



Centro Universitário de Brasília – UNICEUB  
Faculdade de Ciências Jurídicas e Sociais – FAJS  
Curso de Direito

**RENATO DE OLIVEIRA CAPANEMA**

**COMPLIANCE EMPRESARIAL COMO MECANISMO  
DE REDUÇÃO DA CORRUPÇÃO: O PAPEL DA  
COORDENAÇÃO-GERAL DE INTEGRIDADE DA CGU**

Brasília  
2015



**RENATO DE OLIVEIRA CAPANEMA**

**COMPLIANCE EMPRESARIAL COMO MECANISMO  
DE REDUÇÃO DA CORRUPÇÃO: O PAPEL DA  
COORDENAÇÃO-GERAL DE INTEGRIDADE DA CGU**

Monografia a ser apresentada como  
requisito para conclusão do curso de  
Direito da Faculdade de Ciências  
Jurídicas e Sociais do Centro  
Universitário de Brasília  
Orientador: Prof. Dr. Ivo Gico

Brasília

2015



**RENATO DE OLIVEIRA CAPANEMA**

**COMPLIANCE EMPRESARIAL COMO MECANISMO  
DE REDUÇÃO DA CORRUPÇÃO: O PAPEL DA  
COORDENAÇÃO-GERAL DE INTEGRIDADE DA CGU**

Monografia a ser apresentada como  
requisito para conclusão do curso de  
Direito da Faculdade de Ciências  
Jurídicas e Sociais do Centro  
Universitário de Brasília  
Orientador: Prof. Dr. Ivo Gico

Brasília, de de 2015.

**BANCA EXAMINADORA**

---

Professor Ivo Gico Teixeira Júnior, Dr.

---

Professor Eduardo Bastos Furtado de Mendonça

---

Professora Jordana Maria Ferreira de Lima



## RESUMO

O governo pode atuar como indutor de boas práticas no setor privado. A Lei Anticorrupção tem mudado racionalidade do mercado, uma vez que as empresas buscam, cada vez mais, internalizar os custos prováveis de responsabilização, tornando-se economicamente vantajoso investir em prevenção. A Lei criou também incentivos adicionais para as empresas adotarem programas de *compliance*, cuja avaliação está a cargo da Coordenação-Geral de Integridade - CGINT, unidade técnica da Controladoria-Geral da União. A CGINT avalia os programas de *compliance* das empresas com base nos critérios estabelecidos no Decreto 8420/2015 e Portaria CGU 909/2015, normativos regulamentares da Lei Anticorrupção no âmbito do Poder Executivo federal. O comprometimento da alta administração e a análise de riscos são elementos centrais para a criação e aprimoramento dos programas. Nos processos administrativos de responsabilização, a comprovação da efetividade do programa de *compliance* gera redução da multa aplicável; nos acordos de leniência, é possível estabelecer cláusulas que vinculam obrigações futuras às empresas.

**Palavras-chave:** CGINT. Lei Anticorrupção. Incentivos. Programas de *Compliance*.



## SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO .....	1
2. COORDENAÇÃO-GERAL DE INTEGRIDADE - CGINT .....	3
Entendendo a CGU: organização e principais linhas de atuação.....	3
Coordenação de Integridade: um olhar para o setor privado .....	5
3. LEI ANTICORRUPÇÃO: ASPECTOS GERAIS.....	8
Importância da Lei: análise histórica .....	8
Responsabilidade objetiva: aumento dos riscos de responsabilização e da necessidade de prevenção .....	9
4. COMPLIANCE EMPRESARIAL.....	16
Afinal, o que é programa de <i>compliance</i> ? .....	16
Pressupostos de efetividade do programa .....	18
Parâmetros do programa de <i>compliance</i> : Decreto nº 8420/2015.....	19
5. INCENTIVOS AO <i>COMPLIANCE</i> NA LEI ANTICORRUPÇÃO.....	24
Processo administrativo de responsabilização e dosimetria da pena .....	24
Celebração de Acordos de Leniência.....	27
6. AVALIAÇÃO DOS PROGRAMAS DE COMPLIANCE PELA CGINT .....	30
Avaliação dos programas de <i>compliance</i> : como funciona?.....	30
Consequências jurídicas da avaliação dos programas de <i>compliance</i> .....	36
7. CONCLUSÃO .....	39
8. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	41

## 1. INTRODUÇÃO

Ainda que em diferentes níveis, a corrupção é um mal que afeta todos, indistintamente, independente de país ou segmento da sociedade. Países desenvolvidos também sofrem com a corrupção. Governo, empresas, sociedade civil organizada, todos têm sua parcela de culpa pelo problema.

No Brasil, nos últimos anos, principalmente em virtude dos escândalos do Mensalão e da Petrobrás, a corrupção tornou-se motivo de extrema preocupação, de constante presença nas rodas de conversa e nos debates políticos. Como acabar, se é que é possível, de uma vez por todas com esse mal?

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

O objetivo desta monografia é apresentar o que o governo, mais especificamente o que a Coordenação de Integridade da Controladoria-Geral da União, tem feito para atacar uma das facetas desse complexo problema, qual seja o comportamento das empresas no ambiente de negócios, notadamente no que concerne às suas relações comerciais com o setor público.

A tese central é de que a adoção de programas de *compliance* (ou programas de integridade, termo utilizado pela legislação brasileira) pelas empresas pode reduzir a corrupção e que o governo pode ter um papel indutor nesse processo, seja pela aprovação de leis, seja pela atuação incisiva de suas entidades.

Nesse sentido, o segundo capítulo apresenta a Coordenação de Integridade, que é a unidade operacional da Controladoria-Geral da União – CGU, responsável pela promoção do *compliance* ou integridade empresarial.

O tema do *compliance* ganhou especial relevância com o advento da Lei nº 12846/2013– também chamada Lei Anticorrupção - que será contextualizada e terá seus principais pontos explorados no terceiro capítulo.

O quarto capítulo trará uma visão geral sobre o programa de integridade, seu significado, seus pressupostos e parâmetros de existência e efetividade, com base no Decreto nº 8420/2015, que regulamentou a Lei no âmbito do Poder Executivo federal.

A seguir, no quinto capítulo, serão tratados dois mecanismos centrais da Lei Anticorrupção – o processo administrativo de responsabilização e o acordo de leniência. Será demonstrado como tais mecanismos funcionam e quais benefícios trazem às empresas que adotam programas de integridade.

Por fim, serão explorados os procedimentos e os critérios que norteiam a avaliação dos programas de *compliance* pela Coordenação de Integridade, com explicações sobre as inovações promovidas pela Portaria CGU 909/2015. Esse é o foco do sexto e último capítulo da monografia.

O *compliance empresarial*, portanto, é o fio condutor que liga todos os capítulos do texto, em uma progressão lógica que permite a compreensão dos incentivos trazidos pela nova legislação e suas repercussões nos trabalhos da Coordenação de Integridade da CGU, com vistas à redução da corrupção.

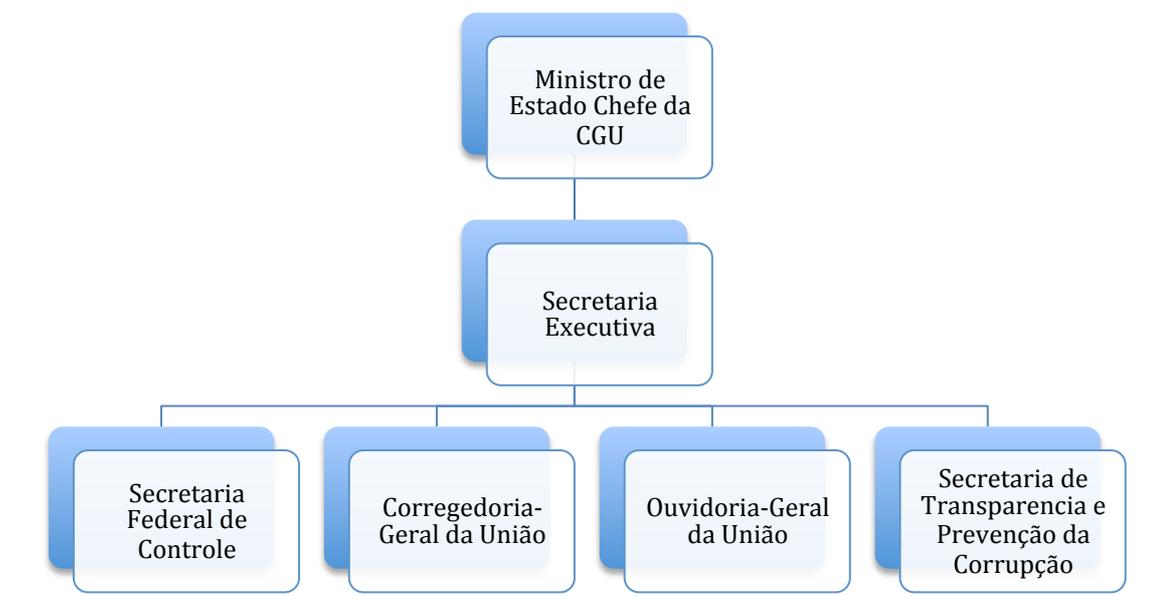
## 2. COORDENAÇÃO-GERAL DE INTEGRIDADE - CGINT

### Entendendo a CGU: organização e principais linhas de atuação

O que é a Coordenação-Geral de Integridade da Controladoria-Geral da União (CGU)? E o que ela tem a ver com *compliance*? Para respondermos a essas perguntas, temos que, primeiramente, compreender como está organizada a CGU, bem como suas linhas de atuação.

A CGU é um órgão do poder Executivo Federal, vinculado à Presidência da República. Foi criada em 2003, a partir da junção de unidades que já existiam à época - Secretaria Federal de Controle, Ouvidoria-Geral da União, Corregedoria-Geral da União - mas que atuavam, até então, de forma apartada e desconectada.

