

A ANÁLISE DA (IN)EFICÁCIA DA IMPLEMENTAÇÃO DO COMPLIANCE NA GESTÃO EMPRESARIAL¹

ANALYSIS OF THE (IN)EFFECTIVENESS OF COMPLIANCE IMPLEMENTATION IN BUSINESS MANAGEMENT

Michelly Monteiro PACHECO²

Larissa Maia Freitas Salerno Miguel SANTOS³

RESUMO

O presente artigo aborda sobre a relevância e a eficácia dos programas de compliance na gestão empresarial no Brasil, especialmente após a promulgação da Lei nº 12.846/2013. Além disso, destaca as legislações brasileira e norte-americana, analisando suas sanções e incentivos para a implementação de programas de compliance. Também são discutidos os principais desafios enfrentados na aplicação prática desses programas no Brasil, como a adaptação das políticas internas e a efetiva fiscalização das atividades empresariais. A metodologia utilizada para o desenvolvimento da pesquisa é a dedutiva, por meio do método qualitativo, onde ocorreu um estudo embasado em doutrinas, jurisprudências, artigos científicos e legislações pertinentes.

Palavras-chave: Programas de integridade; Compliance; Lei Anticorrupção.

¹ O presente artigo sintetiza a pesquisa, realizada para o Programa Interno de Bolsas de Iniciação Científica (PIBIC 2023-2024) da Faculdade de Direito de Franca (FDF), Franca/SP.

² Graduanda do curso de Direito na Faculdade de Direito de Franca (FDF), Franca/SP e bolsista no Programa Interno de Bolsas de Iniciação Científica (PIBIC 2023-2024).

³ Doutora em Função Social do Direito pela Faculdade Autônoma de Direito - FADISP. Doutora em Direito Privado pela Universidade de Salamanca - USAL/ES. Mestre em Direitos Coletivos e Cidadania pela Universidade de Ribeirão Preto - UNAERP (2017). Especialista em Direito Empresarial e em Direito do Consumidor e Novas Tecnologias. Graduada em Direito pela Faculdade de Direito de Franca (2013). Professora da Pós-graduação da Faculdade de Direito de Franca.

ABSTRACT

This article addresses the relevance and effectiveness of compliance programs in business management in Brazil, especially after the promulgation of Law No. 12,846/2013. Furthermore, it highlights Brazilian and North American legislation, analyzing their sanctions and incentives for the implementation of compliance programs. The main challenges faced in the practical application of these programs in Brazil are also discussed, such as the adaptation of internal policies and the effective supervision of business activities. The methodology used to develop the research is deductive, through the qualitative method, where a study was carried out based on doctrines, jurisprudence, scientific articles and relevant legislation.

Keywords: Integrity programs; Compliance; Anticorruption Law.

1 INTRODUÇÃO

Em 2013 o Brasil iniciou uma instabilidade política em razão de escândalos de corrupção. O mais conhecido foi a Operação Lava Jato, que é considerada a maior investigação sobre desvio e lavagem de dinheiro público do país, contribuindo para uma significativa mudança no panorama jurídico e regulatório brasileiro. Em razão disso, a confiança pública em instituições governamentais e empresariais foram extremamente afetadas, emergindo na crescente discussão sobre programas de integridade, também conhecidos como *compliance*.

O *compliance*, originado do termo inglês *to comply with*, significa estar em conformidade, cumprir com as leis e regulamentos estatais. O principal objetivo do programa é promover uma cultura de transparência, integridade e responsabilidade corporativa, sendo considerado um programa para prevenção de riscos em empresas. Sua implementação é fortemente incentivada no setor privado e exigido no público por meio de leis, como a legislação que criminaliza a lavagem de dinheiro.⁴

Após a assinatura de convenções internacionais anticorrupção, o Brasil promulgou a Lei nº 12.846/2013, também conhecida como Lei Anticorrupção, que estabelece a responsabilidade administrativa e civil das pessoas jurídicas por atos ilícitos contra a Administração Pública, nacional ou estrangeira.⁵ No entanto, pode-se questionar os impactos dessa

⁴ BRASIL. Lei nº 9.613, de 03 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. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19613.htm. Acesso em: 09 de setembro de 2023.

⁵ BRASIL. Lei nº 12.846, de 1º de agosto de 2013. Dispõe sobre a responsabilização administrativa e civil de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública, nacional ou estrangeira.

legislação no ordenamento jurídico brasileiro, especialmente no que diz respeito à eficácia da implementação de programas de integridade como medida de combate à corrupção e prevenção de riscos corporativos. Assim, surge a dúvida se implementação de programas de *compliance* são suficientes para prevenir os riscos e, efetivamente, combater a corrupção no ambiente empresarial.

