

COORDENADORES
SÉRGIO BOTREL
HENRIQUE BARBOSA

FINANÇAS CORPORATIVAS

ASPECTOS JURÍDICOS E ESTRATÉGICOS

Alexandre Couto Silva	José Edwaldo Tavares Borba
Ana Novaes	Juliana Fonseca Alves
André Antunes Soares de Camargo	Luis Felipe Spinelli
Andre Grunspun Pitta	Luis Peyser
Bernardo Vianna Freitas	Luiz Alberto Colonna Rosman
Bruno Cazarim da Silva	Luiz Gustavo A. S. Bichara
Bruno Saraiva Pedreira de Cerqueira	Marcela Vaz
Carlos Alexandre Lobo	Marcelo Castro Domingos da Silva
Daniel Kalansky	Marcus de Freitas Henriques
Edison Carlos Fernandes	Milton Nassau Ribeiro
Gabriela Cordoniz	Nelson Eizirik
Guilherme Peres Potenza	Otavio Yazbek
Gustavo Machado Gonzalez	Pedro Wehrs do Vale Fernandes
Gustavo Oliva Galizzi	Plínio Pinheiro Guimarães
Helio Barbosa	Rafael Biondi Sanchez
Henrique Barbosa	Roberta Pimentel
Igor Muniz	Roberto Salles
Ivo Waisberg	Rodrigo Bernardes Braga
Jairo Saddi	Rodrigo Tellechea
João Pedro Scalzilli	Sérgio Botrel
José Alexandre Tavares Guerreiro	Stefan Lourenço de Lima



SOBRE OS AUTORES

Sérgio Botrel – Doutor em Direito Privado (PUC/MG). Mestre em Direito Empresarial (Faculdade de Direito Milton Campos). Professor do MBA Executivo e do LL.M em Direito Corporativo do IBMEC/MG. Professor e Coordenador do Curso de Direito Societário Aplicado do IBMEC/MG. Professor dos cursos de Mestrado e Graduação da Universidade FUMEC/MG. Sócio da Análise Estratégica (*boutique* de M&A). Advogado. Autor de obras e artigos jurídicos.

Henrique Barbosa – Advogado. Especialista em Direito Societário pela FGV/SP – GVLAW. Mestre em Direito Empresarial e Doutorando em Direito Comercial pela USP, Summer Course in Commercial Law pela Georgetown Law School, ALP in Mergers & Acquisitions pela Vanderbilt Law School. Professor da Pós-Graduação da FGV/RJ. Coordenador e Professor do LL.M do IBMEC/MG. Diretor do IBRADEMP. Sócio do Barbosa & Barbosa Advogados.

Alexandre Couto Silva – Advogado e Doutor pela UFMG.

Ana Novaes – Ex-Diretora da CVM, Doutora em Economia e Advogada.

André Antunes Soares de Camargo – Advogado. Coordenador-Geral e Professor do Insper Direito. Professor da Faculdade de Direito da Universidade Presbiteriana Mackenzie-SP. Professor convidado da Universidade de St. Gallen, Suíça, em cursos voltados à governança corporativa na América Latina e no Brasil (2008 e 2011). Membro dos Conselhos Editoriais da *Revista de Direito Empresarial* e da *Revista de Direito Societário e dos Valores Mobiliários*. Membro efetivo da Comissão de Ensino Jurídico da OAB-SP. Autor do livro *Transações entre Partes Relacionadas: um desafio regulatório complexo e multidisciplinar* e de diversos artigos e capítulos de livros no Brasil e no exterior.

Andre Grunspun Pitta – Advogado. Bacharel, Mestre e Doutorando em Direito Comercial pela Faculdade de Direito da USP. Vice-Presidente do Instituto de Direito Societário Aplicado (IDSA). Participante do International Institute for Securities Market Development da U.S. Securities and Exchange Commission em 2012. Advogado em São Paulo.

Bernardo Vianna Freitas – Advogado. Conselheiro do Grupo de Estudos de Direito Empresarial da UFMG. Professor Substituto de Direito Empresarial da Faculdade de Direito da UFMG (2012-2013). Professor do LL.M. do IBMEC/MG. Professor da Pós-Graduação do Instituto de Altos Estudos em Direito – CEDIN/IAED.

Bruno Cazarim da Silva – Associado do Bichara Advogados.

Bruno Saraiva Pedreira de Cerqueira – Advogado. Sócio do PMKA Advogados.

Carlos Alexandre Lobo – Advogado. LL.M pela Columbia Law School, Sócio do Veirano Advogados.

Daniel Kalansky – Sócio do Motta, Fernandes Rocha Advogados. Professor do Insuper. Mestre em Direito Comercial pela USP. Diretor do Instituto Brasileiro de Direito Empresarial – IBRADEMP.

Edison Carlos Fernandes – Advogado. Mestre em Direito Político e Econômico pela Universidade Presbiteriana Mackenzie. Doutor em Direito das Relações Econômicas Internacionais pela PUC-SP. Professor dos cursos da GVLaw de Contabilidade aplicada ao Direito. Membro do Grupo de Estudos em Notas Explicativas do CPC/CODIM e titular da cadeira nº 29 da Academia Paulista de Letras Jurídicas – APLJ.

Gabriela Cordoniz – Advogada. Mestre em Direito Comercial pela USP. Ex-chefe de Gabinete da Presidência da CVM. Professora do IBMEC/RJ. Coordenadora da obra *Comentários à Lei 6.385/76*. Sócia do Trindade Advogados.

Guilherme Peres Potenza – Advogado. LL.M em Direito Societário pelo INSPER, LL.M em Corporate Governance pela Stanford Law School. Associado do Veirano Advogados.

Gustavo Machado Gonzalez – Advogado. MBA em Finanças Corporativas pelo IBMEC/RJ. LL.M pela Columbia Law School. Associado estrangeiro do Shearman & Sterling, Nova York (2009-2010). Chefe de Gabinete da Presidência da Comissão de Valores Mobiliários – CVM (2012-2014).

Gustavo Oliva Galizzi – Mestre em Direito Comercial pela UFMG. LL.M pela University of Texas School of Law. Advogado. Sócio do CMG Advogados.

Helio Barbosa – Mestre em Direito Empresarial. Professor da Pós-Graduação da FGV/RJ. Professor da Graduação e da Pós-Graduação do IBMEC/MG. Consultor do Barbosa & Barbosa Advogados.

Igor Muniz – Advogado. Presidente da Comissão de Mercado de Capitais da OAB/RJ.

Ivo Waisberg – Mestre em Direito Comercial e Doutor em Direito das Relações Econômicas Internacionais pela PUC/SP. Professor e Livre-Docente pela PUC/SP. LL.M pela New York University. Professor de Direito Comercial da PUC-SP. Advogado em São Paulo.

Jairo Saddi – Advogado em São Paulo. Vice-Presidente do Conselho de Administração do FGC – Fundo Garantidor de Créditos. Doutor em Direito Econômico pela Faculdade de Direito da USP. Pós-Doutorando pela Universidade de Oxford. Diretor do Instituto dos Advogados de São Paulo.