Em 2006, foi instituída sua área mais recente, a Secretaria de Prevenção da Corrupção e Informações Estratégicas, que hoje se denomina Secretaria de Transparência e Prevenção da Corrupção, por força do Decreto nº 8109/2013. Abaixo o organograma simplificado do órgão com suas quatro áreas finalísticas:



E o que justificaria a coexistência dessas diferentes áreas no âmbito uma mesma pasta ministerial? Em outras palavras: o que todas essas áreas tem em comum?

A resposta é simples, ainda que sua execução seja um grande desafio: todas as áreas finalísticas da CGU, bem como suas respectivas diretorias e coordenações, tem como objetivo central **reduzir a corrupção**. Vejamos.

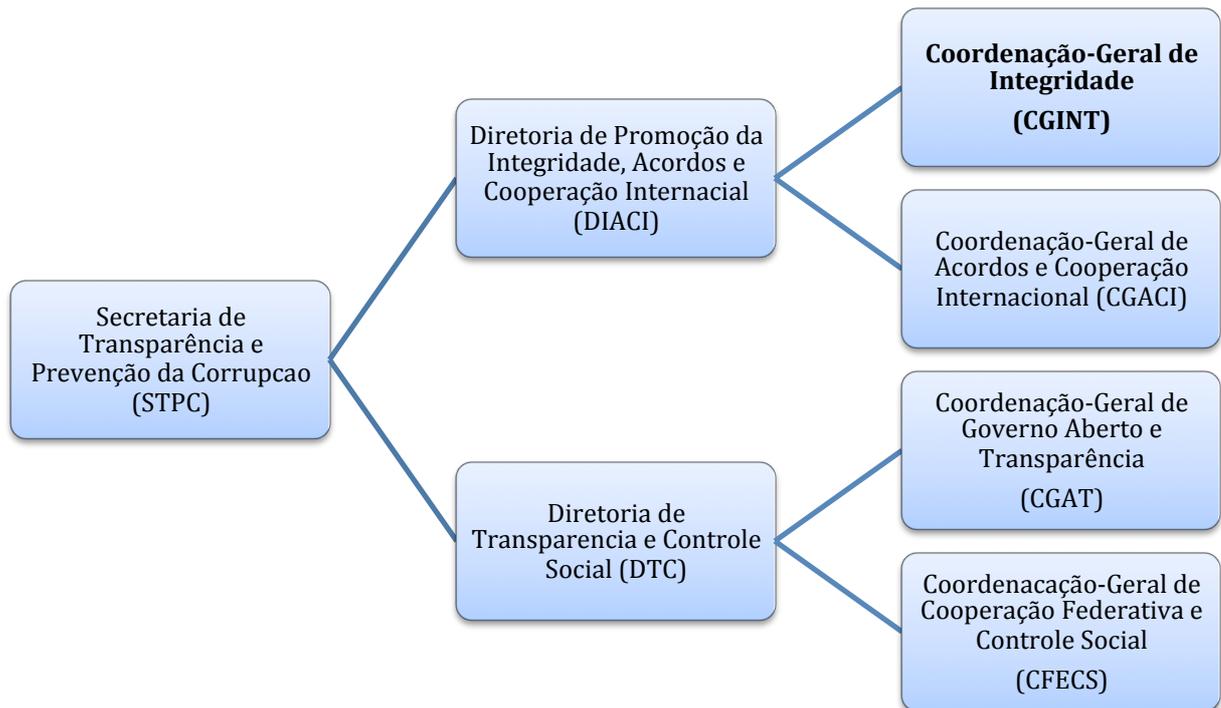
A Secretaria Federal de Controle Interno (SFC) exerce de atividades e apoio ao controle externo e atua como órgão central do sistema de controle interno do Poder Executivo federal. Nesta condição, fiscaliza a aplicação dos recursos públicos de origem federal, apura denúncias, realiza auditorias e avalia os resultados da gestão dos administradores públicos. Tenta, portanto, garantir que os recursos públicos federais sejam aplicados de forma idônea, inibindo desvios e irregularidades.

A Corregedoria-Geral da União (CRG), por sua vez, atua em processos administrativos de responsabilização no âmbito da Administração Pública Federal. Promove, coordena e acompanha a execução de ações disciplinares que visam à apuração de responsabilidade de servidores públicos. Também atua na condução de processos de responsabilização contra pessoas jurídicas, com base na Lei nº 8666/93, Lei de Licitações e, mais recentemente, na Lei nº 12846/2015.

A Ouvidoria-Geral da União (OGU) exerce a supervisão técnica das unidades de ouvidoria do Poder Executivo federal, e atua como porta de entrada para as denúncias de desvios de malversação do uso dos recursos públicos e inadequada prestação de serviços prestados pelos entes governamentais. As denúncias muitas vezes servem de subsídio para ações de controle e para processos de responsabilização administrativa.

Por fim, a Secretaria de Transparência e Prevenção da Corrupção (STPC) atua no campo da promoção da transparência e da prevenção à ocorrência de ilícitos e irregularidades, por meio do incentivo a participação dos cidadãos no acompanhamento das políticas públicas, do seguimento dos foros internacionais sobre temas anticorrupção e do fomento à integridade nos setores público e privado. A Secretaria teve sua atuação potencializada nos últimos anos em virtude de novas competências que lhe foram conferidas, em especial pelas leis de Acesso à Informação - Lei nº 12.527/2011, de Conflito de Interesses - Lei nº 12.813/2013 e Anticorrupção.

A Secretaria é dividida em duas Diretorias, que por sua vez dividem-se em duas Coordenações-Gerais, conforme podemos observar a seguir:



### **Coordenação-Geral de Integridade: um olhar para o setor privado**

Voltemos então aos nossos questionamentos iniciais: O que é a Coordenação-Geral de Integridade da CGU? E o que ela tem a ver com *compliance*?

Como podemos observar, a Coordenação-Geral de Integridade da CGU (CGINT) é uma unidade operacional da CGU, inserida no âmbito da STPC. Exerce atribuições relacionadas a promoção da integridade nos setores público e privado, como, por exemplo:

- ✓ Orientação e supervisão técnica das ações realizadas pelos órgãos e entidades federais na implementação da Lei de Conflito de Interesses;

- ✓ Análise sobre a existência de nepotismo em situações envolvendo servidores e empregados públicos do Poder Executivo federal, nos termos do Decreto nº 7.203, de 2010;
- ✓ **Divulgação anual de melhores práticas de *compliance* : Empresas Comprometidas com a Ética e Integridade - Empresa Pró-Ética.**
- ✓ **Avaliação dos programas de *compliance* de empresas no âmbito dos processos de responsabilização e de acordos de leniência, tendo em vista a Lei Anticorrupção e suas regulamentações.**

No que tange à atuação da CGINT junto ao meio empresarial, importante notar que se trata de uma abordagem eminentemente preventiva, com o objetivo precípuo de fomentar um ambiente de negócios mais íntegro e, conseqüentemente, reduzir a corrupção.

O projeto Empresa Pro Ética, iniciado em 2010, anualmente divulga boas práticas de compliance empresarial, conferindo um selo às empresas que se destacam. A adesão das empresas até 2013, no entanto, ainda era muito restrita, tendo em vista que programas dessa natureza têm custos por vezes significativos e os ganhos advindos de sua adoção nem sempre são suficientemente claros.

O ano de 2013 pode ser considerado um marco pois a edição da Lei Anticorrupção, em larga medida, alterou essa lógica. Conforme veremos nos capítulos seguintes, as vantagens em se adotar programas de *compliance* estão ficando cada vez mais evidentes para as empresas, tendo em vista os riscos de responsabilização e a possibilidade de mitigação de penalidades em eventuais processos administrativos.

A Lei também pode ser considerada um ponto de inflexão para a atuação da CGINT. A Coordenação é a unidade da CGU que detém atualmente a responsabilidade técnica pela avaliação dos programas de *compliance* das empresas no âmbito de processos administrativos de responsabilização e também nos acordos de leniência.

As avaliações dos programas de *compliance* tem conseqüências imediatas bastante significativas – possibilidade de atenuação de multas, viabilização de celebração de acordos de leniência – mas também podem representar ganhos e diluir prejuízos a longo prazo, pois apontam para as empresas eventuais falhas em seus programas que, se corrigidas,

podem aumentar os mecanismos de controle sobre suas atividades, evitando, por consequência, possíveis futuras irregularidades.

Esse novo papel da CGINT está em linha com as demais atividades da CGU – voltadas para a redução da corrupção - e está estritamente correlacionada com o advento da Lei Anticorrupção, conforme veremos a partir do próximo capítulo.

### **3. LEI ANTICORRUPCAO: ASPECTOS GERAIS**

#### **Importância da Lei: análise histórica**

Um olhar superficial pode transparecer que a Lei Anticorrupção é apenas mais uma norma dentre outras muitas que existem no país para punir ou onerar as empresas. Ou então que foi elaborada às pressas, em resposta às manifestações populares que afloraram no Brasil no final do primeiro semestre de 2013.

A verdade, no entanto, não reflete com exatidão as impressões superficiais. A Lei tem por objetivo preencher lacuna histórica do nosso marco jurídico, que não dispunha, até então, de legislação específica que punisse as empresas – e não as pessoas físicas – por ilícitos como o suborno, por exemplo. E as manifestações apenas aceleraram um processo que, por várias razões, já era inevitável.

Para melhor compreensão das diversas nuances da lei, que estabelece a responsabilização objetiva administrativa e civil de pessoas jurídicas por atos contra a administração pública nacional ou estrangeira, é necessário, antes de tudo, voltar um pouco no tempo e entender o contexto da concepção e propositura do projeto de lei ao Congresso Nacional em 2010, bem como os desafios e dificuldades que se apresentavam naquele momento histórico.

O Brasil ratificou e promulgou, em 30 de novembro de 2000, a Convenção sobre Combate à Corrupção de Funcionários Públicos Estrangeiros em Transações Comerciais Internacionais da Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico – OCDE.

Com a Convenção, o país assumiu sério compromisso internacional de punir, de forma efetiva, os nacionais que subornassem funcionários públicos estrangeiros, incluindo –se aí representantes de organismos internacionais.

Além da premente necessidade de estabelecer a responsabilização de pessoas jurídicas por atos de suborno transnacional, evidenciava-se também, à época, limitações importantes no que concerne à punição de pessoas jurídicas por atos cometidos em território brasileiro.

