, 2015b, p. 25).

#### 4.2 INCENTIVOS PARA A ADOÇÃO DOS PROGRAMAS DE *COMPLIANCE*

Conforme já acentuado nesta monografia, a adoção de um programa de *compliance* pode ser incentivada devido ao fato de que, caso o programa seja eficiente, funciona como fator de mitigação da responsabilidade da empresa no caso dela incorrer em um ato lesivo descrito na Lei anticorrupção. Sendo assim, o *compliance*, além de atuar na prevenção de ilícitos, possibilita a atenuação de eventuais sanções impostas (BRASIL, 2013; TONIN, 2017, p. 11). No entanto, para além desse incentivo disposto na própria LAC, repara-se que existem outros fatores que também poderiam incentivar a adoção do *compliance* pelas empresas.

Acerca disso, sublinha-se que a realidade atual demonstra cada vez mais o quanto programas de *compliance* se tornaram, devido a uma conjunção de diferentes fatores, investimentos imprescindíveis para as empresas, principalmente as de maior porte (MENDES; CARVALHO, 2017, p. 32).

Um desses fatores é o fato de que os ambientes regulatórios em que as atividades econômicas são hoje desenvolvidas estão mais complexos e rigorosos, de modo que as empresas estão ficando submetidas a muito mais normas do que há algumas décadas (MENDES; CARVALHO, 2017, p. 32-33). Assim, houve a ampliação dos mecanismos de responsabilização dos agentes, o aumento do número de situações aceitas pelas autoridades públicas competentes para decidir pela aplicação de sanções e ainda a previsão da

responsabilidade objetiva para as empresas no Brasil – tanto na Lei anticorrupção como na Lei de Defesa da Concorrência (MENDES; CARVALHO, 2017, p. 36). Além disso, vários ilícitos cometidos a favor da empresa podem acarretar a responsabilidade dos administradores da organização, de maneira que os administradores que decidam adotar um programa de *compliance*, mesmo em face de eventuais custos, estarão em última análise protegendo a si próprios (NEVES, 2017, p. 477).

Faz-se interessante também destacar que as legislações mais modernas de combate à corrupção estipulam a desnecessidade da concretização dos efeitos desses ilícitos para fins de responsabilização, impondo sanções em face da mera possibilidade de causar danos à Administração, acarretando, por consequência, em uma maior facilidade no procedimento de responsabilização (MENDES; CARVALHO, 2017, p. 36).

Dessa maneira, especialmente no atual cenário brasileiro, a implantação de um programa de *compliance* contribui para um planejamento mais rigoroso por parte da empresa, almejando-se “[...] antecipar a reações imprevisíveis de fiscalizadores e reguladores, que a qualquer momento podem vincular empresas ou dirigentes por informações colhidas em investigações, colaborações premiadas ou acordos de leniência” (SAAD-DINIZ, 2018, p. 9).

Outro fator que atualmente incentiva a adoção do *compliance* pelas empresas é o fato delas estarem sujeitas a consequências muito severas caso haja o descumprimento da regulação aplicável. Desse modo, o risco de prisão e o pagamento de multas altíssimas em razão de atitudes antiéticas e corruptas têm feito o brasileiro, em especial o executivo, repensar sua forma de fazer negócios, indicando que as condutas antiéticas estariam com seus dias contados. Outrossim, constata-se uma busca pela transparência e credibilidade pelas empresas, a qual tem provocado um movimento enorme pela implementação de programas de *compliance* (GONSALES; ESLAR, 2017, p. 494; MENDES; CARVALHO, 2017, p. 33).

Cabe ressaltar também que além da ampliação das formas de responsabilização, a legislação brasileira, especialmente a Lei anticorrupção, previu uma série de sanções que não se limitam somente à punição pecuniária. Dessarte, juntamente com a aplicação de vultuosas multas, os atos de corrupção e de infração à ordem econômica podem ensejar a proibição das empresas de participarem de licitações, interrupção dos contratos com o governo, cancelamento de quaisquer incentivos provenientes do Poder Público, imposição da publicação da condenação em meios midiáticos de grande circulação e até a suspensão temporária das atividades da empresa e, nos casos mais extremos, a dissolução compulsória da empresa (MENDES; CARVALHO, 2017, p. 38). Por conseguinte, “em situações extremas, o desgaste jurídico, financeiro e reputacional gerado pela inobservância da legislação e da

regulação setorial pode fazer com que grandes empresas com tradição centenária tenham que fechar as portas”<sup>18</sup> (MENDES; CARVALHO, 2017, p. 35).