Nesse contexto, a presente pesquisa busca ressaltar a relevância do tema em questão através da análise da eficácia dos programas de *compliance* na gestão empresarial. O objeto deste artigo é evidenciar se há falhas na implementação e na efetivação do *compliance* na gestão empresarial. Para isso, serão abordadas leis a Lei nº 12.846/2013 e lei norte-americana *Foreign Corrupt Practices Act – FCPA* (1997). A FCPA é considerada a primeira legislação voltada especificamente para o combate à corrupção e é utilizada como base para a elaboração de leis em diversos países, como o Reino Unido e o Brasil. Além disso, também será demonstrado os desafios enfrentados para a operação do programa de *compliance*, avaliando seus efeitos no ambiente empresarial.

Por fim, cumpre esclarecer que a presente pesquisa foi desenvolvida utilizando a metodologia dedutiva, envolvendo uma análise detalhada no campo teórico, por meio de consulta a doutrinas, artigos científicos e legislações pertinentes ao tema, permitindo a compreensão e fundamentação sólida do assunto, fornecendo uma base para as conclusões e recomendações apresentadas no estudo.

2 CONCEITO E HISTORICIDADE DO COMPLIANCE

A terminologia *compliance* é "um substantivo que significa concordância com o que é ordenado; *compliant* é aquele que concorda com alguma coisa, e *to comply with* significa obedecer" (Veríssimo, 2018, p.120). Logo, entende-se que o *compliance* também conhecido como programa de integridade, busca estabelecer regras e diretrizes internas e externas para o funcionamento de uma empresa garantindo: integridade, ética e transparência em suas atividades.

No entanto, os programas de integridade vão além de um mero cumprimento de normas legais, estão relacionados com a concretização da

missão, valores e visão de uma empresa. Dessa forma, pode se dizer que os programas de *compliance* possuem o objetivo de prevenir os riscos empresariais resultantes de ações pessoais ou organizacionais que sejam ilegais ou que não estejam alinhados com os princípios estabelecidos em uma corporação. Nesse sentido, visando a redução de riscos legais e reputacionais dentro de uma organização corporativa, surgiu o *compliance*.

A configuração desse programa iniciou no fim da década de 70, quando um pouco antes das eleições de 1972 do Estados Unidos, ocorreu um escândalo político no país conhecido como *Watergate*, onde houve a tentativa de interceptação telefônica do Comitê Nacional Democrata no complexo *Watergate*, visando obter informações contra o partido. Ocorre que, por meio dessas interceptações, descobriu-se que o Comitê Democrata mantinha um caixa dois para a beneficiar a reeleição do então Presidente Richard Nixon.

Durante essas investigações, a *Securities and Exchange Commission* – SEC⁶ revelou o envolvimento de várias empresas norte-americanas em esquemas de suborno a funcionários públicos, financiamento ilegal de campanhas políticas (inclusive a do Presidente Nixon) e realização de pagamentos de propinas para garantir negócios no exterior. Constatou-se que mais de 400 empresas haviam realizado pagamentos de propinas, totalizando o valor de mais de US\$ 300 milhões a oficiais governamentais estrangeiros. Assim, a SEC passou a exigir a contratação de profissionais especializados chamados de *Compliance Officers*, para elaboração de regimentos e diretrizes internas.⁷

Após a incredibilidade perante o mercado internacional e crise econômica na bolsa de valores, os Estados Unidos promulgou em 1977 a *Foreign Corrupt Practices Act* - FCPA, conhecida como Lei Federal Contra a Corrupção no Exterior. Esta legislação é reconhecida como a primeira lei de combate à corrupção comercial transnacional e serviu de modelo para a elaboração de leis anticorrupção para outros países, como o Brasil. Ao longo dos anos, a FCPA passou por modificações e será objeto de estudo no capítulo três do presente artigo.

No Brasil, a exigência de programas de integridade em empresas públicas e privadas iniciou com a promulgação da Lei nº 9.613/1998, voltada para combater a lavagem de dinheiro e que obriga a instituição do programa. Contudo, somente após o país ratificar as convenções

⁶ Comissão de Valores Mobiliários dos Estados Unidos.

⁷ VERÍSSIMO, C. *Compliance: incentivo à adoção de medidas anticorrupção*. São Paulo: Saraiva, 2018. P. 208-210. E-book

internacionais anticorrupção, como a Convenção das Nações Unidas (2003), também denominada Convenção de Mérida, é que se observou a necessidade da regulamentação de programas de prevenção à corrupção e de gestão de riscos. A Convenção de Mérida foi considerada o primeiro instrumento jurídico de caráter global a abordar a prevenção e combate à corrupção, estabelecendo padrões e normas que os Estados signatários devem seguir.