No âmbito administrativo, a despeito da existência de diversas leis que tratam da responsabilização de empresas, notadamente no que concerne a infrações econômico-financeiras – Leis 6.385/76, 9.613/98, 12.529/2011– o suborno de funcionários públicos nacionais não era previsto em qualquer normativo.

Além disso, em que pese a Lei 8666/93 estabelecer penalidades por ilícitos relacionados à frustração da licitação e inexecução de contratos – Artigos 87 e 88 – as sanções são limitadas, em especial a aplicação da multa, restritas ao valor do contrato.

No que tange à responsabilização civil (e especialmente penal), o quadro era ainda menos animador. No campo civil, além, obviamente, da obrigação de reparar o dano causado – Art. 927 do Código Civil -, temos como principal expoente a Lei 8.429/93, cujo foco é a responsabilização de agentes públicos por atos de improbidade. Apenas de forma reflexa as pessoas jurídicas podem ser responsabilizadas pelos atos previstos na Lei de Improbidade, e desde que comprovado o envolvimento de agente público.

Na seara criminal, o único normativo conhecido é a Lei 9.605/98, que estabelece a responsabilização penal de pessoas jurídicas por crimes ambientais, autorizada pela Constituição Federal de 1988, a despeito da doutrina não possuir entendimento uníssono nesse sentido.

### **Responsabilidade objetiva: aumento dos riscos de responsabilização e da necessidade de prevenção**

Pode-se dizer que o aspecto basilar, o coração da Lei Anticorrupção é a responsabilidade objetiva.

Historicamente a origem da responsabilidade objetiva esteve associada à periculosidade – e intensidade - da vida contemporânea (JOSSERAND, 1941). Quanto mais o homem está em perigo, mais tem necessidade de ser protegido, e, por conseguinte, mais tem a necessidade de identificar um responsável pelos danos sofridos. Para Martins (1991), tal crescente sensação de perigo faz com que os indivíduos busquem o equilíbrio social, ainda que em detrimento da noção de culpa, considerada elemento obrigatório para a teoria tradicional da reponsabilidade. Segundo Diniz (2003, p.11):

A insuficiência da culpa para cobrir todos os prejuízos, por obrigar a perquirição do elemento subjetivo na ação, e a crescente tecnização dos tempos modernos, caracterizado pela introdução de máquinas, pela produção de bens em larga escala e pela circulação de pessoas por meio de veículos automotores, aumentando assim os perigos à vida e à saúde humana, levaram a uma reformulação da teoria da responsabilidade civil dentro de um processo de humanização. Este representa uma objetivação da responsabilidade, sob a ideia de que todo risco deve ser garantido, visando a proteção jurídica à pessoa humana [...].

A teoria tradicional, com fulcro na determinação da culpa, se mostrava em alguns casos excessivamente pesada para a vítima, impossibilitando qualquer indenização. Não era capaz, portanto, de atender sozinha a necessidade dos novos tempos.

No Brasil, a responsabilidade subjetiva sempre foi a regra, com o conceito de culpa muitas vezes sendo entendido de forma alargada, se estendendo por graus, tipos, presunções, na tentativa de abrigar todas as situações da vida (MARTINS, 1991).

A responsabilidade objetiva, aos poucos, no entanto, vem ganhando relevo. A despeito de a noção inicial de responsabilidade objetiva ter se vinculado e sobretudo à responsabilidade do estado – teoria do risco administrativo (CAHALI, 2012) -, não é exatamente novidade em nosso ordenamento jurídico sua previsão para pessoas jurídicas de direito privado, principalmente se levarmos em conta o direito civil e consumerista (CAVALIERI FILHO, 2012).

Ainda assim, é certo que a responsabilidade objetiva representa a maior ousadia da Lei Anticorrupção, tendo em vista o fato de as outras previsões legais existentes se sustentarem essencialmente no risco, mesmo que potencial, da atividade praticada (GONÇALVES, 2012). Ousadia, diga-se de passagem, necessária, tendo em vista a mudança de comportamento que induz e as vantagens que representa para coibir os atos de corrupção.

Mas o que é responsabilidade objetiva?

Responsabilidade objetiva significa punir diretamente as empresas sem necessidade de comprovação de culpa ou dolo das pessoas físicas envolvidas.

Consiste, portanto, na obrigação de indenizar o dano produzido por atividade exercida no seu interesse ou controle, sem que haja qualquer questionamento sobre o comportamento do lesante, fixando-se no elemento objetivo, isto é, na relação de causalidade entre o dano e a conduta do causador (SAVATIER, 1951).

No âmbito da Lei 12.846/2013, para a caracterização da responsabilidade, é suficiente que se comprove a ocorrência de pelo menos um dos atos lesivos previstos – suborno, fraude em licitações e contratos - e que tais atos tenham sido cometidos em interesse ou benefício da pessoa jurídica.

Não há que se discutir se a pessoa física envolvida agiu ou não com culpa, tampouco alegar que a pessoa física agiu por conta própria, sem autorização da pessoa jurídica. Detectado o ato ilícito e o potencial proveito ou benefício dá-se a responsabilização da pessoa jurídica, ainda não se identifiquem as pessoas físicas envolvidas ou pairarem dúvidas acerca da culpabilidade da conduta.

Em análise perfunctória, a responsabilidade objetiva da Lei 12.846/2013 não parece estar ancorada no risco extremo da atividade desenvolvida, mas sim na importância do bem jurídico protegido e no necessário combate ao mal que a corrupção causa à sociedade como um todo.

A corrupção inverte a lógica de mercado e aumenta todos os custos de produção e de transação de produtos e serviços, com desincentivo à busca de incremento de competitividade. Dado o efeito deletério da corrupção, é necessário que sejam de toda forma reprimidas as condutas que atentem à probidade administrativa, reduzindo, assim, a percepção de impunidade dos agentes envolvidos (MOREIRA NETO, 2014).

Tal visão sistêmica permite sugerir que a responsabilidade objetiva possa ter o condão de colocar limites em atividades que resultem, só pelo seu exercício, com frequência considerável, em dano injusto para a comunidade (AGUIAR DIAS, 1983).

A ideia central, dessa forma, é que a responsabilidade deve considerar também os malefícios do dano gerado para a sociedade como um todo (eficiência social da transação comercial), e não somente para as partes diretamente envolvidas (COOTER e UNLEN, 2010). Tal efeito preventivo está intrinsecamente relacionado ao princípio da solidariedade e também guarda relação direta com a boa-fé objetiva (NERY, 2011).

Também devem ser considerados os danos relacionados à perda de uma chance (SAVI, 2006) que os atos ilícitos, tomando agora concretamente como exemplo os atos lesivos elencados na Lei 12.846/2013, causam a terceiros indiretamente envolvidos. A título ilustrativo, uma fraude em licitação – que leva uma empresa a ganhar irregularmente um

contrato – causa dano à administração pública, mas também prejudicar outras empresas que estavam competindo no certame, que perdem a chance de disputar e ganhar o contrato licitamente. A mensuração desse dano não é tarefa fácil (SANTANA, 2006), mas é certo que também deve ser considerado quando da opção pelo tipo de responsabilidade da empresa infratora.

Importante ressaltar que a opção pela responsabilidade objetiva não significa, de forma alguma, deixar impunes as pessoas físicas envolvidas. A Lei Anticorrupção é clara no sentido de que a responsabilização da pessoa jurídica não exclui a responsabilidade individual de seus dirigentes ou administradores ou de qualquer pessoa natural, autora, coautora ou partícipe do ato ilícito. Apenas não há a necessidade de se punir as pessoas físicas como requisito para a responsabilização das pessoas jurídicas. A responsabilidade pode ser direta.

É evidente que, na grande maioria dos casos, a responsabilização da pessoa jurídica depende da identificação da pessoa física, mas o que ocorre é que o avanço na responsabilização de pessoas físicas depende da comprovação de culpa e dolo, aspectos cuja discussão pode se arrastar por muito tempo, ainda mais se considerarmos a morosidade do nosso processo penal.

Conforme já citado, nem mesmo casos extremos onde não é possível a identificação das pessoas físicas envolvidas pode impedir o prosseguimento do processo contra a pessoa jurídica. A responsabilidade corporativa prescinde, reitera-se, da comprovação de culpabilidade ou condenação da pessoa natural, haja vistas configurarem-se processos distintos e independentes.

Mas o fato de as empresas estarem sujeitas a punições por atos de qualquer pessoa que atue em seu interesse ou benefício – ainda que não sejam dirigentes ou funcionários com expresso poder de representação - não as torna extremamente vulneráveis?

Não estariam as empresas inseguras e desprotegidas ante a existência de cenário de incerteza e de excessiva punição?

Antes de tudo, deve-se vislumbrar a verdadeira mudança de paradigma que a responsabilidade objetiva e, conseqüentemente, a Lei 12.846/2013, traz.

A insegurança existe para todos, mas seu grau varia de forma considerável dependendo do empenho da empresa em atuar de forma ética no mercado e se blindar frente a desvios cometidos por seus funcionários.

A contrario sensu, a responsabilidade objetiva valoriza as empresas que se previnem, que agem, ou esforçam para agir de maneira correta, colocando-as, porque não, em vantagem comparativa pelo simples fato de probabilisticamente correrem menos risco de serem punidas no futuro.

Nesse sentido, para tentar entender a racionalidade de comportamento das empresas ante cenário de responsabilidade objetiva, é essencial que recorrermos à teoria econômica do direito.

De acordo com Cooter e Ulen, (2010, p. 322, grifo nosso): “a finalidade econômica da responsabilidade civil é induzir os autores e as vítimas de lesões a **internalizarem os custos do dano** que pode ocorrer em consequência da falta de cuidado [...]”.

Cooter e Ulen demonstram matematicamente que a regra da responsabilidade objetiva com indenização perfeita faz com que o autor internalize os custos e benefícios marginais de precaução, o que lhe dá incentivos para tomar precauções eficientes. Também Posner (2003) chega à mesma conclusão, com base na comparação das variações incrementais nos custos de prevenção e os benefícios decorrentes da redução do dano esperado.