Faz-se pertinente também evidenciar o atual estágio da economia globalizada, a qual fez com que a atuação internacional abrangesse para além de grupos econômicos de grande porte, atraindo também pequenas e médias empresas, as quais passaram a entrar em contato direto com fornecedores, clientes e parceiros comerciais espalhados por todo o planeta. Esse cenário fez com que os ilícitos praticados em um determinado mercado local pudessem repercutir em diversas regiões ao redor do mundo, aumentando assim o número de jurisdições competentes para apreciar e julgar tais ilícitos. Aliado a isso, tornou-se comum em legislações nacionais de combate à corrupção a previsão de condutas ilícitas que, mesmo tendo sido praticadas no exterior, geram efeitos internos<sup>19</sup>. Dessa maneira, constata-se que “mesmo atos praticados dentro de um território nacional, sem culpa, de modo indireto [...], são capazes de acarretar vultuosos prejuízos originados da acumulação de sanções pelas autoridades dos diversos países atingidos pela conduta ilícita” (MENDES; CARVALHO, 2017, p. 39-40).

Nessa lógica, a principal razão e incentivo para se investir na implementação de um programa de *compliance* efetivo é por se revelar um instrumento essencial para enfrentar riscos concretos que as empresas enfrentam em razão da maior complexidade de suas atividades e de suas respectivas regulações (MENDES; CARVALHO, 2017, p. 36). Desse jeito, conforme acentuam Mendes e Carvalho (2017, p. 41):

O investimento em programas de compliance, portanto, não representa atualmente mero capricho reputacional a ser divulgado pelas empresas, mas sim necessidade concreta em face dos riscos a que elas se submetem em um cenário de enrijecimento de punições e de forte cooperação internacional quanto ao combate à corrupção e à defesa da concorrência dos mercados nacionais e globais (MENDES; CARVALHO, 2017, p. 41).

Salienta-se ainda que outro fator que incentiva a instalação de programas de *compliance* é que, conforme apontam Gonsales e Eslar (2017, p. 506-507), após todo o histórico de corrupção que está sendo levantado no Brasil, muitas pessoas, sejam eles

---

<sup>18</sup> “Foi o que ocorreu com a firma de auditoria Arthur Andersen, que se viu obrigada a encerrar suas atividades em 2002, após ser condenada em diferentes instâncias por conta do seu envolvimento na série de fraudes e ilícitos praticados pela Enron, uma empresa de energia sediada no Texas, que foi à falência em 2001” (MENDES; CARVALHO, 2017, p. 35).

<sup>19</sup> É o caso da Lei anticorrupção brasileira que prevê a competência das autoridades brasileiras para julgar atos de corrupção praticados contra a Administração estrangeira, por agentes privados, com sede, filial ou representação no Brasil, prevendo ainda que isso não exclui a possibilidade de responsabilização pelos outros países lesados (MENDES; CARVALHO, 2017, p. 40).

acionistas da empresa, clientes, fornecedores, colaboradores ou empregados, estão se preocupando com a integridade e reputação das empresas com as quais eles realizam negócios. Dessa forma, “[...] as empresas que prezam por sua reputação e credibilidade não vão mais querer efetuar negócios com empresas que não tenham programa de Compliance” (GONSALES; ESLAR, 2017, p. 506).

Consequentemente, o *compliance* não mais seria somente uma necessidade legal, mas também uma necessidade do mercado (GONSALES; ESLAR, 2017, p. 506). Nesse sentido, evidencia-se que a exigência de se ter um programa de *compliance* foi criada pelo próprio mercado, de forma que, atualmente, é inimaginável que uma empresa de grande porte atue sem a adoção de uma política de *compliance* (RIBEIRO; DINIZ, 2015, p. 102).