João Pedro Scalzilli – Doutor em Direito Comercial pela USP. Mestre em Direito Privado pela UFRGS. Professor da PUC/RS. Advogado.

José Alexandre Tavares Guerreiro – Advogado em São Paulo. Mestre e Doutor em Direito Comercial pela USP. Professor de Direito Comercial da Faculdade de Direito da Universidade de São Paulo.

José Edwaldo Tavares Borba – Ex-Advogado do BNDES. Procurador Aposentado do Estado do Rio de Janeiro. Ex-Gerente Jurídico Corporativo da Souza Cruz S.A. Ex-Presidente da Comissão Jurídica da Abrasca. Membro da International Bar Association.

Juliana Fonseca Alves – Advogada e Contabilista. Experiência em consultoria tributária e auditoria fiscal na Ernst & Young.

Luis Felipe Spinelli – Doutor em Direito Comercial pela USP. Mestre em Direito Privado pela UFRGS. Advogado. Professor de Direito Empresarial da UFRGS.

Luis Peyser – Advogado, em São Paulo, especializado em operações financeiras e de mercado de capitais. Sócio do PMKA Advogados Associados. Fundador e Diretor do Instituto Brasileiro de Direito Empresarial – IBRADEMP (2004-2011).

Luiz Alberto Colonna Rosman – Advogado e Economista. Pós-graduado em Direito da Economia pelo IED. Professor de Direito Societário da Escola de Magistratura do Rio de Janeiro e da FGV/RJ. Sócio do Rosman, Penalva, Souza Leão e Franco Advogados.

Luiz Gustavo A. S. Bichara – Sócio do Bichara Advogados. Procurador Tributário do Conselho Federal da OAB. Diretor da ABD.

Marcela Vaz – Advogada. LL.M pela New York University. Associada Estrangeira do Proskauer & Rose (2012-2013).

Marcelo Castro Domingos da Silva – Economista. MBA em Finanças pelo Ibmecc/MG. Mestre em Administração de Empresas pela PUC-MG/Fundação Dom Cabral. Gestor profissional de investimentos, sócio cofundador da DLM Investimentos Gestão de Recursos. Atuou como auditor na PriceWaterhouse e nos bancos BankBoston e Unibanco, acumulando experiências em crédito, finanças corporativas, fusões e aquisições e mercado de capitais. Conselheiro de Administração certificado pelo IBGC e membro do comitê técnico da Associação dos Investidores do Mercado de Capitais. Especialista em Governança, Investimentos e Mercado de Capitais. Professor em programas de formação de conselheiros no IBGC. Professor convidado em programas de desenvolvimento de acionistas na Fundação Dom Cabral.

Marcus de Freitas Henriques – Sócio do Escritório Carvalhosa e Eizirik Advogados.

Milton Nassau Ribeiro – Advogado. Mestre em Direito Empresarial. MBA em Finanças.

Nelson Eizirik – Sócio fundador do Escritório Carvalhosa e Eizirik Advogados. Presidente do Comitê de Aquisições e Fusões – CAF.

Otávio Yazbek – Doutor em Direito Econômico pela Faculdade de Direito da Universidade de São Paulo. Professor do Programa de Educação Continuada e Especialização em Direito GVLaw. Ex-Diretor da Comissão de Valores Mobiliários (2009-2013). Advogado.

Pedro Wehrs do Vale Fernandes – Advogado. Pós-graduado em Direito da Empresa pela FGV/RJ e Pós-graduado em Direito Tributário pelo IBET. Professor da Pós-graduação da FGV/RJ. Sócio do Rosman, Penalva, Souza Leão e Franco Advogados.

Plínio Pinheiro Guimarães – Advogado. LL.M pela Columbia Law School. Associado estrangeiro do Shearman & Sterling (1991-1993). Sócio do Pinheiro Guimarães Advogados.

Rafael Biondi Sanchez – Associado do escritório Motta, Fernandes Rocha Advogados. Diretor do Instituto Brasileiro de Direito Empresarial – IBRADEMP.

Roberta Pimentel – Advogada. LL.M pela Columbia Law School. Associada estrangeira do Sullivan & Cromwell LLP, Nova York (2005-2010).

Roberto Salles – Advogado. Mestre em Direito Público pela UERJ. Doutor em Direito Tributário pela UFMG. Professor de Tributos Federais no Curso de Pós-Graduação em Direito Tributário da Faculdade Milton Campos. Professor de Planejamento Tributário no Mestrado em Direito Tributário da PUC-MG. Experiência em consultoria tributária e societária e auditoria na Arthur Andersen e na PriceWaterhouseCoopers.

Rodrigo Bernardes Braga – Advogado. LL.M em Direito Societário pelo IBMEC/RJ. Professor do Pós-Graduação do IBMEC/MG.

Rodrigo Tellechea – Doutor em Direito Comercial pela USP. Advogado. Professor da Unisinos.

Stefan Lourenço de Lima – Advogado. Especialista em Finanças Corporativas e *Investment Banking* e em Produtos Financeiros e Gestão de Risco pela FIA – Fundação Instituto de Administração.

PREFÁCIO

Recebi, com alegria, convite formulado pelos colegas Henrique Barbosa e Sérgio Botrel para fazer o prefácio da obra coletiva intitulada *Finanças Corporativas – Aspectos Jurídicos e Estratégicos*, da qual ambos são coordenadores.

A equipe – de experientes advogados e renomados juristas – que integra o excelente grupo de autores é um inequívoco indicativo da qualidade da obra.

A variedade dos relevantes temas abordados também garante, a meu juízo, a importância da obra coletiva para os estudiosos e aplicadores do Direito.

Sem desmerecer cada um dos autores, e sem pretender esgotar o tema, para não me limitar a transcrever, no prefácio, um índice do livro, destacaria alguns dos temas abordados, seja pelo ineditismo dos respectivos assuntos, seja pela relevância deles no atual momento do nosso direito societário.

Dentre tais textos, começaria falando do artigo da Ana Novaes sobre “A Governança das Empresas Estatais no Brasil e as Lições da Experiência Internacional”, tema que deve ser objeto de intenso debate, à vista da situação que o país atravessa nesse instante.

Também é oportuno o artigo de Helio Barbosa e Henrique Barbosa “*Compliance*, regras anticorrupção e estratégia empresarial”, seja pela recente legislação editada em nosso país sobre o assunto, seja por força dos casos de alegada corrupção noticiados quase que diariamente pela mídia.

Aliás, os artigos escritos pelos próprios coordenadores da obra, que me parecem ser complementares, abordam assuntos corriqueiros na vida dos aplicadores do direito que lidam com operações de compra e venda de empresas e/ou de reestruturação e reorganização societária, como é o caso do texto sobre “*Leveraged buyouts* (LBOs) sob a ótica do direito brasileiro”, escrito pelo Sérgio Botrel.

Do mesmo modo, é complementar o trabalho de um de meus sócios, Daniel Kalansky, juntamente com Rafael Biondi Sanchez, que trata de “*Earn Out* nas Operações de Fusões e Aquisições (M&A)”, tema cada vez mais recorrente nas operações de aquisição de participações societárias.