A ideia de apropriar tais riscos como custos é criar previsibilidade para a atuação dos agentes econômicos, que podem, além de prever e contingenciar potenciais futuras perdas financeiras, investir em políticas preventivas de forma a minimizar o risco de acidentes (ou, de maneira mais ampla, o risco do recebimento de punição).

Note que a mensuração dos custos permite definir parâmetros para o investimento em medidas preventivas. Investimentos em montantes superiores aos custos são excessivos e inferiores, tendem a ser insuficientes. Por precaução, entendemos qualquer comportamento (medida, política) que reduza as chances de um acidente ocorrer. Sua relação com os custos do potencial dano, logicamente, é inversamente proporcional: quanto mais

precaução, menor a probabilidade de ocorrência do acidente; quanto menos precaução, maior a probabilidade.

Nesse sentido, apesar das abordagens serem bem distintas, os efeitos práticos da responsabilização objetiva prevista na lei brasileira em muito se assemelham aos da reponsabilidade objetiva de legislação correlata sobre a matéria, do Reino Unido, o UK Bribery Act, de 2010 (CAPANEMA, 2014).

Segundo a lei britânica, a pessoa jurídica deve ser punida pela falha em prevenir os atos de corrupção praticado por pessoa a ela associada que tenha por intenção obter ou reter negócio ou vantagem na conduta de negócio para a organização.

Voltando à Lei 12.846/2013, há quem argumente, com razão, que, mesmo que a empresa atue de forma correta e se previna, ainda sim haverá a probabilidade de desvios ocorrerem, pois não é possível controlar de forma contínua os atos de todos os funcionários. Dessa forma concluem, agora ao meu ver sem razão, pelo descabimento e injustiça da responsabilidade objetiva.

Novamente deve-se recorrer à teoria econômica do direito para entender que, a redução da probabilidade de ocorrência de ato ilícito por si só já pode ser mensurada financeiramente, porquanto capaz de reduzir os custos a que a empresa está submetida.

Além disso, a racionalidade de aplicação da lei não pode ser meramente binária, especialmente em um contexto de multiplicidade de sanções e, até mesmo, de graduações existentes, como no caso da multa administrativa.

Uma análise mais detida da Lei 12.846/2013 demonstra que, mesmo diante da ocorrência de desvio, as empresas que se empenham para atuar de forma correta não estão de forma alguma em situação idêntica àquelas que são coniventes e toleram atos de corrupção.

Existem diversos parâmetros que devem ser avaliados quando da aplicação das sanções. Uma empresa que tem como *modus operandi* a prática de atos de corrupção, que tem sua alta direção envolvida com a prática de irregularidades e que não coopera com as investigações, deve necessariamente sofrer penalidades muito mais significativas do que uma empresa que, ao revés, encontra e corrige uma falha pontual em seu sistema preventivo, demite os funcionários envolvidos e coopera com as investigações.

É falacioso, portanto, dizer que todas as empresas estão, com a Lei 12.846/93, submetidas a ambiente de total vulnerabilidade. O grau de insegurança, como explicado anteriormente, é inversamente proporcional às medidas adotadas para prevenir e tolher desvios.

Em outras palavras: a responsabilidade objetiva induz uma mudança de comportamento das empresas, pois insegurança é muito maior para aquelas não definem rígidos padrões de conduta e que ignoram seu papel de orientar, controlar e, eventualmente punir, os atos de seus funcionários.

E, se o grau de insegurança é maior nesses casos, a menor probabilidade da ocorrência de desvios coloca finalmente as empresas que procedem de forma correta e preventiva em vantagem, alterando-se assim o cálculo da escolha, que antes pendia para o caminho errado frente a um cenário de impunidade e ausência de incentivos em se fazer o correto.

A Lei, portanto, exige total não compactuamento das empresas com atos de corrupção. Diante desse novo cenário de responsabilidade objetiva, o comportamento racional das empresas (de maximização de lucros) passa a incorporar também formas de mitigação dos custos associados à possibilidade de ocorrência do ilícito. Nesse contexto, onde estruturar os negócio com base em princípios éticos deixa de ser uma opção e torna-se um pressuposto para o funcionamento das empresas, ganha especial relevância o tema do *compliance* empresarial.

## 4. COMPLIANCE EMPRESARIAL

### Afinal, o que é programa de *compliance*?

*Compliance* significa conformidade, aderência a algo que deva ser feito de forma correta. Programa, por outro lado, passa a ideia de junção de diversas partes, que, interconectadas e complementares entre si, almejam determinado fim que lhes é comum.

No ambiente corporativo, entende-se por programa de *compliance* o conjunto de medidas desenvolvidas para evitar, detectar e tratar qualquer tipo de desvio ou desconformidade.

Para fins desta monografia, trataremos o programa de *compliance* de como um conjunto orgânico de medidas que visam à prevenção, detecção e remediação de atos lesivos contra a administração pública nacional e estrangeira, nos termos da Lei Anticorrupção – Lei 12.846/2013.

Os atos lesivos da Lei Anticorrupção estão previstos em seu art. 5, e estão relacionados, principalmente, à prática de suborno e às fraudes em licitações e contratos:

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:

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 [...]  
(BRAZIL. 2015)

O programa de *compliance* tem por objetivo mitigar os riscos de ocorrência de tais atos lesivos, de forma a criar obstáculos para aqueles que tentem burlar as regras estabelecidas pela própria empresa, e possibilitar que, quando ocorram, desvios sejam detectados e corrigidos. Em outras palavras, o programa de *compliance* é o mecanismo pelo qual os donos da empresa minimizam a chance de comportamento não desejável por parte de seus funcionários, e que lhes possibilita tomar conhecimento de eventuais desvios, em tempo de corrigi-los e adotar as medidas pertinentes para remediá-los.

Importante ressaltar que a Lei Anticorrupção estabelece incentivo adicional para criação de programas de *compliance*: a possibilidade de redução das penalidades aplicadas em caso de processo de responsabilização.

Mas se o programa serve justamente para impedir a ocorrência de atos lesivos, qual a lógica de um dispositivo legal que beneficia empresas que estão respondendo a um processo de responsabilização?

Primeiro, é evidente que, por mais completo e estruturado que um programa de integridade seja, ele nunca será capaz de banir a ocorrência de desvios na empresa (DEL DEBBIO, 2013).

O programa existe para coibir desvios, e deve ser estruturado de forma a cercar, blindar todas as possíveis fragilidades. Logicamente, não é possível impedir que alguém, atuando contra os princípios e burlando todo o sistema instituído pela empresa, cometa algum desvio. Mas é a exceção, e não a regra. E o programa, ademais, quando efetivo, deve ser capaz de identificar a ocorrência de desvios, permitindo com que a empresa adote medidas corretivas e saneadoras de forma tempestiva.

De toda sorte, a adoção de medidas de integridade, diante da nova realidade que a Lei 12.846/2013 apresenta, não é mais uma opção, senão uma necessidade.

E não somente porque a lei estabelece possibilidade de atenuação de penalidades, mas também porque, ao diminuir a probabilidade da ocorrência de desvios,

diante de um cenário de existência de potencial punição, é racional e vantajoso economicamente se precaver.

### **Pressupostos de efetividade do programa**

Como diria o ditado, senso comum, para se conseguir fazer algo, é preciso querer. A falta de comprometimento da alta administração da empresa com o programa coloca em cheque sua existência, porque, conforme vimos, o programa nada mais é do que um mecanismo para garantir que o comportamento dos agentes – funcionários – estejam em linha como o esperado pelo principal – donos da empresa, alta administração.

Sem a decisão vinda do topo e suporte para a sua implementação, o programa tende a existir apenas no papel. Se a alta administração da empresa por anos foi conivente com a existência de desvios, é evidente que o programa carece de efetividade, por mais colorido e pomposo que seja.

Mas querer fazer não é condição suficiente para se conseguir algo. É preciso também constituir algo que seja minimamente apto a lograr o objetivo almejado.

A empresa deve antes de tudo se conhecer, conhecer os riscos a que suas atividades estão submetidas. É preciso tomar cuidado para o programa de integridade não se torne uma commodity, um modelo pronto, uma lista de checagem, uma receita de bolo a ser incorporada pelas empresas.

O programa de *compliance* deve ser adaptado para atender as especificidades da corporação, levar em conta o tamanho, o setor de atuação, o grau de relacionamento da empresa com o setor público. É justamente a customização que permite com que o programa tenha possibilidade de ser efetivo.

Tentando trazer para a nossa realidade, pensemos em uma situação boba do nosso dia a dia que, de forma bem superficial, reflete o desafio enfrentado pelas empresas:

O indivíduo X mora em uma casa em um bairro perigoso, com alto índice de roubos. O muro da frente é baixo, as fechaduras são frágeis e as janelas estão quebradas. Ele não se sente seguro em viajar e deixar a casa sozinha, logo resolve tomar algumas providências para proteger a casa e evitar que algo aconteça ou, em última instância, alertá-lo

imediatamente caso sua estrutura de proteção seja burlada. A primeira coisa que ele faz, logicamente, é verificar quais são os pontos críticos da casa, por onde o ladrão pode entrar. Assim, ele aumenta o muro, coloca uma cerca elétrica na frente da casa, um aviso de cão bravo, troca as fechaduras, conserta as janelas, deixa as luzes acesas para parecer que tem gente na casa. Por fim, ciente que mesmo tudo isso talvez não possa adiantar, coloca um alarme e pede para os vizinhos ficarem de olho para sinalizar prontamente que algo ocorreu, para que sejam tomadas as medidas saneadoras o mais rápido possível, evitando, assim, um prejuízo maior.

O exemplo é interessante, primeiramente, porque mostra que as medidas a serem implementadas dependem de fatores ambientais e precisam, para serem efetivas, refletir as especificidades em questão e o gerenciamento de riscos realizado.