#### 4.3 CONSEQUÊNCIAS DA IMPLANTAÇÃO DO COMPLIANCE

As consequências da implantação de um programa de *compliance* em uma empresa podem ser observadas a médio e longo prazo. Isso pois, não se pode esperar efeitos imediatos quando da instalação do programa, tratando-se de um trabalho de mudança cultural de modo preventivo e repressivo, e envolvendo com isso educação, sanções disciplinares, dentre outras técnicas (NEVES, 2017, p. 490). Todavia, vários autores acentuam certas implicações possíveis decorrentes da adoção de programas de *compliance*, as quais são destacadas a seguir.

Primeiramente, vale realçar que a adoção de um programa de *compliance* efetivo agrega valor à empresa na medida em que cria um mecanismo prático e eficiente para endereçar riscos concretos originados das normas anticorrupção nacionais e internacionais, possibilitando que a empresa cumpra com as legislações a ela aplicáveis e prevenindo, detectando e punindo irregularidades. Com isso, verifica-se a diminuição da possibilidade de condenações e de aplicação das penalidades previstas nessas legislações (GONSALES; ESLAR, 2017, p. 497; MENDES; CARVALHO, 2017, p. 41).

Além disso, tendo em vista que um programa de *compliance* auxilia a empresa a identificar um ato ilícito, apura-se que a empresa pode, após a identificação da irregularidade, notificar à autoridade investigadora através da celebração de um acordo em troca de certas vantagens autorizadas pela legislação. Sublinha-se também que a adoção de um programa de *compliance* efetivo acarreta na redução de multas pecuniárias (MENDES; CARVALHO, 2017, p. 42). Nessa perspectiva, como destacam Gonsales e Eslar (2017, p. 497), “é inquestionável que uma empresa que possua um programa de compliance efetivo terá um

diferencial competitivo perante os seus parceiros comerciais, acionistas e stakeholders em geral”.

Nessa mesma ideia, acentua-se que uma vez iniciado um programa de *compliance* dentro de uma empresa, haverá um controle social vindo de dentro da própria organização, impondo-se um autocontrole e assegurando a aplicação prática dos princípios preconizados pelo programa (GIOVANINI, 2017, p. 459). Logo, além da proteção aos riscos existentes, os programas de *compliance*:

[...] impulsionam as empresas a assumirem um papel central na mudança da cultura do país. Os seus princípios vão permeando a força de trabalho. Cria um orgulho natural nas pessoas, que os disseminam nos seus círculos privados, familiares, amigos, vizinhos e conhecidos. Outras instituições adotam a mesma referência e, paulatinamente, as lacunas para os desvios vão se fechando (GIOVANINI, 2017, p. 459).

Portanto, a implantação de um programa de *compliance* auxilia o desenvolvimento da empresa e da sociedade, de maneira que os comportamentos adotados derivados da política de *compliance* tendem a ser copiados e replicados, estimulando a transparência, a ética e a confiança nas relações sociais, que são bases para uma verdadeira sustentabilidade (RIBEIRO; DINIZ, 2015, p. 103).

Outra consequência decorrente da adoção de um programa de *compliance* seria o fato de que um programa eficaz traduz o conceito de seriedade e comprometimento da empresa, transmitindo a mensagem de que ela preza pela consolidação de sua marca e pela manutenção de uma sólida reputação, assegurando a perpetuidade da companhia e seu diferencial competitivo (GONSALES; ESLAR, 2017, p. 507). Sendo assim, é inegável que o *compliance* acarrete em efeito secundário comercial de certificação da empresa que o adota, efeito o qual, além de manobra de marketing, demonstra ao mercado a capacidade da organização em gerenciar riscos e contextos de crise e pode agregar valor imaterial à empresa pela melhora de sua imagem e reputação perante o mercado e pela eliminação dos prejuízos que os atos de corrupção costumam representar (CUNHA; SOUZA, 2017, p. 85; SAAD-DINIZ, 2018, p. 9).

Acerca disso, aponta-se que “uma boa imagem da empresa é capaz de atrair novos investidores ávidos por um ambiente que reflete confiança e segurança econômica” (CUNHA; SOUZA, 2017, p. 86). Dessa maneira, uma vez implantado uma política de *compliance* dentro de uma empresa, ela tende a obter mais confiança dos investidores e alcançar maior credibilidade no mercado, atingindo com isso altos níveis de cooperação interna e externa e originando confiança pública nacional e internacional. Isso acarretará conseqüentemente na

geração de mais negócios para a empresa e no seu aumento de lucro, inclusive sendo sempre de forma sustentável, trazendo benefícios à organização, a seus empregados e à sociedade (NEVES, 2017, p. 477; RIBEIRO; DINIZ, 2015, p. 90-94). Outrossim, a confiança e a repercussão das atitudes positivas derivadas do *compliance*, além de gerarem vantagem competitiva, ocasionam a satisfação dos *stakeholders* em geral (GONSALES; ESLAR, 2017, p. 501).