Os textos elaborados por Ivo Waisberg e Stefan Lourenço de Lima (sobre “Os Fundos de Investimento em Direitos Creditórios como Estratégia de *Funding* na Atividade Empresária”), e por Plínio Pinheiro Guimarães, Roberta Pimentel e Marcela Vaz (abordando as “Operações Sindicalizadas e Obtenção de Crédito Externo por Tomadores Brasileiros: aspectos práticos e negociais”) também me parecem ser absolutamente relevantes na medida em que tratam de mecanismos para propiciar *funding* para os empreendedores.

Também complementares são os trabalhos elaborados por José Alexandre Tavares Guerreiro e por Gustavo Machado Gonzalez, ambos sobre debêntures, ainda que sob vertentes distintas. André Gruspun Pitta (“Mercado de Acesso: recentes evoluções”). Gabriela Codorniz (novas regras dos Fundos de Investimento), Otavio Yazbek (*Private Placements*), Luiz Alberto Colonna Rosman e Pedro Wehrs do Vale Fernandes (“Financiamento da Companhia e Estrutura de Capital”) e José Edwaldo Tavares Borba (*Commercial Papers*), vez que também abordam mecanismos diversos de acesso dos empreendedores e investidores ao mercado de capitais.

Instigantes também são os artigos do Igor Muniz (“Recompra de ações: breves considerações”), de Roberto Salles, Bernardo Vianna Freitas e Juliana Fonseca Alves (“Combinações de negócios, IFRS e regime contábil-fiscal pós-Lei nº 12.973 – Impactos nas Finanças Corporativas”), de Jairo Saddi (“Responsabilidade dos Administradores de Instituições Financeiras”) e de Nelson Eizirik e Marcus de Freitas Henriques (“Irregularidades na Elaboração das Demonstrações Contábeis de Companhia Aberta. Responsabilidade dos Administradores”), em que são analisados temas palpitantes com que os aplicadores do direito se defrontam em seus dias de trabalho.

Concluo afirmando que a presente obra coletiva certamente é inovadora e vai agradar os leitores, que poderão enriquecer seus conhecimentos com as lições transmitidas pelos diversos autores que a integram.

Luiz Leonardo Cantidiano

SUMÁRIO

1.	A GOVERNANÇA DAS EMPRESAS ESTATAIS NO BRASIL E AS LIÇÕES DA EXPERIÊNCIA INTERNACIONAL	
	<i>Ana Novaes</i>	1
2.	ADIANTAMENTO PARA FUTURO AUMENTO DE CAPITAL (AFAC)	
	<i>Gustavo Oliva Galizzi</i>	39
3.	COMBINAÇÕES DE NEGÓCIOS, IFRS E REGIME CONTÁBIL-FISCAL PÓS-LEI Nº 12.973 – IMPACTOS NAS FINANÇAS CORPORATIVAS	
	<i>Roberto Salles, Bernardo Vianna Freitas e Juliana Fonseca Alves</i>	49
4.	COMENTÁRIOS SOBRE CERTOS ASPECTOS DA NOVA REGRA GERAL DE FUNDOS DE INVESTIMENTO NO BRASIL	
	<i>Gabriela Cordoniz</i>	105
5.	COMPLIANCE, REGRAS ANTICORRUPÇÃO E ESTRATÉGIA EMPRESARIAL	
	<i>Henrique Barbosa e Helio Barbosa</i>	121
6.	DEBÊNTURES CONVERSÍVEIS. PREÇO DE EMISSÃO E DISCRICIONARIEDADE DE SUA FIXAÇÃO	
	<i>José Alexandre Tavares Guerreiro</i>	143
7.	EARN OUT NAS OPERAÇÕES DE FUSÕES E AQUISIÇÕES (M&A)	
	<i>Daniel Kalansky e Rafael Biondi Sanchez</i>	153
8.	EM BUSCA DE UM REGIME PARA OS PRIVATE PLACEMENTS NO BRASIL – OFERTAS PÚBLICAS, OFERTAS PRIVADAS E OFERTAS PÚBLICAS DISTRIBUÍDAS COM ESFORÇOS RESTRITOS	
	<i>Otavio Yazbek</i>	173

9	ESTRATÉGIA E FINANÇAS NA ANÁLISE JURÍDICA <i>Milton Nassau Ribeiro</i>	193
10.	FINANCIAMENTO/ALAVANCAGEM DA COMPANHIA E AS NORMAS JURÍDICO- -CONTÁBEIS (IFRS/CPC) <i>Edison Carlos Fernandes</i>	215
11.	FINANCIAMENTO DA COMPANHIA E ESTRUTURA DE CAPITAL <i>Luiz Alberto Colonna Rosman e Pedro Wehrs do Vale Fernandes</i>	231
12.	GOVERNANÇA CORPORATIVA: EFEITOS NA GESTÃO DE RISCOS, ACESSO AO CAPITAL E VALOR DA EMPRESA <i>Marcelo Castro Domingos da Silva</i>	251
13.	INVESTIMENTOS VENTURE CAPITAL E PRIVATE EQUITY: CONSIDERAÇÕES PRÁTICAS E JURÍDICAS <i>Carlos Alexandre Lobo e Guilherme Peres Potenza</i>	267
14.	IRREGULARIDADES NA ELABORAÇÃO DAS DEMONSTRAÇÕES CONTÁBEIS DE COMPANHIA ABERTA. RESPONSABILIDADE DOS ADMINISTRADORES <i>Nelson Eizirik e Marcus de Freitas Henriques</i>	317
15.	LETRAS IMOBILIÁRIAS GARANTIDAS (COVERED BONDS) <i>Luis Peyser</i>	339
16.	LEVERAGED BUYOUTS (LBOs) SOB A ÓTICA DO DIREITO BRASILEIRO <i>Sérgio Botrel</i>	353
17.	NOTA PROMISSÓRIA COMERCIAL (COMMERCIAL PAPER) <i>José Edwaldo Tavares Borba</i>	397
18.	MERCADO DE ACESSO: RECENTES EVOLUÇÕES <i>Andre Grunspun Pitta</i>	409
19.	OPERAÇÕES SINDICALIZADAS E OBTENÇÃO DE CRÉDITO EXTERNO POR TOMADORES BRASILEIROS: ASPECTOS PRÁTICOS E NEGOCIAIS <i>Plínio Pinheiro Guimarães, Roberta Pimentel e Marcela Vaz</i>	433
20.	OPÇÕES DE FINANCIAMENTO DA COMPANHIA E SUA ESTRUTURA <i>Alexandre Couto Silva</i>	459
21.	OPERAÇÕES COM DEBÊNTURES DE PRÓPRIA EMISSÃO: APONTAMENTOS SOBRE O ART. 55 DA LSA <i>Gustavo Machado Gonzalez</i>	495