A convenção foi incorporada ao ordenamento jurídico brasileiro pelo Decreto nº 5.687/2006⁸, estabelecendo que os países signatários devem adotar medidas e legislações que visem a punição e prevenção de corrupção e suborno de funcionários públicos. Além disso, a Convenção determina que os Estados instituem programas voltados à prevenção de corrupção e promovam a criação de legislações que aprimorem a contabilidade e a auditoria de empresas, sejam públicas ou privadas, prevendo sanções para aquelas que não a cumprirem essas normas, que poderão ser no âmbito civil, administrativo ou penal.⁹

Além da FCPA e da Convenção de Mérida, há também as diretrizes da International Standardization Organization -ISO, cujo objetivo é promover o desenvolvimento de normas internacionais de uniformização para produtos, processo, serviços e procedimentos. As mais importantes são a ISO 37.001 e a ISO 37.301, que abordam sobre a gestão antissuborno e sobre o *compliance*. Elas foram fundamentais para destacar globalmente a importância de padronizar e implantar programas de *compliance*, sendo uma forma de fortalecer a cultura de conformidade.¹⁰

Contudo, somente em 2013 o Brasil promulgou a Lei nº 12.846/2013 popularmente conhecida como Lei Anticorrupção. Está legislação foi instituída com o objetivo de cumprir as responsabilidades assumidas pelo país no cenário internacional, como a Convenção de Mérida. Nessa mesma época, iniciava um período de instabilidade governamental no país, causados por escândalos de corrupção que

8 BRASIL. Decreto nº 5.687, de 31 de janeiro de 2006. Promulga a Convenção das Nações Unidas contra a Corrupção, adotada pela Assembleia-Geral das Nações Unidas em 31 de outubro de 2003 e assinada pelo Brasil em 9 de dezembro de 2003. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/decreto/d5687.htm. Acesso em: 23 de setembro de 2023.

9 VERÍSSIMO, C. Compliance: incentivo à adoção de medidas anticorrupção. São Paulo: Saraiva, 2018. P. 08 -10. E-book

¹⁰ COELHO, Claudio. SANTOS, Fernando. Origem e evolução histórica do *compliance*. Rio de Janeiro: FGV, 2023. Disponível em: https://nc-Www5.fgv.br/cursosgratuitos/cg/OCWOHCEAD/base_rede/pag/assets/origem_evolucao_historica_do_compliance.pdf#page=5. Acesso em: 01 de agosto de 2024.

resultaram em uma série de dificuldades econômicas e reputacionais enfrentadas por empresas de construção envolvidas na Operação Lava Jato. Em razão disso, não apenas o mercado empresarial do país, mas população brasileira passaram a dar maior importância aos programas de integridade, aumentando substancialmente a procura por sua implementação.¹¹

Além disso, foi instituído o Decreto Federal nº 11.129/2022 regulamentando a Lei Anticorrupção. Esse decreto, faz a conceituação do *compliance* no contexto nacional em seu artigo 56, afirmando que um programa de integridade deve incluir mecanismos internos e auditorias, políticas e diretrizes, incentivando a denúncia de irregularidades e aplicando códigos de ética e de conduta:

Art. 56. Para fins do disposto neste Decreto, programa de integridade consiste, no âmbito de uma pessoa jurídica, no conjunto de mecanismos e procedimentos internos de integridade, auditoria e incentivo à denúncia de irregularidades e na aplicação efetiva de códigos de ética e de conduta, políticas e diretrizes, com objetivo de:

I - prevenir, detectar e sanar desvios, fraudes, irregularidades e atos ilícitos praticados contra a administração pública, nacional ou estrangeira; e

II - fomentar e manter uma cultura de integridade no ambiente organizacional.

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

Contudo, institui que o programa deve ser adaptado conforme as características e realidade de cada empresa, de forma que fomente e

¹¹ ALVARENGA, Darlan; MELO, Luísa. Compliance vira mercado em alta para escritórios de advocacia e consultorias. Portal de notícias G1. 06/07/2017. Economia. Disponível em: <https://g1.globo.com/economia/negocios/noticia/compliance-vira-mercado-em-alta-para-escritorios-de-advocacia-e-consultorias.ghtml>. Acesso em: 23 de setembro de 2023.

mantenha uma cultura de integridade.¹² Dessa forma, considera-se que o principal objetivo da implementação do compliance em corporações brasileiras é a prevenção de riscos e, principalmente, o enfrentamento à corrupção, que é um dos maiores desafios enfrentados atualmente. A adoção desses programas busca assegurar a conformidade com legislações e condutas éticas, visando coibir fraudes, abuso de poder, peculato, desvios, além de regulamentar questões morais e culturais de uma empresa.

Contudo, é importante esclarecer que o programa não eliminará a responsabilidade da organização nem erradicará completamente os riscos, as empresas continuarão expostas a riscos, mas por meio dos programas de integridade eles serão reduzidos.

3 LEGISLAÇÃO APLICÁVEL: BREVE ANÁLISE DAS NORMAS NACIONAIS E ESTRANGEIRAS

Conforme já abordado, o *compliance* ganhou destaque nos Estados Unidos com a promulgação da *Foreign Corrupt Practices Act*. Reconhecida como a primeira legislação voltada para o combate à corrupção, a FCPA estabeleceu um precedente significativo e serviu de modelo para diversos países na elaboração de suas próprias normas anticorrupção. Essa lei reflete seu impacto na luta contra práticas corruptas nos EUA e no exterior, uma vez que empresas estrangeiras fizeram parte na bolsa de valores dos Estados Unidos.