Por outro lado, faz-nos pensar se seria possível identificar princípios gerais que norteariam todo e qualquer sistema de proteção a ser implantado em casas sujeitas a ação de ladrões: todas precisam de uma estrutura forte (difícil de ser danificada, rompida); todas precisam de barreiras de controle que impeçam ou inibam a entrada de pessoas não autorizadas; todas precisam de algum sistema de alerta, que avise a entrada de invasores; todos os moradores precisam entender e cumprir perfeitamente as regras que foram instituídas.

Lógica semelhante, guardadas as devidas proporções, pode ser aplicada aos programas de integridade das empresas. Ainda que dependam, para sua efetividade, de customização e do atendimento às especificidades da empresa (programa *taylor made*), existem alguns princípios, parâmetros, que podem ser considerados para a construção e aprimoramento dos programas de *compliance*.

### **Parâmetros do programa de *compliance*: Decreto nº 8420/2015**

A Lei 12.846/2013, a despeito de trazer algumas pistas na redação do inciso VIII do art.7, não define tais parâmetros, deixando para regulamento do Poder Executivo federal a tarefa de fazê-lo.

Art. 7o Serão levados em consideração na aplicação das sanções:  
[...]

VIII - a existência de mecanismos e procedimentos internos de integridade, auditoria e incentivo à denúncia de irregularidades e a aplicação efetiva de códigos de ética e de conduta no âmbito da pessoa jurídica;

[...]

Parágrafo único. Os parâmetros de avaliação de mecanismos e procedimentos previstos no inciso VIII do caput serão estabelecidos em **regulamento** do Poder Executivo federal.

(BRAZIL, 2015)

O mencionado regulamento, Decreto 8420, de 18 de março de 2015, publicado mais de um ano após a entrada em vigor da lei – janeiro de 2014 – , dispôs que o programa deveria ser avaliado de acordo com os seguintes parâmetros (BRAZIL, 2015):

- a. comprometimento da alta direção da pessoa jurídica, incluídos os conselhos, evidenciado pelo apoio visível e inequívoco ao programa;
- b. padrões de conduta, código de ética, políticas e procedimentos de integridade, aplicáveis a todos os empregados e administradores, independentemente de cargo ou função exercidos;
- c. 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;
- d. treinamentos periódicos sobre o programa de integridade;
- e. análise periódica de riscos para realizar adaptações necessárias ao programa de integridade;
- f. registros contábeis que reflitam de forma completa e precisa as transações da pessoa jurídica;
- g. controles internos que assegurem a pronta elaboração e confiabilidade de relatórios e demonstrações financeiros da pessoa jurídica;
- h. 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;
- i. independência, estrutura e autoridade da instância interna responsável pela aplicação do programa de integridade e fiscalização de seu cumprimento;
- j. canais de denúncia de irregularidades, abertos e amplamente divulgados a funcionários e terceiros, e de mecanismos destinados à proteção de denunciantes de boa-fé;
- k. medidas disciplinares em caso de violação do programa de integridade;

- l. procedimentos que assegurem a pronta interrupção de irregularidades ou infrações detectadas e a tempestiva remediação dos danos gerados;
- m. diligências apropriadas para contratação e, conforme o caso, supervisão, de terceiros, tais como, fornecedores, prestadores de serviço, agentes intermediários e associados;
- n. 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;
- o. 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;
- p. transparência da pessoa jurídica quanto a doações para candidatos e partidos políticos.

A figura a seguir ilustra, de forma resumida, os parâmetros de um programa de *compliance*:



Vale observar, conforme já mencionado, que, de fato, alguns dos elencados parâmetros são, na realidade, pressupostos de existência de um programa de *compliance*. A ausência de comprometimento da alta administração e a falta de customização do programa aos riscos e especificidades da empresa o tornam meramente formal, incapaz de produzir os resultados desejáveis e, portanto, completamente ineficaz.

Caso a alta administração, de fato, apoie o programa, designará alguém de sua confiança para implementá-lo, dotando tal pessoa, ou instância, de recursos e autonomia suficientes para o exercício de suas atividades. Suas atividades devem incluir a implementação e o monitoramento contínuo do programa, de forma a garantir sua efetividade.

Na implementação do programa, serão definidas as regras e políticas que devem ser executadas e respeitadas pelos funcionários da empresa (e, em alguns casos, até mesmo por terceiros). As regras e políticas, importante ressaltar, devem ser instituídas para prevenir os ilícitos da Lei Anticorrupção. Nesse ponto, vale destacar a importância de se definir regras específicas relacionadas a prevenção de ilícitos relacionados a licitações e contratos, caso a empresa participe ou deseje participar de contratações com o governo. Trate-se de significativo fator de risco, dado o contato constante com agentes públicos e as possibilidades de ganhos fáceis e voluptuosos. A interação com o setor público também pode ser fonte significativa de riscos quando a empresa, devido a seu ramos de atividade, é altamente e autorizações, licenças e permissões governamentais.

Outro significativo fator de risco que deve ser considerado quando da elaboração e atualização das regras e políticas é a existência de intermediários, que, por vezes, representam a empresa em diversos relacionamentos externos, inclusive com o poder público. Conforme explicado, tendo em vista a responsabilidade objetiva da Lei Anticorrupção, a empresa pode ser responsável pelo ato de um terceiro, ainda que o mesmo não tenha vínculo formal com a empresa, desde que seja praticado um ato em seu interesse ou benefício. Intermediários, portanto, são riscos, devendo as empresas desenvolverem políticas e procedimentos específicos para contratá-los (*due diligence*).

As regras e políticas de prevenção, no entanto, não serão seguidas ou executadas se não forem do conhecimento dos funcionários da empresa, especialmente daqueles que tem a atribuição de aplicá-las. Dessa forma, as ações de comunicação e treinamento são ferramentas indispensáveis para a implementação do programa.

Além de prevenir desvios, o programa também deve ser capaz de detectá-los, tendo em vista a possibilidade de simulações e desrespeitos às regras e políticas instituídas. Nesse sentido, devem ser desenvolvidos controles primários, especialmente contábeis, que detectem situações que fogem do padrão e possam representar irregularidades. A existência de canais de denuncia também é ferramenta importante para a detecção de desvios. Para que efetivamente funcionem, é necessário que os funcionários estejam confortáveis em utilizá-lo e sejam protegidos de retaliações no ambiente de trabalho.

Por fim, quando detectado o desvio, é necessário que as providências necessárias sejam tomadas o mais rápido possível. Para tanto, é importante que já estejam definidas rotinas claras que assegurem a pronta interrupção de irregularidades, quando detectadas. Os funcionários que deram causa a irregularidade devem ser punidos, o problema deve ser estancado e as informações sobre o acontecido devem ser levadas às autoridades. Isso mostra o verdadeiro comprometimento da alta administração com o programa, e é, sem dúvida, uma das provas mais contundentes de sua efetividade.

## 5. INCENTIVOS AO COMPLIANCE NA LEI ANTICORRUPÇÃO

### Processo administrativo de responsabilização e dosimetria da pena

De acordo com a Lei Anticorrupção, na esfera administrativa poderão ser aplicados dois tipos de penalidades às empresas: a multa e a publicação extraordinária da decisão condenatória.

Sobre a publicação extraordinária da decisão condenatória, ocorrerá às expensas da empresa, em meios de comunicação de grande circulação na área da prática da infração e de atuação da pessoa jurídica ou, na sua falta, em publicação de circulação nacional, bem como por meio de afixação de edital no próprio estabelecimento ou no local de exercício da atividade, de modo visível ao público, e no sítio eletrônico na rede mundial de computadores. É uma penalidade de cunho eminentemente reputacional, baseada no *name and shame* do direito norte-americano.

De fato, a penalidade mais representativa que pode ser aplicada no âmbito administrativo é a multa, que pode variar de 0,1% (um décimo por cento) a 20% (vinte por cento) do faturamento bruto da empresa no último exercício anterior ao da instauração do processo administrativo, excluídos os tributos, e nunca pode ser inferior à vantagem auferida.

Mas em quais critérios o aplicador da lei deve se basear para a determinação do *quantum* da multa? Ou seria tal aplicação totalmente discricionária?

A Lei Anticorrupção estabeleceu, em seu art. 7º, que deverão ser levados em consideração na aplicação das sanções os seguintes critérios (BRAZIL, 2015):

- i) a gravidade da infração;
- ii) a vantagem auferida ou pretendida pelo infrator;
- iii - a consumação ou não da infração;
- iv) - o grau de lesão ou perigo de lesão;
- v) o efeito negativo produzido pela infração;

vi) - a situação econômica do infrator;

vii) a cooperação da pessoa jurídica para a apuração das infrações;

**viii) a existência de mecanismos e procedimentos internos de integridade, auditoria e incentivo à denúncia de irregularidades e a aplicação efetiva de códigos de ética e de conduta no âmbito da pessoa jurídica (programa de *compliance*); e**

ix) o valor dos contratos mantidos pela pessoa jurídica com o órgão ou entidade pública lesados.

A despeito dos citados indicadores, uma das principais críticas à legislação residia na carência de parâmetros objetivos para a determinação do montante da multa, especialmente em virtude da amplitude estabelecida pela lei – 0,1 a 20% do faturamento bruto, excluídos os tributos –, o que, segundo os críticos, conferia grande discricionariedade ao governo para a aplicação da penalidade. Chamavam a atenção também para a ausência de definição clara sobre o conceito de vantagem auferida, piso mínimo definido pela lei.

Diante desse cenário, o Decreto nº8420/2015 fixou, no âmbito do poder Executivo Federal, faixas de percentuais para a composição da multa, reduzindo a discricionariedade à determinação do montante em cada uma das faixas.