Trata-se, então, de uma reação em cadeia, na qual a implementação de um programa de *compliance* traz uma série de benefícios para o crescimento da empresa, fazendo a empresa ganhar em transparência, credibilidade, saúde financeira e reputacional, proporcionando influência positiva nos resultados da empresa e conseqüentemente acrescendo a sua capacidade de prospecção de capitais no mercado (GONSALES; ESLAR, 2017, p. 501; GRECO FILHO; RASSI, 2015, p. 68-69). Ademais, realça-se que cada vez mais o mercado valoriza empresas comprometidas com a integridade, de modo que a boa reputação trazida pela adoção do *compliance* proporciona à empresa a participação de novos mercados, ser atrativa para instituições financeiras, lograr critérios diferenciais na obtenção de investimentos, créditos ou financiamentos, assim como fazer a organização ter um ambiente atrativo para profissionais que desejam desenvolver carreiras longe do risco da má reputação e ser uma opção para eventuais compradores (BRASIL, 2015b, p. 26; GRECO FILHO; RASSI, 2015, p. 68-69).

Ressalta-se também que a implantação de um programa de *compliance* tende a gerar vantagem competitiva também no sentido de que atualmente os consumidores estão se tornando mais críticos e propensos a adquirir não somente produtos e serviços, mas valores e comportamentos sustentáveis (RIBEIRO; DINIZ, 2015, p. 94).

À vista disso, constata-se que, discretamente, a revolução está em curso, de forma que as empresas estão almejando reforçar seus programas de *compliance* (CASADO FILHO, 2016, p. 6). Conforme apontado neste capítulo, além do benefício trazido pela própria Lei anticorrupção de mitigação de uma eventual penalidade, a adoção de uma política de *compliance* também suscita efeitos na vantagem competitiva da empresa em questão, fazendo-a atrair negócios, investidores, bons profissionais, consumidores e gerindo todos os riscos aos quais a organização está sujeita. Não suficiente, a implantação do *compliance* também transborda da esfera da empresa e transpassa seus efeitos para a sociedade, tendo em vista que esses programas estimulam a adoção da ética e transparência em todas as relações sociais. Isto posto, verifica-se que as conseqüências da implantação do *compliance* são altamente benéficas para a empresa que o adota e para a sociedade em geral.

Assim sendo, por todo o exposto, percebe-se que este capítulo logra em apresentar os pilares essenciais necessários para se implantar um programa de *compliance* efetivo. Além disso, apuram-se os fatores existentes que podem incentivar a adoção do *compliance* pelas empresas e, por fim, identificam-se as consequências que podem decorrer da aplicação de um programa de *compliance* efetivo em uma empresa.

## 5 CONCLUSÃO

Esta monografia se dedicou a verificar a importância da adoção dos programas de *compliance* para as empresas no Brasil.

Para tanto, após a introdução, o segundo capítulo apresentou um histórico das principais convenções internacionais e legislações anticorrupção do mundo, identificando a aceitação de corrupção, expondo-se as convenções internacionais anticorrupção das quais o Brasil faz parte (Convenção da OCDE, Convenção da OEA e Convenção das Nações Unidas), apresentando as características de duas das mais relevantes legislações anticorrupção do mundo (FCPA e UK *Bribery Act*) e estudando o surgimento e as principais características da Lei anticorrupção brasileira. Já o terceiro capítulo estudou como se deu a emergência e a positivação do *compliance* no Brasil, investigando a cultura de *compliance* no mundo e no Brasil, a Lei e o Decreto regulamentador dos programas de integridade e averiguando os principais pontos controvertidos notados na legislação anticorrupção e acerca dos programas de integridade. Por fim, o quarto capítulo identificou as implicações da adoção do *compliance* pelas empresas no Brasil, apresentando os pilares essenciais de um programa de *compliance*, apurando-se os incentivos existentes para a adoção dos programas de *compliance* e deslindando-se as consequências da adoção do *compliance*.