O foco da FCPA é na corrupção de funcionários públicos estrangeiros e entidades internacionais, requerendo a responsabilização por parte dos países envolvidos em transações comerciais corruptas, sugerindo a aplicação extraterritorial da sua jurisdição para processar crimes executados no exterior. Além disso, aborda impedimento de caixa dois, proibindo o registro impreciso de transações e despesas, além da falsificação de documentos para subornar agentes públicos estrangeiros. No que tange ao funcionário público que exercer a corrupção, será aplicado

¹² BRASIL. Decreto nº 11.129, de 11 de julho de 2022. Regulamenta a Lei nº 12.846, de 1º de agosto de 2013, que dispõe sobre a responsabilização administrativa e civil de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública, nacional ou estrangeira. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/2022/07/Decreto/D11129.htm. Acesso em: 23 de setembro de 2023.

a sanção de acordo com a legislação do país onde exerce sua função.¹³
Vejam os:

É proibido a um emissor que possua uma classe de valores mobiliários registrados de acordo com a seção 78l deste título ou que seja obrigado a apresentar relatórios nos termos da seção 78o(d) deste título, ou a qualquer dirigente, diretor, funcionário ou agente de tal emissor, ou a qualquer acionista do mesmo que aja em nome do dito emissor, fazer uso dos correios ou de qualquer outro meio ou organismo governamental de comércio interestadual, de forma corrupta, para promover uma oferta, pagamento, promessa de pagamento ou autorização de pagamento de qualquer soma em dinheiro, ou oferta, doação ou promessa de doação, ou ainda uma autorização de doação de qualquer item de valor a -- (1) qualquer dirigente estrangeiro, com o fim de -- (A) (i) influenciar qualquer ato ou decisão de tal dirigente estrangeiro em sua capacidade oficial, (ii) induzir tal dirigente estrangeiro a realizar ou deixar de realizar qualquer ação em violação à sua obrigação legal, ou (iii) garantir qualquer vantagem indevida; ou (B) induzir tal dirigente estrangeiro ao uso de sua influência perante um governo estrangeiro ou organismo governamental para afetar ou influenciar qualquer ato ou decisão de tal governo ou organismo e, assim, ajudar tal emissor a obter e manter negócios para qualquer pessoa ou direcionar negócios a essa pessoa; (2) qualquer partido político estrangeiro ou a dirigente do mesmo ou a qualquer candidato a cargo político estrangeiro para fins de -- (A) (i) influenciar qualquer ato ou decisão de tal partido, dirigente ou candidato em sua capacidade oficial, (ii) induzir tal partido, dirigente ou candidato a realizar ou deixar de realizar um ato, em violação da obrigação legal de tal partido, dirigente ou candidato, ou (iii) garantir a obtenção de alguma vantagem indevida; ou (B) induzir tal partido, dirigente ou candidato a usar sua influência perante

¹³ VERÍSSIMO, C. Compliance: incentivo à adoção de medidas anticorrupção. São Paulo: Saraiva, 2018. P. 214. E-book

um governo ou organismo governamental para afetar ou influenciar qualquer ato ou decisão de tal governo ou organismo governamental e, assim, ajudar o dito emissor na obtenção ou manutenção de negócios para qualquer pessoa ou direcionar negócios para essa pessoa; ou (3) qualquer pessoa, sabendo que toda ou parte de tal soma em dinheiro ou item de valor será direta ou indiretamente oferecido, doado ou prometido a qualquer dirigente estrangeiro, partido político estrangeiro ou dirigente do mesmo, ou a qualquer candidato a cargo político estrangeiro. (§ 78dd-1, Lei FCPA)

Nesse sentido, qualquer sujeito que atue como mediador fornecendo a propina a funcionários públicos estrangeiros, a partidos, candidatos, presidentes partidários ou organizações internacionais, ficará sujeito a FCPA. Portanto, pode-se entender que, ainda que a empresa seja brasileira, mas possui relações na bolsa de valores norte-americana e prática atos lesivos em território americano ou contra o governo americano será aplicada a FCPA. Além disso, há de se evidenciar que a lei também dispõe sobre questões contábeis que visam minimizar os riscos de ocultação de pagamento de propinas, facilitando a fiscalização pela SEC.¹⁴

Sendo assim, a FCPA transfere à empresa a responsabilidade de prevenção e detecção de delitos, além da obrigação de colaboração com o Estado nesse propósito. O objetivo é que se estabeleça um sistema de controle interno que previna a ocorrência de crimes como a corrupção e, caso ocorram, que sejam identificados e sancionados.¹⁵ Conclui-se, portanto, que a Foreign Corrupt Practices Act (FCPA) representa um marco fundamental no combate à corrupção, estabelecendo um modelo que foi seguido por diversos países ao longo dos anos, incluindo o Brasil. A lei não apenas responsabiliza diretamente as empresas e seus intermediários por práticas corruptas, mas também impõe a essas entidades a obrigação de implementar sistemas internos de controle e prevenção.