22. OS FUNDOS DE INVESTIMENTO EM DIREITOS CREDITÓRIOS COMO ESTRATÉGIA DE <i>FUNDING</i> NA ATIVIDADE EMPRESÁRIA <i>Ivo Waisberg e Stefan Lourenço de Lima</i>	515
23. OS LIMITES DO PLANEJAMENTO TRIBUTÁRIO <i>Luiz Gustavo A. S. Bichara e Bruno Cazarim da Silva</i>	533
24. OS TÍTULOS DE CRÉDITO DO AGRONEGÓCIO <i>Bruno Saraiva Pedreira de Cerqueira</i>	553
25. RECOMPRA DE AÇÕES: BREVES CONSIDERAÇÕES <i>Igor Muniz</i>	571
26. RESPONSABILIDADE DOS ADMINISTRADORES DE INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS <i>Jairo Saddi</i>	605
27. SOCIEDADE EM CONTA DE PARTICIPAÇÃO: APLICAÇÕES PRÁTICAS E DIFERENTES FORMATAÇÕES <i>João Pedro Scalzilli, Luis Felipe Spinelli e Rodrigo Tellechea</i>	617
28. SUBCAPITALIZAÇÃO NAS SOCIEDADES ANÔNIMAS, ESTRUTURAS SOCIETÁRIAS PIRAMIDAIAS, EXPROPRIAÇÃO DE MINORITÁRIOS E CREDORES E DESCONSIDERAÇÃO DA PERSONALIDADE JURÍDICA <i>Rodrigo Bernardes Braga</i>	639
29. <i>TUNNELING</i> E TRANSAÇÕES ENTRE PARTES RELACIONADAS: UMA RELAÇÃO ÍNTIMA DEMAIS? <i>André Antunes Soares de Camargo</i>	669

Nota da Editora: o Acordo Ortográfico foi aplicado integralmente nesta obra.

COMPLIANCE, REGRAS ANTICORRUPÇÃO E ESTRATÉGIA EMPRESARIAL

HENRIQUE BARBOSA / HELIO BARBOSA

Sumário: 1. O valor dos princípios comerciais e suas boas práticas: o *compliance* como instrumento de planejamento estratégico – 2. Corrupção e fraude e seu impacto na conjuntura econômica – 3. *Compliance* como modelo de negócio: as bases e objetivos de um programa bem-sucedido – 4. A lei brasileira anticorrupção (Lei nº 12.846/2013) – 5. Considerações finais – Referências.

1. O VALOR DOS PRINCÍPIOS COMERCIAIS E SUAS BOAS PRÁTICAS: O COMPLIANCE COMO INSTRUMENTO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Escrever sobre *compliance*, corrupção e seus efeitos nas empresas e na economia – mormente a brasileira –, em pleno 2015, é especialmente alvissareiro. As ocorrências recentes e toda a gama de frutos e sequelas decorrentes da notória “Operação Lava-Jato” tornam inequívoco o diagnóstico acerca da necessidade absoluta e premente de boas regras de conformidade e maiores controles nos setores Público e Privado.

Nunca se exigiu tanto das empresas uma conduta íntegra e responsável como nos tempos atuais. Se a maior velocidade e volume de informação circulada invariavelmente tornam tormentosa sua absorção e provocam até certa insegurança, isso indubitosa – e felizmente – traz a reboque um aumento de transparência e, via de consequência, de vigilância e preocupação com o comprometimento ético do mercado. *Disclosure* e *accountability* já não funcionam mais como meros *slogans* propagandistas de medidas supostamente diferenciadas de posicionamento estratégico. Ao revés, figuram hoje como atributos basilares das empresas e instituições que almejam ser respeitadas e perenizar-se.

Por outro lado, as grandes auditorias mundiais ainda demonstraram em suas pesquisas estatísticas que revelam percentuais absurdos de fraudes e corrupção no mundo político e corporativo de todo porte. Pasmem, os índices superam a casa de 70% dos entes pesquisados, os quais veem subtraído – não raro quase passivamente – algo em torno de 7% de seus lucros, além de parcelas consideráveis de PIBs aqui e acolá. Mais grave – porém não menos sintomático no que se refere à distância ainda existente entre o discurso e a prática –, empresariado e Administrações Públicas reconhecem sem muito pudor que são a simples oportunidade e a falta de governança as principais responsáveis por esses crimes e desvios.

Nesse cenário, não por acaso ganhou corpo há alguns anos o movimento global em prol da governança corporativa e da busca incessante por melhores regramentos e práticas altivas e eficazes de *compliance*. Os recentes casos de fraude e má-conduta em organizações e governos demonstram cada vez mais a importância de se aprimorar o respeito a esses princípios e normas e aos valores inderrogáveis de transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade social e corporativa.

Se por um lado os escândalos contemporâneos (v. g., “Enron ‘s”, “WorldCom ‘s” e “Parmalat ‘s”) e, mais recentemente, a crise financeira de 2008, causaram profundos danos sistêmicos e abalo de confiança, tiveram como corolário um inequívoco contágio desse clamor por maior conformidade e padrões legais e éticos de conduta. A essa altura dos acontecimentos, não basta mais ao mercado e entes públicos a castidade aparente – e comumente hipócrita – das “mulheres de César”. É crucial que estejam sim preparados para, além de simplesmente se autoafirmar, ser e, acima de tudo, agir de modo consentâneo e entregar transparência e governança aptas a fazer frente ao intenso controle e vigília sociais e fiscalizatórios.

Lamentável e paradoxalmente, todavia, quantas ainda não são as empresas e governos que pregam integridade, mas se envolvem em eventos desonrosos que destroem sua reputação e credibilidade? Quantos ainda vendem transparência e seriedade, mas insistem em transitar na nebulosidade?

A título de exemplo – que, mesmo emprestada do mundo semificcional, traz mais concretude que a própria realidade pressuposta –, vale mencionar a bela produção cinematográfica encenada no filme *Margin Call* – O dia antes do fim, de Oliver Stone. No filme, Stone recorre à crise financeira mundial para revisitar um de seus personagens mais lendários, o *yuppie* da Bolsa, *Wall Street: O dinheiro nunca dorme*. O filme retrata as artimanhas nos bastidores, dando voz e rosto aos que escolheram salvar a própria pele e fazer riqueza individual ao perceber a avalanche que se avizinhava diante de um sistema pouco regulado e carente de *gatekeepers* atuantes, mesmo sabendo que suas ações apenas pressionariam o botão de *start* da crise. Ao fim e ao cabo, no entanto, o Banco quebra e seus diretores são presos ou terminam no absoluto ostracismo ou ridicularização,

mas não sem levar à bancarrota e desespero toda uma gama de instituições e investidores, sofisticados ou amadores, crentes ou descrentes, independentes ou alavancados perante aquele mercado financeiro e ao sistema fantasiosamente sólido e fazedor de fortunas.

Diz-se que, por ocasião das gravações, o cineasta J. C. Chandon costumava se perguntar como as pessoas que empurraram o mundo na direção do abismo conseguiram viver com suas escolhas. Conhecendo o enredo – e a própria história –, percebe-se agora que a fraude, mais uma vez, é perpetrada fundamentalmente pela oportunidade que o infrator encontra, mas que talvez a referência motivacional – ou mesmo o eventual fator de remorso – não assenta na conduta em si, mas especialmente no resultado potencial do desvio.