Com isso, foram feitas ao longo da pesquisa algumas descobertas. Desse modo, primeiramente, constatou-se que as convenções internacionais anticorrupção ratificadas pelo Brasil influenciaram a tipificação da responsabilização de pessoas jurídicas pela prática de atos lesivos contra a administração pública, que deu origem à Lei anticorrupção brasileira. Além disso, averiguou-se que o FCPA (legislação anticorrupção norte-americana) e o UK *Bribery Act* (legislação anticorrupção britânica) influenciaram na promoção da adoção de programas de *compliance* no Brasil, uma vez que previram em seus dispositivos a importância desses programas, popularizando-os e aperfeiçoando-os.

Apurou-se, ademais, que o *compliance* ganhou relevância no Brasil a partir da sua positivação na Lei anticorrupção brasileira, o que provocou um grande movimento pela implantação de programas de *compliance* nas empresas. Também se percebeu que a legislação anticorrupção brasileira através de seu Decreto regulamentador e da Portaria expedida pela CGU, trabalhou no sentido de incentivar que as empresas adotem um programa de *compliance* que seja realmente eficaz, e não apenas superficial. Outrossim, reparou-se que ainda existem justificáveis receios que pairam sobre a legislação anticorrupção brasileira e sobre os programas de *compliance*, indicando a possibilidade dessa temática ser abordada em

pesquisas futuras que queiram se aprofundar no tema, em especial após existir uma sólida base jurisprudencial interpretando e aplicando as disposições da legislação anticorrupção do Brasil.

Acerca dos incentivos para a adoção de programas de *compliance*, apurou-se que são alguns dos fatores que podem incentivar a implantação do *compliance* nas empresas: a possibilidade de atenuação de sanções impostas; a prevenção de ilícitos; a ampliação e facilitação das formas de responsabilização dos agentes e ampliação do número de normas as quais as pessoas e as empresas estão sujeitas; a severidade das sanções eventualmente impostas; e a preocupação das pessoas com a integridade e reputação das empresas com que fazem negócios.

Por fim, identificaram-se que são algumas das implicações possíveis decorrentes da adoção do *compliance* pelas empresas no Brasil: diminuição da possibilidade de condenações e de aplicação das penalidades previstas nas legislações anticorrupção; replicação dos comportamentos derivados da política de *compliance*, estimulando a confiança, a ética e a transparência na sociedade como um todo; garantia da perpetuidade da empresa que adota o *compliance* e seu diferencial competitivo; melhora da imagem e reputação da empresa perante o mercado; alcance de mais confiança dos investidores; geração de mais negócios para a empresa; aumento do lucro da empresa; satisfação dos *stakeholders* em geral; maior atração na obtenção de investimentos, créditos ou financiamentos; ser um ambiente atrativo para profissionais e ser uma opção para eventuais compradores; e vantagem competitiva ao atrair mais consumidores, que atualmente estão mais propensos a adquirir valores e comportamentos sustentáveis.

A partir disso, faz-se possível responder ao problema desta pesquisa, apontando-se que se verifica que a importância da adoção dos programas de *compliance* para as empresas no Brasil se observa tanto nos incentivos como nas implicações da implantação do *compliance*, residindo principalmente na possibilidade de se reduzir os riscos legais e reputacionais das pessoas jurídicas e das pessoas físicas que as administram; remediar os prejuízos na situação em que se identifique algum ato lesivo; e o transbordamento do *compliance* da esfera da empresa para a sociedade, estimulando-se a adoção dos comportamentos éticos e transparentes derivados da política de *compliance* em todas as relações sociais. Dessa maneira, verifica-se que a adoção dos programas de *compliance* para as empresas no Brasil é especialmente importante, pois traz benefícios à empresa, a seus empregados e à sociedade como um todo.