Sob essa perspectiva, foi promulgada a Lei brasileira nº 12.846/2013, com o objetivo de atribuir responsabilidade às sociedades

14 MARTINS, Tiago do Carmo. O Foreign Corrupt Practices Act (FCPA) e uma reflexão sobre o microssistema anticorrupção brasileiro. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/rdda/article/view/185311/174582>. Acesso em: 21 de outubro de 2023.

15 VERÍSSIMO, C. Compliance: incentivo à adoção de medidas anticorrupção. São Paulo: Saraiva, 2018. P. 222. E-book

empresariais envolvidas em atos corruptos e, sobretudo, para preencher a lacuna jurídica existente em relação à responsabilização pela prática de atos lesivos a administração pública, nacional ou estrangeira. Essa responsabilidade é objetiva e restrita aos âmbitos administrativo e civil, conforme disposto no artigo 1º da referida lei, sendo aplicável às pessoas jurídicas independente de culpa:

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

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

Logo, basta a comprovação do envolvimento da empresa no ato corrupto, não é necessário investigar a intenção ou culpa de quem atuou em nome da empresa. Contudo, isso não isenta ou exclui a responsabilidade individual dos dirigentes e administradores, que serão analisadas de acordo com sua participação. Outrossim, a lei em seu artigo 5º descreve quais atos serão considerados lesivos à Administração Pública e que levarão a essa responsabilização objetiva da empresa, sendo atos que prejudiquem o patrimônio público nacional ou estrangeiro, atos que violam os princípios da Administração Pública e que vão contra os compromissos internacionais assumidos pelo Brasil.¹⁶

Cumprе esclarecer que os atos listados de forma taxativa não são novos e não cria crimes, pois estes já eram considerados ilícitos no Código Penal, na Lei de Licitações e na Lei de Improbidade Administrativa, porém a Lei Anticorrupção muda o foco de responsabilização. Nesse sentido, a autora Carla Veríssimo faz a seguinte reflexão:

16 CAMPOS, Patrícia Toledo. Comentários à Lei nº 12.846/2013 – Lei Anticorrupção. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/rdda/article/view/80943/92155>. Acesso em: 22 de julho de 2024.

O ponto que merece reflexão é o de que esta lei pretende responsabilizar pessoas jurídicas pela prática de crimes de corrupção previstos nas convenções internacionais antes referidas. Trata-se, portanto, de responsabilidade em face da prática de crimes. Não há como contestar a natureza penal da corrupção. Em nossa ótica, estão presentes as justificativas tanto para o ilícito como para a pena... Nesse passo, a imposição de sanções administrativas e civis será suficientemente dissuasiva para coibir a prática destas condutas? Não há dúvidas de que a escolha da forma de responsabilização é uma questão de política criminal, mas pensamos que o incentivo para a adoção de programas de compliance está fundamentalmente ligado ao grau de prevenção geral que a lei possa alcançar. (Veríssimo, 2018, p.242)

A autora prossegue questionando se a Lei nº 12.846/2013 é suficiente para aumentar a demanda para a implementação de programas de *compliance* nas empresas brasileiras. Ademais a lei também estabelece as sanções que serão aplicadas no âmbito civil e administrativo, como aplicação de multa, publicação extraordinária da decisão condenatória, suspensão ou interdição parcial das atividades empresariais, dissolução da pessoa jurídica, proibição de receber incentivos, subsídios, subvenções de órgãos públicos, dentre outras. No entanto, o artigo 18 estipula que a responsabilização da sociedade no âmbito administrativo não exclui a imputação judicial, de modo que as penalidades poderão ser impostas do modo insolado ou conjunto.

Outro fator importante abordado na lei é o acordo de leniência, que se assemelha muito a delação premiada do Código Penal Brasileiro. O acordo é firmado entre a autoridade máxima do órgão público e a pessoa jurídica que tenha praticado o ato lesivo, que irá colaborar com a investigação e o processo administrativo. Essa colaboração deve ajudar na identificação de outros envolvidos no ilícito e na obtenção de informações e documentos que comprovem a infração. Em contrapartida, o acordo oferece isenção das sanções de publicação da decisão condenatória, da

proibição de receber incentivos e empréstimos públicos e poderá reduzir em até dois terços a multa aplicada à empresa.¹⁷

Além das sanções punitivas previstas na Lei Anticorrupção, a legislação promove a implementação de programas de *compliance*, regulamentados nos artigos 56 e 57 do Decreto Federal nº 11.129/2022, que estabelecem diretrizes e parâmetros para a avaliação desses programas. Esses dispositivos incentivam a adoção de políticas e mecanismos destinados a prevenir, detectar e corrigir irregularidades e riscos relacionados ao cumprimento das leis.¹⁸ No entanto, imprescindível avaliar se a possibilidade de sanções administrativas e civis são capazes de incentivar as organizações a implementarem medidas de conformidade e se o impacto dessas políticas proporciona um estímulo adequado para as sociedades empresariais desenvolverem tais regulamentos e diretrizes.