O certo é, no entanto, que esses fatos e verdades inconvenientes favorecem – senão exigem – o estudo e desenvolvimento concreto do *compliance* como mecanismo de prevenção ao descumprimento de normas e combate à fraude, corrupção, lavagem de dinheiro e deslizes de conduta. Se vivemos em uma sociedade de riscos, o *compliance* é certamente mais um dos fatores imprescindíveis a serem postos na mesa. Aliás, está na ordem do dia!

E se essa mudança de postura e instauração de procedimentos correlatos trazem consigo custos elevados, estes devem ser encarados como um verdadeiro investimento, materializado pelo *trade off* da mitigação de perdas e preservação da solidez econômica e mercadológica, senão da própria sobrevivência e manutenção da boa imagem perante o público em geral.

No Brasil, todavia, o tema ainda é relativamente novo e, como sói acontecer em terras tupiniquins, só veio florescer na esteira de alguns dos maiores escândalos já vistos por estas bandas e, portanto, do temor e falatório gerais decorrentes do enrijecimento das normas anticorrupção recém editadas (e respectivo *enforcement* pelas autoridades competentes).

Do ponto de vista macro, a ideia de *compliance* tem por objetivo fomentar uma sociedade mais justa e harmoniosa, com maior respeito aos direitos individuais, com menos corrupção e pobreza, protegendo não apenas a empresa em si, mas a coletividade como um todo, enxergando no respeito às leis um dos pilares centrais do Estado Democrático de Direito. A falta de integridade é tida como fator de perda de confiança e empobrecimento cultural e material de todo um povo. No excelente *Porque as nações fracassam*, os professores Daron Acemoglu e James Robinson descrevem com peculiar propriedade esse fenômeno ao indicarem que a razão primeira da derrocada dos Estados-Países são as por eles designadas “instituições extrativistas”, típicas de locais onde determinados grupos quase oligárquicos atuam de modo concatenado visando ao monopólio do poder e subtração das riquezas e recursos nacionais. Qualquer semelhança

ao cenário brasileiro e ao que por aqui se designa “fisiologismo-político” muito provavelmente não seja mera coincidência.

Já sob a ótica individual da instituição, para que esteja “em *compliance*”, necessário se faz que coloque a questão no centro de sua estratégia (empresarial ou política), verdadeiro elemento formador de sua identidade, convertendo-o em ação concreta e garantindo-lhe o compromisso de respeito pela alta administração e todos os demais empregados, colaboradores ou terceiras partes direta ou indiretamente vinculadas. Isso, inclusive, é da própria essência etimológica do termo *compliance* que, derivado do verbo inglês *to comply*, significa cumprir, executar, obedecer, observar e satisfazer as regras em vigor.

Nesse sentido, a expressão “risco de *compliance*” pode ser entendida como o risco legal de sanções regulatórias, perdas financeiras ou, mais grave, ruína de reputação e valor, que podem ser destruídos do dia para a noite como resultado de condutas faltosas ou da simples quebra das expectativas ou confiança dos *stakeholders*.

Mas o *compliance* não é alcançado simplesmente de forma hierarquicamente verticalizada, mediante comandos e sanções superiores impositivos. Para além disso, a instituição e seus intervenientes devem incorporar o *compliance* de forma voluntária, assimilando-o como verdadeira cultura e aderindo conscientemente às suas normas e procedimentos. A ideia é que a adoção de programas efetivos de *compliance*, com governança, ética e ações coerentes e retas, faça com que a corrupção deixe de ser a manchete principal, passando a ser, quando muito, uma nota – infeliz sim, porém transitória –, mera coadjuvante a ser suplantada pela postura correta e procedimentos corretivos devidos.

A par disso, todavia, mas na mesma medida de importância, um programa de *compliance* que se disponha a ir além do discurso e mostrar-se realmente eficaz, mais do que ser capaz de agregar posturas e identificar e mitigar rapidamente o ato infrator ou o dano dele advindo, deve ser capaz também de viabilizar a punição igualmente célere e firme do agente.

De todo modo, como se viu das já citadas estatísticas, a fraude e a corrupção não são privilégio dos megaempreendimentos ou dos que transacionam com o Poder Público. Ao contrário, na feliz citação de Michael Comer, um dos mais vigorosos especialistas em combate a fraudes, “*a dura realidade é que a fraude corporativa é um problema em larga escala que só pode ser contido através de ações determinadas pelas próprias empresas, mesmo que ainda não tenham sido suas vítimas*”.¹

E se o custeio do *compliance* é normalmente elevado, o preço da “não conformidade” é indubitavelmente mais alto. Basta ver os escândalos de governança

¹ COMER, Michael J. *Fraudes Corporativas*. São Paulo: Blucher, 2011.

diuturnamente noticiados, destacando via de regra o lado negativo da coisa. Apenas ilustrativamente, veja-se:

- escândalo na Petrobras – Estado de Minas, página 3, de 20 de novembro de 2014;
- Empreiteiras receberam R\$ 4,4 bi sem licitação – idem;
- Petrobras arrasta a Bolsa – Estado de Minas – página 9, 15 de novembro de 2014;
- Executivos presos tentarão delação, prevê Procurador – *Folha de S. Paulo*, capa, 17 de novembro de 2014;
- Atraso de balanço fecha mercado para Petrobras – *Valor Econômico*, capa e páginas B1, B3 e B4, 16 e 17 de novembro de 2014;
- Diretor de empreiteira diz ter pagado propina ao PP – *Folha de S. Paulo*, capa, 18 de novembro de 2014.
- Empreiteiras tentaram acordo “imoral” – *Valor Econômico*, capa, 19 de novembro de 2014.

Essas notícias, dentre outras tantas, são prova cabal e mais que suficiente da necessidade da aplicação de programas efetivos de *compliance*, de se cumprir e fazer cumprir leis, diretrizes, regulamentos, sejam internos ou externos, com foco na mitigação do risco da perda de valor e reputação. Tomando emprestado o jargão do locutor Jackson Magno, da rádio Itatiaia de Belo Horizonte, “*se não quer aparecer, não deixe o fato acontecer*”.

Isso, naturalmente, sem perder de mira as consequências de ordem criminal e a perda ou restrição severa à liberdade dos agentes envolvidos, cujos custos, estes sim, são inestimáveis.

Aliás, por descrente que se possa ser no sistema, há que se superar o “complexo de vira-lata” e reconhecer que as instituições brasileiras estão sim se tornando cada vez mais preparadas para combater fraudes e ilícitos em geral.² Veja-se que, a par das divulgações da imprensa, as informações dispostas no Portal da Transparência do Governo Federal, até o final de agosto de 2013,³ haviam sido aplicadas nada menos que 5.278 penalidades em 3.755 empresas. Empresários e Administradores também não escaparam: penalidades foram aplicadas em 3.040 deles. Convenhamos, não é pouca coisa! A publicidade desses atos também é bastante relevante.

² O Cadastro de Empresas Investigadas e Suspeitas Inidôneas (CEIS), por exemplo, foi criado ainda em 2008. Na mesma esteira, em 2012 foi aprovada a Lei de Acesso à Informação.