Sendo assim, infere-se que, apesar de ser verdade que a legislação anticorrupção brasileira ainda é muito recente e que suas disposições, em especial no que diz respeito aos programas de integridade, ainda não foram amplamente interpretadas e aplicadas pela jurisprudência, pode-se observar claramente que os programas de *compliance* representam uma demanda altamente embasada por legislações internacionais anticorrupção de grande relevância. Dessa forma, deduz-se que não se trata de apenas algo passageiro e que está na moda, porém sim se trata de algo que vem sendo espalhado pelo mundo já há algum tempo e que, enfim, alastrou-se pelo Brasil. O *compliance*, por conseguinte, chegou para ficar, sendo imprescindível que as empresas se adaptem a essa nova realidade e invistam em um programa de *compliance* efetivo, visando a importância que isso acarretará para a própria empresa e para a sociedade em geral.

Portanto, por todo o exposto, conclui-se que esta monografia conseguiu responder ao seu problema de pesquisa, cumprindo assim com o seu objetivo geral.



BRASIL. **Lei n. 9.613, de 3 de março de 1998**. Dispõe sobre os crimes de “lavagem” ou ocultação de bens, direitos e valores; a prevenção da utilização do sistema financeiro para os ilícitos previstos nesta Lei; cria o Conselho de Controle de Atividades Financeiras - COAF, e dá outras providências. Disponível em:

<[http://www.planalto.gov.br/Ccivil\\_03/leis/L9613.htm](http://www.planalto.gov.br/Ccivil_03/leis/L9613.htm)>. Acesso em: 13 abr. 2018.

BRASIL. Ministério da Transparência e Controladoria-Geral da União. **Convenção da OCDE**. 2014a. Disponível em: <<http://www.cgu.gov.br/sobre/perguntas-frequentes/articulacao-internacional/convencao-da-ocde>>. Acesso em: 20 mar. 2018.

BRASIL. Ministério da Transparência e Controladoria-Geral da União. **Convenção da ONU**. 2014b. Disponível em: <<http://www.cgu.gov.br/sobre/perguntas-frequentes/articulacao-internacional/convencao-da-onu>>. Acesso em: 24 mar. 2018.

BRASIL. Ministério da Transparência, Fiscalização e Controle. **Convenção da OCDE contra o suborno transnacional**. Brasília: Mtfc, 2016a. Disponível em: <<http://www.cgu.gov.br/assuntos/articulacao-internacional/convencao-da-ocde/arquivos/cartilha-ocde-2016.pdf>>. Acesso em: 19 mar. 2018.

BRASIL. Ministério da Transparência, Fiscalização e Controle. **Convenção Interamericana contra a corrupção**. Brasília: Mtfc, 2016b. Disponível em: <<http://www.cgu.gov.br/assuntos/articulacao-internacional/convencao-da-ocde/documentos-relevantes/arquivos/cartilha-ocde-2016.pdf>>. Acesso em: 20 mar. 2018.

BRASIL. Ministério da Transparência, Fiscalização e Controle. **Convenção das Nações Unidas contra a corrupção**. Brasília: Mtfc, 2016c. Disponível em: <<http://www.cgu.gov.br/assuntos/articulacao-internacional/convencao-da-onu/arquivos/cartilha-onu-2016.pdf>>. Acesso em: 23 mar. 2018.

BREI, Zani Andrade. Corrupção: dificuldades para definição e para um consenso. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 30, n. 1, p.64-77, fev. 1996. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/8128/6943>>. Acesso em: 31 maio 2018.

CAMPOS, Patrícia Toledo de. Comentários à Lei no 12.846/2013: Lei anticorrupção. **Revista Digital de Direito Administrativo**, São Paulo, v. 2, n. 1, p.160-185, 2015. Disponível em: <<http://www.revistas.usp.br/rdda/article/view/80943/92155>>. Acesso em: 31 maio 2018.

CAPANEMA, Renato. Inovações da Lei nº 12.846/2013. In: FERNANDES, Jorge Ulisses Jacoby (Org.). **Lei Anticorrupção Empresarial: Aspectos críticos à Lei nº 12.846/2013**. Belo Horizonte: Fórum, 2014. p. 11-25. Disponível em: <[http://www.academia.edu/31658788/Lei\\_Anticorrupcao\\_empresarial](http://www.academia.edu/31658788/Lei_Anticorrupcao_empresarial)>. Acesso em: 19 mar. 2018.