4. ANÁLISE DA IMPLEMENTAÇÃO E MANUTENÇÃO DO COMPLIANCE NA GESTÃO EMPRESARIAL

Para uma boa estruturação e implementação do *compliance* é fundamental seguir alguns componentes que são considerados pilares do programa. Esses pilares são essenciais, pois sustentam a eficácia de um programa de integridade. De acordo com escritores Daniel Sibille, Alexandre Serpa e Felipe Faria, esses pilares são divididos em dez categorias principais, que desempenham um papel crucial na construção de um sistema de *compliance* robusto e são eles: Suporte da alta administração, avaliação de riscos, código de conduta e políticas de *compliance*, controles internos, treinamento e comunicação, canais de denúncias, investigações internas, *due diligence*, monitoramento e auditoria, diversidade e inclusão.¹⁹

¹⁷ GABARDO, Emerson. CASTELLA, Gabriel Morentini. A nova lei anticorrupção e a importância do *compliance* para as empresas que se relacionam com a Administração Pública. Disponível em: <https://revistaec.com/index.php/revistaec/article/view/55>. Acesso em: 11 de novembro de 2023.

¹⁸ KPMG – BRASIL. Guia prático do *compliance*: O que você precisa saber para começar. Disponível em: <https://midia.kpmg.com.br/comunicados/arquivos/livro-digital-guia-pratico-do-compliance-KPMG-v2.pdf>. Acesso em: 03 de setembro de 2023.

¹⁹ SIBILLE, Daniel. SERPA, Alexandre. FARIA, Felipe. Os Pilares do Programa de Compliance: Uma breve discussão. LEC, 2020. Disponível em: https://www.mpsp.mp.br/portal/page/portal/documentacao_e_divulgacao/doc_biblioteca/bibli_servicos_produtos/BibliotecaDigital/BibDigitalLivros/TodosOsLivros/Os-pilares-do-programa-de-compliance.pdf. Acesso em: 16 de julho de 2024.

Uma organização deve receber o suporte dos seus administradores para a execução do *compliance*, que deverão nomear uma ou mais pessoas responsáveis por essa área. Esse setor deve ser equipado com recursos necessários e ter autonomia para conduzir gestão de maneira eficaz. Para isso, é necessário que a organização tenha claro seus riscos e objetivos que almejam com aplicação do programa, permitindo o desenvolvimento e planejamento de códigos de ética e conduta adequados à realidade da empresa. Após essa análise, será formalizado por documento as políticas de *compliance* da empresa, estabelecendo claramente suas diretrizes e postura ética em relação à sua atividade empresarial.

Essa documentação servirá como uma referência aos funcionários, garantindo que suas ações estejam alinhadas com as práticas éticas e legais, demonstrando o compromisso da empresa com a integridade. Além disso, a implementação de controles internos é essencial para assegurar a precisão das transações financeiras e contábeis, promovendo transparência, precisão financeira e conformidade normativa. Isso é, por exemplo, uma exigência da lei americana FCPA. Nesse aspecto, também é crucial que ocorra a disseminação dos valores, normas e políticas de conduta ética da empresa aos funcionários através de treinamentos, workshops, palestras, de modo que todos estejam informados e preparados para seguir as regras e procedimentos estabelecidos.

Outro pilar importante do programa de *compliance* são os canais de denúncia, que funcionam como uma ferramenta que permite que funcionários e terceiros relatem possíveis infrações, comportamentos inadequados, problemas ou irregularidades. Complementando esses canais, é fundamental estabelecer uma auditoria, que por meio de avaliações verificará se as normas e controles internos estão sendo seguidos. Além disso, a auditoria pode promover investigações quando necessário, assegurando assim a conformidade, integridade e transparência das operações da empresa.

Dessa forma, a autora Carla Veríssimo faz a estruturação do *compliance* em três etapas: 1ª etapa é a de formulação, onde o programa será estruturado, é quando é feita a análise dos riscos, definição de quais serão as medidas de mitigação de riscos, qual será a estruturação do *compliance*; a 2ª etapa será a de implementação do programa e das medidas, divulgando as suas especificações; a 3ª etapa baseia-se na solidificação e aprimoramento do programa, verificando as suas violações e estabelecendo parâmetros para a aplicação de sanções à essas ilegalidades.