³ Anteriormente, portanto, à edição da Lei Brasileira Anticorrupção.

O Portal apresenta todos os detalhes: nome da empresa, CNPJ, tipo de punição, qual órgão aplicou a punição e em qual unidade da federação.

Nesse contexto, aliás, foi que desde 2014 passou a vigor no Brasil a Lei nº 12.846/2013, batizada de “Lei Anticorrupção” que, mesmo padecendo de alguns excessos ou merecendo reparos pontuais, se não resolve ou põe termo à má-conduta, indubitavelmente traz consigo a esperança robusta de novos tempos e instrumentos de *enforcement* enfáticos visando a debelar a corrupção e a impunidade que lamentavelmente a aproveita e estimula.

2. CORRUPÇÃO E FRAUDE E SEU IMPACTO NA CONJUNTURA ECONÔMICA

Importante estabelecer a relação entre corrupção e fraude, diante da necessidade de um programa de *compliance* efetivo. A **corrupção**, segundo as Nações Unidas, é uma forma de comportamento que renuncia à ética, à moralidade, à tradição, à lei e à virtude civil. Segundo o Banco Mundial e a Transparência Internacional, a corrupção se caracteriza pelo uso da posição pública de um indivíduo para proveitos pessoais ilegítimos e abuso de poder, podendo ocorrer tanto na esfera privada quanto pública, envolvendo invariavelmente o conflito e/ou conluio entre entes dos dois setores. Numa visão mais ampla, a corrupção agrega a combinação negativa de conflito de interesses, desvios fraudulentos, fraude, suborno, corrupção política, nepotismo e extorsão, demonstrando a fraqueza do sistema legal e a falta de transparência das entidades empresariais e administrativas. Alguns estudos daqueles órgãos multilaterais indicam que o custo da corrupção corrói percentuais superiores a 5% do PIB mundial, aumentando em até 10% o custo total de fazer negócios a nível mundial e 25% nas despesas envolvendo os contratos públicos celebrados nos países em desenvolvimento.

A **fraude**, a seu turno, é uma das modalidades da corrupção. É o ato ilícito realizado por um indivíduo, com o objetivo de beneficiar-se – ou a parte relacionada –, com a violação de normas legais e/ou procedimentos internos das organizações, prejudicando, sonogando, adulterando fatos e/ou documentos e acarretando prejuízos a terceiros. Quando um indivíduo realiza uma fraude, ele gera diversas consequências negativas tanto para as empresas, quanto para o Governo e o mercado de modo global. Para as empresas, elas envolvem desde um simples prejuízo financeiro à perda de público consumidor, menor credibilidade perante investidores, fornecedores e/contratantes (e dos *stakeholders* em geral). Mercado logicamente, os efeitos são a instabilidade e retração da economia, desvalorização da moeda, aumento de preços e quiçá uma crise nacional, com o respectivo efeito dominó para a economia e o Governo da ocasião.⁴

⁴ Veja-se o próprio cenário econômico brasileiro dos últimos anos.

Segundo pesquisa da KPMG realizada com 150 empresas com faturamento na faixa de R\$ 50 milhões a R\$ 5 bilhões, 80% delas reconhecem já terem sido afetadas diretamente por fraudes internas em virtude de falhas em seus procedimentos operacionais, sendo que 2/3 acreditam que o nível de fraudes aumentará nos próximos anos. Outros dados apontam que as perdas decorrentes de fraudes em empresas brasileiras chegam a 37% do PIB, sendo que 65% delas destacaram a fraude como o maior problema/preocupação empresarial.

Noutro norte, o combate à corrupção e a fraude e a adoção de planos eficazes de *compliance* trazem benesses imediatas e relevantes, tais como: (i) redução no custo das negociações privadas e com o Governo; (ii) atração de investidores e doadores de recursos para investimento; (iii) retenção de profissionais com fortes princípios éticos e morais, o que naturalmente atrai ou ajuda a manter equipes com as mesmas características; e (iv) aumento nas vantagens competitivas de mercado e ganho de credibilidade nos negócios.

3. COMPLIANCE COMO MODELO DE NEGÓCIO: AS BASES E OBJETIVOS DE UM PROGRAMA BEM-SUCEDIDO

Foi-se o tempo em que as empresas eram avaliadas apenas por sua *performance* financeira. Atualmente, a postura “moral” perante o mercado é tão ou mais relevante. Cada vez mais as companhias são observadas e avaliadas sob o ponto de vista de seu comportamento “cidadão”. Estar em *compliance* não é mais apenas uma opção empresarial.

Destarte, quando se diz que o *compliance* deve funcionar como modelo de negócios, isso pressupõe que ele deva interferir em todas as instâncias corporativas, influenciando nas estruturas, processos, ações e políticas da organização. Como consequência, o *compliance* precisar estar inoculado e atuar em todo e qualquer passo da cadeia produtiva e de valores.

Se não para manter incólume a boa fama corporativa, a busca por práticas eficazes de *compliance* tem se apresentado instrumento imprescindível também sob a ótica financeira-operacional. Tem se tornado corriqueiro que instituições financeiras concedam taxas ou condições mais atraentes, quando não vinculem a abertura de determinadas linhas de crédito à existência de um programa sólido de *compliance*, que deve então ser formal e contratualmente atestado pelo tomador, como o faz hoje o próprio BNDES.⁵

⁵ De modo similar, vale apontar postura recente adotada pelos bancos que têm financiado as operações ou recapitalizações das empresas abatidas pela “Operação Lava-Jato”, inserindo em seus novos contratos uma espécie de “Covenant Cross Default”, materializado em cláusula mediante a qual se estabelece que, no caso de condenação das pessoas

Para tanto, os valores e princípios éticos da organização devem orientar cultural e inflexivelmente sua governança em todos os graus hierárquicos e funcionais, a fim de que não sejam conduzidos ou desvirtuados de acordo com a vontade ou conveniência momentânea ou transitória dos tomadores de decisão sentados no topo da pirâmide. Há que se impor limites à discricionariedade dos administradores e à própria ação da empresa, fazendo com que o negócio/instituição tenha identidade e modelo próprios e independentes do caráter dos administradores que estejam à sua frente. Em suma, é indubitável que o *compliance* precisa sim partir do topo da cadeia (*top down*), mas isso precisa ocorrer de modo estratégico e condizente com os valores e práticas assimiladas pela instituição. O preceito de integridade deve compor a matriz filosófica do negócio e, a partir daí, ser inculcado, aculturado, implementado e praticado em todos os níveis até a base da pirâmide.