CASADO FILHO, Napoleão. Uma revolução silenciosa: lei anticorrupção e a governança empresarial. **Revista dos Tribunais**, [s.l.], v. 72/2016, p.249-258, jun. 2016. Disponível: <<https://www.revistadostribunais.com.br/maf/app/widgetshomepage/resultList/document?&src=rl&sruid=i0ad82d9b00000163b7cea5083ee1cc7a&docguid=I82b1cda0743811e6bab80100000000&hitguid=I82b1cda0743811e6bab8010000000000&spos=25&epos=25&td=140&context=53&crumb-action=append&crumb->

[label=Documento&isDocFG=false&isFromMultiSumm=true&startChunk=1&endChunk=1](#)>. Acesso em: 31 maio 2018. Acesso restrito via Revista dos Tribunais.

COLLAO, Luis Rodríguez. Delimitación del Concepto penal de Corrupción. **Revista de Derecho de La Pontificia Universidad Católica de Valparaíso**, Valparaíso, n. 25, p. 339-359, 2004. Disponível em: <<http://www.rderecho.equipu.cl/index.php/rderecho/article/viewFile/559/527>>. Acesso em 31 maio 2018.

CUNHA, Rogério Sanches; SOUZA, Renee. **Lei Anticorrupção Empresarial**. Salvador: Juspodivm, 2017.

DIPP, Gilson; CASTILHO, Manoel L. Volkmer de. **Comentários sobre a Lei Anticorrupção**. São Paulo: Saraiva, 2016. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788502630987/>>. Acesso em: 16 mar. 2018. Acesso restrito via Minha Biblioteca.

GABARDO, Emerson; CASTELLA, Gabriel Morettini e. A nova lei anticorrupção e a importância do compliance para as empresas que se relacionam com a Administração Pública. **A&c - Revista de Direito Administrativo & Constitucional**, Belo Horizonte, n. 60, p.129-147, jun. 2015. Disponível em: <<http://www.editoraforum.com.br/wp-content/uploads/2015/08/lei-anticorruptao-compliance.pdf>>. Acesso em: 25 abr. 2018.

GIOVANINI, Wagner. Programas de Compliance e Anticorrupção: importância e elementos essenciais. In: SOUZA, Jorge Munhós de; QUEIROZ, Ronaldo Pinheiro de (Org.). **Lei Anticorrupção e Temas de Compliance**. 2. ed. Salvador: Juspodivm, 2017. p. 457-473.

GONSALES, Alessandra; ESLAR, Karine Dias. Como avaliar a efetividade de um programa de compliance. In: SOUZA, Jorge Munhós de; QUEIROZ, Ronaldo Pinheiro de (Org.). **Lei Anticorrupção e Temas de Compliance**. 2. ed. Salvador: Juspodivm, 2017. p. 493-508.

GRECO FILHO, Vicente; RASSI, João Daniel. **O combate à corrupção e comentários à Lei de Responsabilidade de pessoas jurídicas**: Lei n. 12.846, de 1 de agosto de 2013. São Paulo: Saraiva, 2015. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788502622821/>>. Acesso em: 16 mar. 2018. Acesso restrito via Minha Biblioteca.

LAMY, Eduardo. Compliance, um caminho sem volta. **Diário Catarinense**. Florianópolis, p. 4-4. 15 abr. 2018.

MATTIUZZO, Marcela. Concorrência e corrupção: programas de compliance no debate jurídico-institucional brasileiro. **Revista de Defesa da Concorrência**, [s.l], v. 5, n. 1, p.5-20, maio 2017. Disponível em: <<http://revista.cade.gov.br/index.php/revistadedefesadaconcorrencia/article/view/292/151>>. Acesso em: 31 maio 2018.

MENDES, Francisco Schertel; CARVALHO, Vinicius Marques de. **Compliance: concorrência e combate à corrupção**. São Paulo: Trevisan, 2017.

NEVES, Edmo Colnaghi. Compliance Anticorrupção: como implementar um programa. In:

SOUZA, Jorge Munhós de; QUEIROZ, Ronaldo Pinheiro de (Org.). **Lei Anticorrupção e Temas de Compliance**. 2. ed. Salvador: Juspodivm, 2017. p. 475-491.

NUCCI, Guilherme de Souza. **Corrupção e Anticorrupção**. Rio de Janeiro: Forense, 2015. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/978-85-309-6553-2/>>. Acesso em: 16 mar. 2018. Acesso restrito via Minha Biblioteca.