Entretanto, embora a implementação de programas de compliance seja obrigatória para órgãos públicos e recomendada, além de incentivada, para empresas privadas, é imprescindível que sua efetividade seja analisada à luz dos pilares mencionados, a fim de verificar se estão de fato operando conforme o esperado ou se apenas cumprem formalidades. Essa avaliação deve ser feita em duas etapas. A primeira, em abstrato, verificando o programa em geral, analisando se a organização efetivamente estabelece uma cultura de legalidade e implementa controles apropriados. A segunda etapa, em concreto, envolve uma análise do caso específico, avaliando se na empresa ou administração pública existiam medidas adequadas para evitar o delito ocorrido e o porquê elas falharam.²⁰

Essa análise em concreto torna-se crucial, especialmente quando um administrador ou membro da gestão principal, como CEO ou diretores da empresa, estão envolvidos na prática do ato ilícito. Nesses casos, há uma presunção de que a estrutura do programa de conformidade da empresa era inadequada, sendo utilizados como simples mecanismo legais para obter benefícios previstos na Lei nº 12.846/2013. Embora o suporte da liderança seja um pilar fundamental, muitas vezes ele é apenas simbólico e superficial, sem envolvimento real e efetivo no monitoramento e no cumprimento das políticas de compliance.

Outrossim, um dos maiores obstáculos na eficácia do programa é a ausência de uma cultura do compliance dentro da organização. Quando o programa de compliance é encarado apenas como uma formalidade ou um requisito regulatório, ele perde sua capacidade de influenciar positivamente o comportamento de funcionários e gestores. Dessa forma, é possível compreender que para alcançar seu verdadeiro objetivo, o compliance deve ser incorporado como um valor organizacional, e não apenas como um conjunto de regras a serem seguidas para evitar sanções.

Por fim, é certo que os programas de integridade podem representar um investimento significativo para empresas e organizações públicas, que inclui custos associados à elaboração de políticas e procedimentos, treinamento de funcionários, criação de canais de denúncia, auditorias periódicas e a contratação de especialistas na área.²¹ Apesar de o *compliance* pode resultar em economias significativas a longo

²⁰ VERÍSSIMO, C. Compliance: incentivo à adoção de medidas anticorrupção. São Paulo: Saraiva, 2018. P. 425-427. E-book

²¹ WILKEN, Maria Luiza Fontenelle Dumans Xavier Dórea. Compliance: em qual medida é compatível a implantação do programa de compliance, que é aplicável nas grandes empresas, nas micro e pequenas empresas? Disponível em: <http://191.252.194.60:8080/handle/fdv/402>. Acesso em: 20 de julho 2024.

prazo, evitando multas, litígios e danos à imagem, esse alto custo muitas vezes são um desafio na manutenção do programa, especialmente para empresas de médio e pequeno porte.

5 CONCLUSÃO FINAL

Conforme apresentado no decorrer do artigo, os programas de *compliance* tiveram uma notória procura e adesão nos últimos anos. Em razão disso, a análise desses programas evidencia a sua relevância e necessidade no contexto corporativo, especialmente diante dos desafios enfrentados na prevenção e combate à corrupção. Desse modo, a partir de marcos legais como a Lei Anticorrupção (Lei nº 12.846/2013) no Brasil e a Foreign Corrupt Practices Act (FCPA) nos Estados Unidos, fica claro que as legislações buscam não apenas punir atos ilícitos dentro de uma corporação, mas também incentivar a adoção de mecanismos internos de controle e ética empresarial que visem a mitigação de riscos e combate a corrupção.

No entanto, apesar dos avanços normativos e da crescente implementação de programas de integridade nas corporações, há muitas falhas na efetivação e manutenção desses programas, principalmente quando as práticas de *compliance* são tratadas como meros requisitos formais, sem um compromisso real com a sua operacionalidade. Dessa forma, para que um programa de *compliance* seja funcional e efetivo, é indispensável a aderência aos seus pilares fundamentais, como suporte da liderança, treinamentos contínuos, auditorias e canais de denúncia confiáveis. Além disso, é essencial que o programa seja personalizado de acordo com a realidade e os riscos específicos de cada organização.

Ademais, embora as sanções previstas na legislação brasileira, como multas e suspensão ou interdição parcial das atividades, desempenhem um papel crucial ao incentivar a adoção de programas de *compliance*, persiste a preocupação quanto à sua eficácia em dissuadir efetivamente a prática de atos ilícitos. Outrossim, deve-se contestar se tais medidas são capazes de fomentar mudança na cultura organizacional além da mera conformidade legal.

Portanto, conclui-se que, embora os programas de *compliance* representem um avanço significativo na prevenção de riscos empresariais e no combate à corrupção, eles não são uma solução isolada. É necessário um comprometimento genuíno das empresas para que o *compliance* não

seja apenas um instrumento de mitigação de penalidades. A cultura de integridade deve ser incorporada de forma contínua, com adaptações e melhorias constantes, para que o objetivo maior, que é a promoção de um ambiente empresarial ético e transparente, seja realmente alcançado.