Por basilar – ou até hipócrita – que possa parecer, a verdade é que, como já alertou o notório ex-CEO da IBM (Louis Gerstner Jr.), “*people don’t do what you expect but what you inspect.*”

A “Johnson & Johnson”, p. ex., é uma *case* de sucesso que reflete bem isso. A companhia começou pequena, bem pequena, num sonho de família ainda nos idos de 1886, mas desde sua criação já sabia que apenas com ética e boa governança poderia crescer e sedimentar-se. Para tanto, elaborou e aprimora continuamente o seu *Compliance and Ethics Program*, cujo primeiro capítulo trata justamente do que considera os “*Benefits of a Strong Compliance and Ethics Program: Brand Value*”, reconhecendo e pregando já de largada que “*a strong corporate culture can protect and enhance the corporate brand*”. É, portanto, mais do que “apenas” um plano de conformidade; É estratégia comercial que representa parcela essencial de seu plano de negócio que, avaliado e medido periodicamente, garante à empresa princípios imprescindíveis e resultados extremamente favoráveis, podendo-se citar, v. g.:

- que 65% dos colaboradores são ranqueados e qualificados pelas boas práticas e ações, tais como honestidade comercial, transparência, confiabilidade e honestidade, o que é fundamental para que a companhia atinja e mantenha os altos índices de boa reputação e reconhecimento de que só trabalha com pessoas, produtos e/ou serviços de primeira linha e alta qualidade e comprometimento; ou, ainda,
- que 80% dos empregados entre 18 e 30 anos afirmam que deixariam a empresa se acreditassem que ela tivesse seus valores ameaçados ou pouca afinidade e envolvimento éticos.

jurídicas tomadoras ou de seus administradores por atos de corrupção, os empréstimos concedidos considerar-se-ão vencidos antecipadamente, com todos os consectários legais e contratuais respectivos.

O grande paradoxo a ser enfrentado aqui entretanto é que, se a fraude e a corrupção endêmicas nas cadeias inferiores são de fato presentes e minam paulatinamente as finanças e imagem da corporação – ainda que eventualmente possam gerar prejuízos para além dessas fronteiras corporativas –, os atos envolvendo a alta administração comumente são muito mais volumosos, graves e danosos tanto para a instituição quanto para o próprio sistema. Ou seja, não raro, são justamente aqueles nos quais se depositam as primeiras e mais relevantes expectativas ligadas à ação e proposição do *compliance* que acabam representando sua maior ameaça.

Obviamente que a necessidade de contenção do alto comando não significa nem pode implicar um engessamento da cadeia diretiva ou do controle empresarial e/ou societário. De forma alguma! A proteção ou uso desses poderes, contudo, que possuem sim valor e significância empresarial, jurídica e econômica, não pode dar margem à tergiversação de valores éticos que dê azo à fraude e à corrupção. Ressalve-se bem: em primeiro lugar, o que está em pauta prioritariamente aqui é o *compliance*; em segundo lugar, não há a menor sombra de dúvida de que as medidas de “conformidade” não só podem como devem andar *pari passu* e em consonância com as faculdades dos titulares do empreendimento ou instituição. Essa premissa, inclusive, não fica de lado tampouco na própria legislação societária, senão veja-se, *v. g.*, todo leque de diretrizes e deveres de diligência, lealdade e função social e respectivos dispositivos de responsabilização estabelecidos nos arts. 116, 117, 153, 154, 158, 159 e 245 e 246 da LSA, dentre outros regulamentos de caráter societário e/ou administrativo.

Para viabilizar essa harmonia, seguindo as boas lições da ética empresarial, as melhores práticas de incorporação e disseminação cultural de normas e procedimentos de *compliance* são:

- concepção de códigos morais de integridade;
- engajamento e diálogo permanente com *stakeholders*;
- processos estruturados da tomada de decisão, albergando:
 1. análise de produtos e serviços;
 2. resolução de conflito de interesses, dilemas éticos e questões judiciais;
 3. análise de desvios de conduta e comportamento que inclui o gerenciamento de canais independentes da recepção e investigação de notícias, denúncias e reclamações;
- programas de educação continuada em ética; e
- gestão de indicadores e pesquisa periódica de visão da instituição e clima ético.

Também a título ilustrativo, tome-se o exemplo positivo da “Vale S/A”. A “Vale” atualizou o seu Código de Ética e Conduta em janeiro de 2014, visando ao realinhamento da companhia e seus valores e compatibilizando-os e seus respectivos procedimentos de ação e monitoria aos ditames da Lei Anticorrupção (Lei nº 12.846/2013). Ali, o rigorismo com a boa conduta, a permanente vigilância e a inegociabilidade das regras postas, acompanhados da punição dos infratores, faz com que dirigentes, empregados, terceirizados e prestadores de serviço, automaticamente – seja por espontaneamente comungar daqueles valores, seja por temor às consequências –, ajam de modo conforme e se automonitorem e aos demais, participando e contribuindo de modo efetivo para seu crescimento e evolução. A tolerância com a negligência, a impunidade e a deslealdade é nenhuma. Dá trabalho? É difícil? Sim! “E daí?”, dizem eles. A companhia não por acaso é uma das maiores e respeitadas mundialmente, e até onde se tem notícia incólume àqueles males.

Mas quais os fatores e passos que devem ser seguidos ou levados em conta para que se desenvolva um programa de *compliance* efetivo? Uma boa referência da experiência internacional pode ser encontrada no *Anti-corruption Ethics and Compliance Handbook for Business*, desenvolvido pela OCDE e pelo Banco Mundial.

Num viés mais pragmático, vale tecer algumas considerações pontuais acerca da montagem e manutenção do plano. Nessa linha, para extirpar as verdadeiras “doenças” empresariais e políticas que são a corrupção e a fraude, é preciso seguir alguns princípios e etapas para elaborar o que se pode considerar um bom programa de *compliance*. Estes podem ser divididos basicamente em quatro grupos: **comprometimento, implementação, monitoramento e melhoria contínua**, assim explicitados:

“**Comprometimento**” dos administradores e de todo o *staff* da instituição com a estratégia e objetivos do negócio e com o programa implantado, em todos os níveis da organização.

“**Implementação**” tendo como pressuposto a responsabilidade para a obtenção de resultados, com o estímulo a comportamentos que criem e sustentem o programa e a tolerância zero com atos que o comprometam ou aos controles de gerenciamento das obrigações impostas.

“**Monitoramento**” do desempenho do programa e sua efetividade, com documentação e medição constantes de seus resultados e/ou falhas.

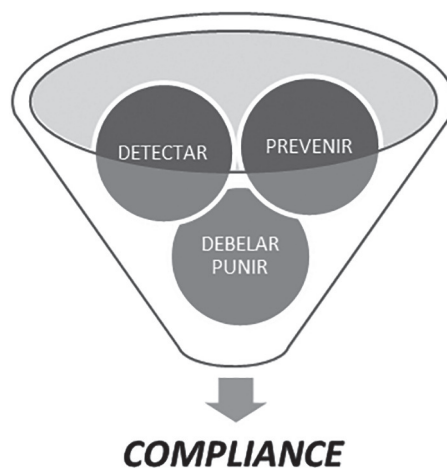
“**Melhoria Contínua**”, mediante a análise crítica regular e aprimoramento do plano de *compliance*.

Noutra ponta, há que se atentar para alguns equívocos ou pré-conceitos absolutamente errôneos a serem evitados na elaboração, métrica e/ou adaptação do programa, a saber:⁶

⁶ COMER, Michael J. *Fraudes Corporativas*. São Paulo: Blucher, 2011.