PAGOTTO, Leopoldo U. C. **O combate à corrupção: a contribuição do direito econômico**. 2010. 409 f. Tese (Doutorado) – Faculdade de Direito, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2010. Disponível em: < <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/2/2133/tde-21112011-103454/pt-br.php>>. Acesso em: 31 maio 2018.

PESTANA, Marcio. **Lei anticorrupção: exame sistematizado da Lei n. 12.846/2013**. Barueri: Manoele, 2016. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788520450567/>>. Acesso em: 16 mar. 2018. Acesso restrito via Minha Biblioteca.

RAMINA, Larissa. A Convenção Interamericana contra a corrupção: uma breve análise. **Direitos Fundamentais & Democracia**, Curitiba, v. 6, p.1-11, 2009. Disponível em: < <http://revistaeletronicardfd.unibrasil.com.br/index.php/rdfd/article/view/21/20>>. Acesso em: 31 maio 2018.

RIBEIRO, Marcia Carla Pereira; DINIZ, Patrícia Dittrich Ferreira. Compliance e Lei Anticorrupção nas Empresas. **Revista de Informação Legislativa**, [s.l.], v. 205, p.87-105, mar. 2015. Disponível em: < [https://www12.senado.leg.br/ril/edicoes/52/205/ril\\_v52\\_n205\\_p87.pdf](https://www12.senado.leg.br/ril/edicoes/52/205/ril_v52_n205_p87.pdf)>. Acesso em: 31 maio 2018.

SAAD-DINIZ, Eduardo. Brasil vs. Golias: os 30 anos da responsabilidade penal da pessoa jurídica e as novas tendências em compliance. **Revista dos Tribunais**, [s.l.], v. 988/2018, p.25-53, fev. 2018. Disponível em: < <https://www.revistadostribunais.com.br/maf/app/widgetshomepage/resultList/document?&src=r1&srguid=i0ad82d9a00000163b7d5b4d0096d8f49&docguid=I5fffe1e0fd9c11e7a9e201000000000&hitguid=I5fffe1e0fd9c11e7a9e2010000000000&spos=10&epos=10&td=43&content=76&crumb-action=append&crumb-label=Documento&isDocFG=false&isFromMultiSumm=&startChunk=1&endChunk=1>>. Acesso em: 31 maio 2018. Acesso restrito via Revista dos Tribunais.

SANTOS, Renato Almeida dos et al. Compliance e liderança: a suscetibilidade dos líderes ao risco de corrupção nas organizações. **Einstein**, São Paulo, v. 1, n. 10, p.1-10, jan. 2012. Disponível em: < [http://www.scielo.br/pdf/eins/v10n1/pt\\_v10n1a03.pdf](http://www.scielo.br/pdf/eins/v10n1/pt_v10n1a03.pdf)>. Acesso em: 31 maio 2018.

SOUZA, Jorge Munhós de. Responsabilização Administrativa na Lei Anticorrupção. In: SOUZA, Jorge Munhós de; QUEIROZ, Ronaldo Pinheiro de (Org.). **Lei Anticorrupção e Temas de Compliance**. 2. ed. Salvador: Juspodivm, 2017. p. 187-241.

TONIN, Alexandre Baraldi. Compliance: uma visão do Compliance como forma de mitigação de responsabilidade. **Revista dos Tribunais**, [s.l.], v. 983/2017, p.265-288, set. 2017. Disponível em: <

<https://www.revistadotribunais.com.br/maf/app/widgetshomepage/resultList/document?&src=rl&srguid=i0ad82d9b00000163b7cea5083ee1cc7a&docguid=I6d2362e08e4611e781ed01000000000&hitguid=I6d2362e08e4611e781ed0100000000000&spos=24&epos=24&td=140&context=61&crumb-action=append&crumb-label=Documento&isDocFG=false&isFromMultiSumm=true&startChunk=1&endChunk=1>.

Acesso em: 31 maio de 2018. Acesso restrito via Revista dos Tribunais.

VERÍSSIMO, Carla. **Anticorrupção e Compliance:** A incapacidade da lei 12.846/2013 para motivar as empresas brasileiras à adoção de programas e medidas de compliance. 2016. 339 f. Tese (Doutorado) - Curso de Direito, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2016. Disponível em: < <http://hdl.handle.net/10183/149239>>. Acesso em: 31 maio 2018.

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