Como marco inicial, estabeleceu o somatório dos valores encontrados para as faixas abaixo, que pode chegar ao teto máximo de **20%** do faturamento bruto da empresa, no caso de evidenciação do limite superior de todas as faixas:

INICIAL DA MULTA	
1% - 2,5%	Continuidade dos atos lesivos no tempo
1% - 2,5%	Tolerância ou ciência do corpo diretivo ou gerencial
1% - 4%	Interrupção no fornecimento de serviço público
1%	Situação econômica do infrator
5%	Reincidência
Subtotal 15%	
Contratos mantidos ou pretendidos com poder público	
1%	< 1.5 milhão
2%	< 10 milhões
3%	< 50 milhões
4%	< 250 milhões
5%	< 1 bilhão
Subtotal 5%	
<b>TOTAL 20%</b>	

Após a determinação da composição parcial da multa, aplicam-se os atenuantes, dentre os quais inclui-se o programa de *compliance*, foco de análise da presente monografia. O somatório dos atenuantes pode alcançar o limite máximo de **10%** do faturamento bruto da empresa, conforme pode ser observado no quadro abaixo:

ATENUANTES (negativo)	
1%	Não consumação da infração
1,50%	Ressarcimento dos danos
1 – 1,5%	Colaboração, independente de acordo de leniência
2%	Comunicação espontânea
<b>1 – 4%</b>	<b>Programa de <i>compliance</i></b>
<b>TOTAL - 10%</b>	

O valor multa, ao final, é determinado pelo somatório dos critérios iniciais de composição da multa e dos atenuantes, não podendo nunca ser inferior à vantagem auferida pela empresa.

Com relação ao conceito de vantagem auferida, o referido decreto determina que equivale aos ganhos obtidos ou pretendidos pela empresa que não ocorreriam sem a prática do ato lesivo, deduzidos custos e despesas legítimos comprovadamente executados ou que seriam devidos ou despendidos caso o ato lesivo não tivesse ocorrido, somado, quando for o caso, ao valor correspondente a qualquer vantagem indevida prometida ou dada a agente público ou pessoa a ele relacionada. A título de exemplo, se uma empresa suborna um agente público (suborno de R\$ 1.000.000,00) e ganha um contrato de R\$ 20.000.000,00 para executar uma obra, incorrendo em despesas de custo (pagamento de materiais, funcionários) de R\$ 6.000.000,00, o valor da vantagem auferida será de R\$ 15.000.000,00 (ganhos auferidos com a prática do ato lesivo – despesas legítimas + suborno).

Voltando ao cálculo da multa, notemos que o valor relativo ao programa de *compliance* pode variar de 1 a 4%. O procedimento de avaliação e os critérios para a determinação do *quantum* nesse intervalo serão discutidos no capítulo seguinte.

## **Celebração de Acordos de Leniência**

O Acordo de Leniência é um dos institutos mais interessantes e, ao mesmo tempo, mais incompreendidos da Lei Anticorrupção.

A Lei estabelece, em seus artigos 28 e 30, de forma expressa, as condições e os resultados esperados de sua celebração (BRAZIL, 2015):

Art. 28. O acordo de leniência será celebrado com as pessoas jurídicas responsáveis pela prática dos atos lesivos previstos na Lei no 12.846, de 2013, e dos ilícitos administrativos previstos na Lei no 8.666, de 1993, e em outras normas de licitações e contratos, com vistas à isenção ou à atenuação das respectivas sanções, desde que colaborem efetivamente com as investigações e o processo administrativo, devendo resultar dessa colaboração:

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

II - a obtenção célere de informações e documentos que comprovem a infração sob apuração.

Art. 30. A pessoa jurídica que pretenda celebrar acordo de leniência deverá:

- I - ser a primeira a manifestar interesse em cooperar para a apuração de ato lesivo específico, quando tal circunstância for relevante;
- II - ter cessado completamente seu envolvimento no ato lesivo a partir da data da propositura do acordo;
- III - admitir sua participação na infração administrativa
- IV - cooperar plena e permanentemente com as investigações e o processo administrativo e comparecer, sob suas expensas e sempre que solicitada, aos atos processuais, até o seu encerramento; e
- V - fornecer informações, documentos e elementos que comprovem a infração administrativa.

Observa-se, portanto, que o Acordo de Leniência – como qualquer acordo – pressupõe uma conjunção de vontades, pressupõe benefícios para todos os partícipes. E não poderia ser diferente, já que é voluntário e não vincula qualquer uma das partes até a sua efetiva celebração.

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

Para as empresas, o acordo também pode não ser vantajoso. Sua celebração permite a redução significativa da penalidade aplicada, mas pressupõe a admissão do ato lesivo, o que nem sempre é considerada a melhor estratégia de defesa.

O certo é que, em alguns casos, o acordo pode ser benéfico tanto para o poder público quanto para a empresa. E isso só pode ser plenamente avaliado pelas partes no decorrer da negociação do acordo, quando ficará claro para o poder público quais informações a empresa pretende lhe entregar e para as empresas quais penalidades serão excluídas ou diminuídas. Antes da celebração do acordo, qualquer uma das partes pode desistir, não podendo o poder público se utilizar de provas já conhecidas para fins de responsabilização, exceto quando tiver conhecimento delas por outros meios.

Dessa forma, caso as negociações do acordo de leniência avancem, a multa aplicável à empresa será calculada – até para se mensurar o *quantum* de multa a ser diminuído com a celebração do acordo - e, para tanto, o programa de *compliance* da empresa, caso exista, poderá ser avaliado, de forma semelhante ao que ocorre em um processo administrativo de responsabilização.

No que toca ao *compliance*, a peculiaridade do Acordo de Leniência é a possibilidade do estabelecimento de cláusulas que estabeleçam compromissos futuros por parte da empresa, como condição para que o acordo seja efetivamente cumprido. É o que se depreende do artigo 37 do Decreto nº 8420/2015 (BRAZIL, 2015):

Art. 37. O acordo de leniência conterá, entre outras disposições, cláusulas que versem sobre:

I - o compromisso de cumprimento dos requisitos previstos nos incisos II a V do caput do art. 30;

II - a perda dos benefícios pactuados, em caso de descumprimento do acordo;

III - a natureza de título executivo extrajudicial do instrumento do acordo, nos termos do inciso II do caput do art. 585 da Lei nº 5.869, de 11 de janeiro de 1973; e

**IV - a adoção, aplicação ou aperfeiçoamento de programa de integridade, conforme os parâmetros estabelecidos no Capítulo IV.**

Nesse sentido, o Acordo de Leniência pode ter extraordinário efeito indutor sobre as empresas, ao criar obrigações preventivas de implementação futura. Uma empresa que tenha o programa avaliado deve aprimorá-lo em determinado prazo seguindo determinadas recomendações. A empresa que sequer tem o programa deve desenvolvê-lo, seguindo cronograma e orientações específicas.

## 6. AVALIAÇÃO DOS PROGRAMAS DE COMPLIANCE PELA CGINT

### Avaliação dos programas de *compliance*: como funciona?

A existência de programas de *compliance*, conforme já relatado, pode servir como atenuante para aplicação de penalidades às empresas, no âmbito da Lei Anticorrupção.

Dessa forma, no processo administrativo de responsabilização, o programa de integridade deve ser entendido com um meio de defesa da empresa, não tendo, portanto, qualquer caráter obrigatório. O avaliador do programa fará uma análise dos documentos que lhe forem apresentados e formará, a partir desses documentos, um juízo de valor quanto à dosagem da atenuação devida para o caso concreto.

E que documentos são esses que a empresa deve apresentar?

A Portaria nº909, de 07 de abril de 2015, estabelece que, para que tenha seu programa de integridade avaliado, a empresa deverá apresentar: I – relatório de perfil; e II – relatório de conformidade do programa.

O relatório de perfil tem por objetivo contextualizar o avaliador sobre as características da empresa e os riscos a que se submete para o exercício de suas atividades. Tais informações são de suma importância para que se possa fazer uma correlação entre as medidas apresentadas e sua aptidão a mitigar os riscos, tendo em vista as especificidades da empresa. O artigo 3º da Portaria explicita o que deve ser informado pela empresa no relatório de perfil:

Art. 3º No relatório de perfil, a pessoa jurídica deverá:

I - indicar os setores do mercado em que atua em território nacional e, se for o caso, no exterior;

II - apresentar sua estrutura organizacional, descrevendo a hierarquia interna, o processo decisório e as principais competências de conselhos, diretorias, departamentos ou setores;

III - informar o quantitativo de empregados, funcionários e colaboradores;

IV - especificar e contextualizar as interações estabelecidas com a administração pública nacional ou estrangeira, destacando:

a) importância da obtenção de autorizações, licenças e permissões governamentais em suas atividades;

b) o quantitativo e os valores de contratos celebrados ou vigentes com entidades e órgãos públicos nos últimos três anos e a participação destes no faturamento anual da pessoa jurídica;

c) frequência e a relevância da utilização de agentes intermediários, como procuradores, despachantes, consultores ou representantes comerciais, nas interações com o setor público;

V - descrever as participações societárias que envolvam a pessoa jurídica na condição de controladora, controlada, coligada ou consorciada; e  
 VI - informar sua qualificação, se for o caso, como microempresa ou empresa de pequeno porte.  
 (BRAZIL, 2015)

No relatório de conformidade, por sua vez, a empresa deve descrever as medidas implementadas, em atendimento aos parâmetros do Decreto nº8420/2015. Além disso, deve demonstrar a aplicação do programa em seu cotidiano – histórico de dados, estatísticas, casos concreto – e o funcionamento do programa frente ao ato lesivo objeto de apuração. O art. 4 da Portaria estabelece o conteúdo do relatório de conformidade:

Art. 4o No relatório de conformidade do programa, a pessoa jurídica deverá:  
 I - informar a estrutura do programa de integridade, com:  
 a) indicação de quais parâmetros previstos nos incisos do caput do art. 42 do Decreto no 8.420, de 2015, foram implementados;  
 b) descrição de como os parâmetros previstos na alínea "a" deste inciso foram implementados;  
 c) explicação da importância da implementação de cada um dos parâmetros previstos na alínea "a" deste inciso, frente as especificidades da pessoa jurídica, para a mitigação de risco de ocorrência de atos lesivos constantes do art. 5o da Lei no 12.846, de 1o de agosto de 2013;  
 II - demonstrar o funcionamento do programa de integridade na rotina da pessoa jurídica, com histórico de dados, estatísticas e casos concretos; e  
 III - demonstrar a atuação do programa de integridade na prevenção, detecção e remediação do ato lesivo objeto da apuração.  
 (BRAZIL, 2015)

A empresa deve comprovar todas as suas alegações, por qualquer meio de prova admitido em direito - documentos oficiais, correios eletrônicos, cartas, declarações, correspondências, memorandos, atas de reunião, relatórios, manuais, imagens capturadas da tela de computador, gravações audiovisuais e sonoras, fotografias, ordens de compra, notas fiscais, registros contábeis, etc. -, devendo zelar pela completude, clareza e organização das informações prestadas.