REFERÊNCIAS

ALVARENGA, Darlan; MELO, Luísa. Compliance vira mercado em alta para escritórios de advocacia e consultorias. Portal de notícias G1. 06/07/2017. Economia. Disponível em: <https://g1.globo.com/economia/negocios/noticia/compliance-vira-mercado-em-alta-para-escritorios-de-advocacia-e-consultorias.ghtml>. Acesso em: 23 de setembro de 2023.

BRASIL. Decreto nº 5.687, de 31 de janeiro de 2006. Promulga a Convenção das Nações Unidas contra a Corrupção, adotada pela Assembleia-Geral das Nações Unidas em 31 de outubro de 2003 e assinada pelo Brasil em 9 de dezembro de 2003. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/decreto/d5687.htm. Acesso em: 23 de setembro de 2023.

BRASIL. Decreto nº 11.129, de 11 de julho de 2022. Regulamenta a Lei nº 12.846, de 1º de agosto de 2013, que dispõe sobre a responsabilização administrativa e civil de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública, nacional ou estrangeira. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2022/Decreto/D11129.htm. Acesso em: 23 de setembro de 2023.

BRASIL. Lei nº 9.613, de 03 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. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9613.htm. Acesso em: 09 de setembro de 2023.

BRASIL. Lei nº 12.846, de 1º de agosto de 2013. Dispõe sobre a responsabilização administrativa e civil de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública, nacional ou estrangeira. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/%5C_ato2011-2014/2013/lei/12846.htm. Acesso em: 09 de setembro de 2023.

CAMPOS, Patrícia Toledo. Comentários à Lei nº 12.846/2013 – Lei Anticorrupção. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/rdda/article/view/80943/92155>. Acesso em: 22 de julho de 2024.

COELHO, Cláudio Carneiro Bezerra Pinto. Compliance na Administração Pública: Uma necessidade para o Brasil. Disponível em: <https://portaldeperiodicos.animaeducacao.com.br/index.php/RDFG/article/view/13871/7602>. Acesso em: 21 de maio de 2024.

COELHO, Claudio. SANTOS, Fernando. Origem e evolução histórica do *compliance*. Rio de Janeiro: FGV, 2023. Disponível em: https://nc-www5.fgv.br/cursosgratuitos/cg/OCWOEHCEAD/base_rede/pag/assets/origem_evolucao_historica_do_compliance.pdf#page=5. Acesso em: 01 de agosto de 2024.

ESTADOS UNIDOS. Lei Americana Anti-Corrupção no Exterior (FCPA). Disponível em: <https://www.justice.gov/sites/default/files/criminal-fraud/legacy/2012/11/14/fcpa-portuguese.pdf>. Acesso em: 05 de novembro de 2023.

GABARDO, Emerson. CASTELLA, Gabriel Morenttini. A nova lei anticorrupção e a importância do compliance para as empresas que se relacionam com a Administração Pública. Disponível em: <https://revistaaec.com/index.php/revistaaec/article/view/55>. Acesso em: 11 de novembro de 2023.

KPMG – BRASIL. Guia prático do compliance: O que você precisa saber para começar. Disponível em: <https://midia.kpmg.com.br/comunicados/arquivos/livro-digital-guia-pratico-do-compliance-KPMG-v2.pdf>. Acesso em: 03 de setembro de 2023.

MARTINS, Tiago do Carmo. O Foreign Corrupt Practices Act (FCPA) e uma reflexão sobre o microsistema anticorrupção brasileiro. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/rdda/article/view/185311/174582>. Acesso em: 21 de outubro de 2023.

MORO, Sérgio Fernando. MARTINS, José Alberto Monteiro. LEONI, Jaqueline Vasconcelos. A Eficácia do Compliance Público/Privado no Combate à Corrupção. Disponível em: <https://portalrevistas.ucb.br/index.php/EALR/article/view/11909>. Acesso em: 02 de outubro de 2023.

SIBILLE, Daniel. SERPA, Alexandre. FARIA, Felipe. Os Pilares do Programa de Compliance: Uma breve discussão. LEC, 2020. Disponível em:

https://www.mpsp.mp.br/portal/page/portal/documentacao_e_divulgacao/doc_biblioteca/bibli_servicos_produtos/BibliotecaDigital/BibDigitalLivros/TodosOsLivros/Os-pilares-do-programa-de-compliance.pdf. Acesso em: 16 de julho de 2024.

VERÍSSIMO, C. Compliance: incentivo à adoção de medidas anticorrupção. São Paulo: Saraiva, 2018. E-book

WILKEN, Maria Luiza Fontenelle Dumans Xavier Dórea. Compliance: em qual medida é compatível a implantação do programa de compliance, que é aplicável nas grandes empresas, nas micro e pequenas empresas? Disponível em: <http://191.252.194.60:8080/handle/fdv/402>. Acesso em: 20 de julho 2024.