Fica claro que, com base nos citados relatórios, o avaliador dispõe de imensa gama de informações para formar sua opinião. E aí reside o grande desafio: como avaliar tais documentos e concluir por um percentual X ou Y? Como evitar que o olhar do avaliador – mais ou menos tolerante – gere grandes discrepâncias em avaliações de empresas com programas parecidos de *compliance*?

Antes de mais nada, é forçoso reconhecer certa dose de discricionariedade na avaliação, tendo em vista que o estabelecimento de critério matemático, uniforme, engessaria as avaliações, tornando-as espécie de *chek list*, algo extremamente ilógico se

considerarmos que os programas têm que ser aptos a mitigar riscos específicos, os quais não podem ser pre determinados tampouco tabulados.

No entanto, ainda que tal dose de discricionariedade seja necessária, a Portaria 909/2015 estabelece alguns critérios gerais de dosimetria, que orientam o avaliador em sua análise, de forma a evitar graves desequilíbrios nas avaliações.

De forma didática, para melhor compreender a Portaria, vamos dividir as possibilidades de pontuação em 4 (quatro) faixas, conforme ilustração abaixo:



Caso seja enquadrada na **FAIXA 1**, a empresa não recebe pontuação alguma por seu programa de *compliance*.

Uma análise precipitada poderia transparecer que, caso a empresa apresentasse pelo menos um documento comprobatório, que indicasse a implementação de uma das medidas estipuladas no Decreto nº420/2015, deveria receber a margem mínima de redução, ou seja 1%. Tal conclusão, no entanto, é falaciosa.

De acordo com a Portaria CGU 909/2015, programa de integridade meramente formal e que se mostre absolutamente ineficaz para mitigar o risco de ocorrência de atos lesivos da Lei nº 12.846, de 2013, não será considerado para fins de aplicação do percentual de redução. Isso significa que, ainda que a empresa tenha algumas medidas de *compliance*, estas serão desconsideradas caso sejam totalmente inaptas para dirimir os riscos de irregularidades. Em outras palavras: em algumas situações, ainda que a empresa apresente documentos e comprovação da adoção de algumas medidas, é possível que não receba sequer o patamar mínimo de redução de penalidades.

Mas de que instrumentos o avaliador dispõe para entender se as medidas apresentadas pela empresa são minimamente aptas a cumprir seus objetivos? Ora, se o objetivo de tais medidas é reduzir os riscos de ocorrência de atos lesivos a empresa tem que,

primeiramente, entender os riscos a que está submetida. Se a empresa não entende seus riscos, não pode, por consequência, construir algo minimamente apto a mitigá-los.

O avaliador deve, assim, ser capaz de correlacionar as medidas aos riscos e vislumbrar condições mínimas de êxito. Deve ser capaz de confrontar as informações dispostas no relatório de perfil e no relatório de conformidade e entender se, de fato, o programa foi desenvolvido para mitigar os riscos da empresa.

Vejamos um exemplo: uma empresa, que atua em um mercado altamente regulado e possui estrito relacionamento com o governo – participando sistematicamente de processos licitatórios – comprou um programa pré-moldado de um escritório de advocacia, aplicável, segundo o escritório em questão, a toda e qualquer empresa, que consiste basicamente no seguinte: modelo de código de conduta, técnicas de treinamento sobre o código de conduta, procedimentos para a abertura de um canal denúncias e orientações sobre divulgar para os funcionários o compromisso da alta administração com o tema.

No citado exemplo, ainda que as medidas existam, é notório que não foram desenvolvidas para mitigar os riscos da empresa em questão, tendo em vista que em nada levam em conta as especificidades do mercado em que atua e os evidentes riscos a que está submetida devido ao envolvimento sistemático em processos licitatórios e contratados governamentais. Dessa forma, é provável que tal programa seja considerado inapto, não recebendo sequer o grau mínimo de redução.

E se o programa for apto, como avançar na análise e enquadrar nas demais faixas de pontuação?

O § 1º do art. 5 da Portaria nos traz o caminho: “A definição do percentual de redução considerará o grau de adequação do programa de integridade ao perfil da empresa e sua efetividade” (BRAZIL, 2015).

Dessa forma, caso a empresa possua um programa minimamente apto, ela passa a ser avaliada de acordo com os parâmetros fixados no Decreto nº8420/2015, detalhados no capítulo 4 da presente monografia. No relatório de conformidade, conforme vimos, a empresa deve indicar e descrever quais parâmetros foram implementados, bem como explicar a importância da implementação de cada um deles, frente às suas especificidades,

para mitigar o risco de ocorrência de atos lesivos ocorrência de constantes do art. 5o da Lei no 12.846, de 1o de agosto de 2013.

Além disso, é necessário que se demonstre a efetividade/aplicação pratica do programa, tanto de forma geral - funcionamento do programa de integridade na rotina da pessoa jurídica, com histórico de dados, estatísticas e casos concretos – quanto no caso específico objeto de apuração.

Caso a empresa não consiga comprovar tal efetividade, necessariamente a pontuação estará na **FAIXA 2**. A dosimetria exata da faixa levará em conta o numero de parâmetros implementados e o grau de implementação desses parâmetros, tendo em vista as especificidades da empresa em questão. A referida faixa, portanto, mede o quanto o programa foi bem estruturado para atingir os objetivos a que se destina, sem, contudo, adentrar em critérios de efetividade.

Diante da existência de provas de efetividade do programa, a valoração cairá em uma das faixas seguintes, **FAIXAS 3 ou 4**, a depender do grau de efetividade demonstrado.

É importante lembrar que um programa de compliance serve para três propósitos: prevenir, detectar e remediar atos contra a administração pública nacional e estrangeira, conforme disposto na Lei Anticorrupção.

É inegável que a verificação da efetividade desses três aspectos não se dá da mesma forma. A bem da verdade, o avaliador só pode formar um juízo pleno sobre os últimos dois aspectos - detecção e remediação - a luz de uma situação extrema, ou seja, a luz do comportamento da empresa frente ao próprio ato lesivo que está sendo investigado. Não é por outra razão que a Portaria CGU 909/2015 dispõe, em seu § 4º, art. 5, que caso o programa de integridade avaliado tenha sido criado após a ocorrência do ato lesivo, a avaliação da efetividade dos aspectos detecção e remediação restará prejudicada, não podendo a empresa receber a redução máxima de 4% (BRAZIL, 2015).

Assim, em que pese a remanescência de salutar discricionariedade na avaliação da efetividade do programa e consequente determinação do percentual exato aplicável ao caso concreto, é possível estabelecer dois importantes entendimentos.

O primeiro deles é que, ainda que a empresa tenha constituído seu programa de compliance apos a ocorrência do ato lesivo objeto de apuração, é possível que o mesmo seja considerado e receba alguma valoração, que pode atingir até mesmo o patamar máximo da **FAIXA 3**, a depender da comprovação da aplicação do programa na rotina da empresa. O objetivo do legislador foi reconhecer o esforço de empresas que, em situações de crise, estabeleceram controles mais rígidos de suas atividades, em uma clara intenção de prevenir casos futuros que se coaduna com o proposta de transformação trazida pela Lei Anticorrupção.

O segundo entendimento, e talvez o mais sutil de todos, decorre da constatação de que, por melhor estruturado que seja, não há programa de compliance capaz de abolir os riscos de ocorrência de irregularidades. Dessa forma, a valoração máxima da **FAIXA 4**, ou seja, 4%, não pode depender da perfeição do programa, até porque se o programa fosse perfeito a empresa não estaria sendo responsabilizada administrativamente e seu programa, por consequência, sequer estaria sendo avaliado.

A valoração máxima depende do que então? A valoração máxima está vinculada a um cenário ideal em que:

I) a empresa implementou todas as medidas possíveis para mitigar ao máximo os riscos de ocorrência de irregularidades – alto controle e baixa probabilidade de desvios;

II) algum funcionário, de forma isolada, resolveu burlar as normas instituídas pela própria empresa – caráter excepcional do ato lesivo;

III) o ato foi tempestivamente identificado pela empresa – seja por meio dos controles instituídos - operações ou registros contábeis fora do padrão, por exemplo - seja por intermédio de denúncias de terceiros ou dos próprios funcionários – tempestiva detecção;

IV) a empresa realizou uma diligência interna, corrigiu as falhas do seu programa, puniu o(s) responsável(is) e entregou o resultado da investigação interna às autoridades governamentais, se dispondo a colaborar com as investigações – efetiva remediação e auto denúncia.

Vejamos o seguinte exemplo. Uma empresa implementou um programa bastante estruturado de forma a mitigar seus riscos: estabeleceu normas, controles e regras

rígidas de interação de seus funcionários com o governo, implementou política de *due diligence* para contratação de intermediários, promoveu treinamentos gerais sobre o comportamento esperado de seus funcionários e específicos para aqueles que seriam responsáveis por participar de processos licitatórios, instituiu controles contábeis robustos, estabeleceu política de proteção de denunciante, etc. A empresa, ademais, conferiu autonomia à área responsável pela implementação do programa e monitora constantemente para verificar o seu adequado funcionamento. Por fim, diante de indícios de que algo errado foi feito por um de seus funcionários, a alta administração da empresa decidiu realizar uma investigação interna que culminou na expulsão do funcionário que cometeu a irregularidade e no encaminhamento do ocorrido às autoridades públicas.

Na situação colocada, ainda que, por óbvio, o programa de integridade não tenha sido perfeito ou imune a falhas – tendo em vista o ato lesivo praticado por um dos funcionários – é possível que a empresa consiga receber a redução máxima prevista de 4%, pois, conforme demonstrado, o programa é bem estruturado, tem aptidão para reduzir os riscos de irregularidades – ainda que não consiga miná-los – e foi capaz de identificar e remediar problemas.

### **Consequências jurídicas da avaliação dos programas de *compliance***

Os programas de *compliance*, importante reforçar, são altamente desejáveis, mas de forma alguma obrigatórios. Mesmo no Acordo de Leniência são optativos, pois, a despeito da possibilidade de existirem cláusulas que obriguem a empresa a dotar medidas futuras, a assinatura do acordo é sempre discricionária.

No âmbito de um processo administrativo de responsabilização, devem ser entendidos como um elemento de defesa, uma forma de se demonstrar que a prática do ato lesivo foi algo isolado, que não corresponde ao *modus operandi* da organização.

Conforme demonstrado no capítulo 5, a composição da multa independe do programa de *compliance*, haja vista que, ainda que inexistir tal programa, caso não se configurem os critérios do art. 17 do Decreto 8.420/2015, a multa será mantida em seu patamar mínimo.

Caso se configure algum dos critérios do art. 17 do Decreto 8.420/2015, e caso a empresa apresente como meio de defesa a existência de um programa de *compliance* – materializado pelos já citados relatórios de perfil e conformidade – aí sim a avaliação do programa pode afetar o valor da multa a ser imposta, atenuando-a até o patamar de 4% do faturamento bruto da empresa.

Fica claro, portanto, que a avaliação do programa de *compliance* no âmbito de um processo administrativo de responsabilização: I) só ocorrerá se a empresa assim o quiser; e II) será realizada, pelo agente público responsável, com base exclusivamente nos documentos apresentados.

Tais conclusões trazem consequências jurídicas importantes para o processo administrativo. O avaliador está adstrito à informação que lhe foi entregue, não lhe sendo exigido – ainda que não exista impedimento - que busque informações por outros meios que não os processuais. Em outras palavras, a qualidade de sua análise está condicionada ao interesse da empresa em apresentar informações úteis, detalhadas e completas. Caso a empresa não comprove com exemplos práticos, estatísticas ou outros dados a aplicação/efetividade das medidas, não há como o avaliador inferir que são efetivas, ainda que evidente nos autos que o programa tenha sido extraordinariamente bem concebido.

O interesse da empresa é o elemento central que move todo o processo de avaliação, não podendo as conclusões do avaliador serem invalidadas por contradizerem uma realidade não trazida pela empresa para os autos. A empresa pode, inclusive, optar por não ser avaliada, opção esta externalizada pela não entrega do documentos descritos na Portaria CGU 909/2015 durante o período que lhe cabe a defesa.

A responsabilidade do avaliador, conduto, é absoluta com relação ao juízo de valor sobre os documentos apresentados e consequente determinação do percentual de multa a ser reduzido. Como já explicado, existem regras gerais que norteiam essa avaliação, que devem ser seguidos de forma a garantir coerência e harmonia na aplicação dos critérios, sob pena de o processo administrativo ser invalidado no âmbito do poder judiciário.

É importante ressaltar, também, que toda a avaliação deve ser fundamentada, com as justificativas pertinentes e suficientes que deixem claras as razões pelas quais se tomou tal decisão.

Destaca-se que, como se trata de elemento de defesa, a empresa tem até o último dia da sua contestação para apresentar as informações relacionadas ao programa, que devem necessariamente ser objeto de avaliação. Qualquer restrição que venha a tolher o direito de a empresa se defender pode ser questionada na justiça, gerando nulidade de todo o processo.

Por fim, é importante notar que, no acordo de leniência, a possibilidade de invalidação no judiciário é bastante mitigada – ainda que não abolida -, tendo em vista que a empresa assina o compromisso, ratificando e concordando, portanto, com todos os termos do acordo.

## 7. CONCLUSÃO

Em que pese o desafio de se combater a corrupção, é certo que a criação de incentivos positivos à atuação preventiva dos agentes econômicos contribui para atingir esse objetivo.

As empresas podem diminuir seus riscos de cometer ilícitos adotando programas de *compliance* e o poder público tem atuado como indutor nesse processo. A Lei Anticorrupção e, mais notadamente, o trabalho da Coordenação de Integridade da CGU na avaliação dos programas de integridade são prova de que é possível o governo promover mudanças no setor privado, por meio de ações de caráter preventivo e não vinculantes.

A responsabilidade objetiva da Lei Anticorrupção, sob a ótica da teoria econômica do direito, faz com que as empresas apropriem internamente os custos futuros relacionados a potenciais sanções pela prática dos atos de corrupção e fraudes em processos licitatórios, e invistam em medidas preventivas – de precaução. Os programas de *compliance*, por sua vez, são criados para mitigar tais riscos. Nada mais são, portanto, do que a resultante do comportamento racional esperado das empresas diante de cenário em que se vislumbra alta probabilidade de responsabilização.

Além disso, a Lei Anticorrupção inovou ao possibilitar que empresas pudessem utilizar seus programas de integridade como instrumento de defesa, no âmbito de processo administrativo. Inovou ainda mais ao possibilitar que o poder público pudesse exigir o cumprimento de cláusulas nos acordos de leniência de aprimoramento ou criação de programas, com um claro viés transformador da realidade e do comportamento no meio empresarial.

É exatamente aí que entra a importância do trabalho da Coordenação Geral de Integridade, responsável na CGU pela avaliação dos programas de *compliance* nos processos administrativos e nos acordos de leniência.

Os processos de avaliação, bastante rígidos e baseados em critérios estabelecidos pelos normativos regulamentadores da Lei Anticorrupção – Decreto n 8420/2015 e Portaria CGU 909/2015 -, reforçam a necessidade, por parte das empresas, do aprimoramento e atualização constantes desses mecanismos de prevenção, detecção e

remediação, que podem, a qualquer momento, ser testados caso alguma irregularidade seja descoberta. Do lado do governo, é vital que os critérios de avaliação se tornem cada vez mais objetivos, de forma a evitar a invalidação do processo administrativo no âmbito do poder judiciário.

Alguns pressupostos devem nortear a criação dos programas de integridade das empresas, sem os quais o programa pode ser considerado inapto e sequer receber pontuação no processo de avaliação. O comprometimento da alta direção e a customização do programa – com base nos riscos e nas especificidades das empresas – são elementos basilares para que as medidas implementadas tenham efetividade, e o avaliador está preparado para considerar tais fatores – bem como os demais parâmetros do Decreto nº 8420/2015 - quando da dosimetria para eventual determinação de percentual de redução da multa.

Além de repercutir diretamente na dosimetria da multa, as avaliações dos programas de *compliance*, especialmente no bojo dos acordos de leniência, possibilitam o apontamento de falhas que podem ser sanadas e direcionam para as empresas o caminho a ser trilhado.

Para as empresas, a despeito do potencial risco de punição, o cenário é de oportunidade. Oportunidade para investir em políticas de integridade e reduzir a probabilidade da ocorrência de desvios. Oportunidade para atuar de forma correta e, ao mesmo tempo, se diferenciar no mercado. Oportunidade para viabilizar o crescimento sustentável, baseado na mitigação de riscos e no incentivo à produtividade.

O caminho para a competitividade plena, justa e legal, obviamente, ainda é longo, mas a Lei nº 12.846/2013 e a atuação da Coordenação de Integridade da CGU mostram que passos estão sendo dados. Passos esses que, diante da difícil realidade em que vivemos, devem ser valorizados.

## 8. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AGUIAR DIAS, José de. *Da responsabilidade civil*. 7. ed. Rio de Janeiro: Forense, 1983.

BRASIL. Lei nº 12.846, de 1 de agosto de 2013. Dispõe sobre a responsabilização administrativa e civil de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública, nacional e estrangeira, e dá outras providências. *Diário Oficial da União*, Brasília, 02 agosto 2013.

BRASIL. Decreto nº 8.420, de 18 de março de 2015. Regulamenta a Lei no 12.846, de 1º de agosto de 2013, que dispõe sobre a responsabilização administrativa de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública, nacional ou estrangeira e dá outras providências. *Diário Oficial da União*, Brasília, 19 março 2015.

BRASIL. Portaria CGU nº 909, de 07 de abril de 2015. Dispõe sobre a avaliação de programas de integridade de pessoas jurídicas. *Diário Oficial da União*, Brasília, 08 abril 2015.

CAVALIERI FILHO, Sergio. *Programa de responsabilidade civil*. 10.ed. São Paulo: Atlas, 2012.

CAHALI, Yussef Said. *Responsabilidade civil do estado*. 4. ed. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2012.

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

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

DEL DEBBIO, Alessandra. et. al. *Temas de anticorrupção e compliance*. São Paulo: Campos, 2013.

DINIZ, Maria Helena. Curso de direito civil brasileiro. 19.ed. São Paulo: Saraiva,

GONÇALVES, Carlos Roberto. *Responsabilidade civil*. 14.ed. São Paulo: Saraiva, 2012.

JOSSERAND, Louis. Evolução da responsabilidade civil. *Revista Forense*, Rio de Janeiro, vol. LXXXVI, n. 454, p. 51-63, jun.1941.

MARTINS, Judith. Os fundamentos da responsabilidade civil. *Revista Trimestral de Jurisprudência dos Estados*, São Paulo, vol. 93, ano 15, p.29-52, out. 1991.

MOREIRA NETO, Diogo de Figueiredo. et al. A juridicidade da Lei anticorrupção: reflexões e interpretações prospectivas. *Revista Fórum Administrativo*, v. 14, n.156, fev. 2014.

NERY, Rosa Maria de Andrade. et al. Responsabilidade civil: estudos em homenagem ao professor Rui Geraldo Camargo Viana. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2011.

POSNER, Richard A. *El análisis económico del derecho*. México: Fondo de Cultura Económica, 1998.

SANTANA, Héctor Valverde. Fixação do valor da indenização por dano moral. *Revista de Informação Legislativa*, Brasília, ano 44, n. 175, p. 21-40, jul.2007.

SAVATIER, René. *Traité de Responsabilité Civile*. 2. Ed. Paris: Librairie Générale, 1951.

SAVI, Sergio. *A responsabilidade civil por perda uma chance no direito brasileiro*. São Paulo: Atlas, 2006.