1. a crença de que a polícia e os órgãos reguladores previnem e detectam fraudes de modo suficiente;
2. auditores (internos ou externos) bastam à detecção de fraudes;
3. comitês de auditoria são uma resposta adequada;
4. a fraude é tolerável;⁷
5. fraudes catastróficas são raras;⁸
6. a visão “sartreana” de que os empregados e/ou parceiros desonestos é que são o problema (“o inferno são os outros”);
7. a fraude é imprevisível;
8. isso jamais acontecerá conosco;
9. controles são caros e geram a sensação policialasca negativa.

Mas, atenção! Jamais se deve confundir a descoberta da fraude ou da corrupção com a solução do caso. Os setores de *compliance* e de Auditoria Interna – que, frise-se bem, não necessariamente se confundem ou sobrepõem, mas se complementam – existem não só para detectar os ilícitos, mas, também e principalmente, para debelar e reprimir o problema. Ou seja, os papéis de prevenção, detecção e sanção/solução são subprodutos coirmãos do *compliance*, que devem integrar concomitantemente a receita do programa (vide a Figura a seguir):



⁷ Veja o caso Petrobras.

⁸ Veja as incontáveis operações, tais como Lava-Jato, Sicupira, entre tantas outras do MP, com o apoio da Polícia Federal.

Com efeito, estratégias bem delimitadas de controle devem garantir que os objetivos sejam atingidos, não apenas na teoria, mas concretamente. Se a instituição não dispuser de um sistema de controle efetivo em seus processos e contratos, o risco da ocorrência de fraudes se torna altíssimo, fragilizando a credibilidade do sistema e criando um ambiente favorável ao fraudador, podendo acarretar consequências irreversíveis para o programa e quiçá ao próprio negócio.

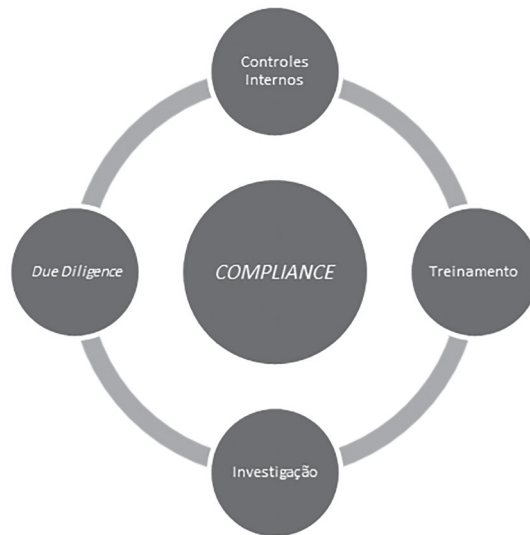
Materializando esses dados, as mesmas pesquisas dantes mencionadas dão conta que a insuficiência nos mecanismos de controle respondem por 51% das fraudes, enquanto a impunidade é vista como fator que contribui em 52% para o cometimento da fraude. Lado outro, 73% dos empreendedores acreditam que é necessário combinar as ações internas com planejamento de diretrizes sobre integridade e ética profissional também dos parceiros. Curiosamente, no entanto, 60% deles [empreendedores] relatam que, uma vez detectada a fraude ou corrupção, ao invés de se atacar os sintomas da doença para que a infração não se repita e se sancionar de modo condizente o infrator, opta-se tão somente pela demissão do agente.⁹

Ou seja, mesmo onde se possui algum tipo de controle o *compliance* ainda fica a meio caminho.

Com efeito, deve-se criar canais de comunicação eficientes, com ouvidorias/*ombudsmen*, *helplines* e veículos de denúncia facilitados e que estimulem a delação (*v. g.*, protegendo a identidade dos informantes). Isto feito, e sem prejuízo de se permitir essa faculdade a todo corpo de colaboradores, cabe prioritariamente então ao setor de *compliance* propriamente dito (ou ao *Compliance Officer*) noticiar não apenas à administração, mas especialmente aos setores investigativos internos e/ou independentes, comunicando imediatamente o ocorrido para que as medidas cabíveis (averiguativas, punitivas e/ou avaliativas) sejam tomadas de pronto.

Vale lembrar que não raro a segregação de competências ou funções entre órgãos ou pessoas distintos no controle dessas etapas é fator altamente relevante para o êxito do programa, reduzindo o risco de que a concentração de poder num único ente acabe por ter efeito contraproducente e termine por induzir o desvio, blindando sua apuração e correção. Mais que isso, esses processos e controles devem ser reavaliados periodicamente pelo Comitê de *Compliance* ou demais órgãos corporativos ou fiscalizatórios responsáveis, tornando-os mais e mais eficazes. Gráficamente, o programa de *compliance* deve orbitar entre a conjugação das seguintes vertentes e instrumentos (vide a Figura a seguir):

⁹ Dados da KPMG entre 2012 e 2013.



Tudo isso referendado por regras claras e Códigos de Conduta que estabeleçam detalhadamente, dentre outros, as diretrizes, critérios, limites e/ou vedações para:

1. recebimento e/ou oferta de prêmios, brindes ou gratificações;
2. requisitos ou processos seletivos e de contratação;
3. regras disciplinando e/ou cerceando nepotismos;
4. possibilidade ou não de contratação de integrantes ou ex-integrantes da Administração Pública e eventuais períodos ou áreas de quarentena;
5. negociação com partes relacionadas;
6. auditoria/*due diligence* em terceiras partes e colaboradores (prestadores de serviços, clientes, fornecedores etc.) e restrições à subcontratação;
7. procedimentos especiais a serem adotados em *joint ventures*, consórcios ou operações de M&A;
8. limites, interesse, atuação e postura em licitações e contratações com o Poder Público em geral;
9. medidas de aferição e controle de risco (*risk assessment & risk management*).

A existência dessas balizas e parâmetros, entretanto, não significa que o *compliance* seja um simples produto de prateleira “plagiável” ou simplesmente adaptado de um padrão geral. Diferentemente disso, deve ser pensado e desenhado de acordo com a realidade da organização e seus valores e idiossincrasias operacionais e perfil de seu corpo funcional e diretivo.

Finalmente, para obter sucesso é imprescindível que, acima de tudo, a organização e o próprio programa de *compliance* apresentem as características inafastáveis de: (i) **integridade**, sem dúvida alguma a peça chave que não só orienta o programa, mas também constitui a sua razão de ser; e (ii) **resiliência**, concebida como o poder de recuperação que pessoas, culturas e empresas assumem quando envolvidas em casos de corrupção. É a capacidade de enfrentar as mais graves crises sem se abater ou abdicar e pôr em xeque o programa e a cultura de conformidade e governança.

4. A LEI BRASILEIRA ANTICORRUPÇÃO (LEI Nº 12.846/2013)

A Lei Brasileira Anticorrupção veio a lume no calor dos emblemáticos movimentos de rua de junho de 2013, onde, a par de certa euforia multidemandante e da exaltação típica do efeito manada, a população fazia coro unísono por um basta à corrupção e novos tempos e práticas especialmente na política e Administração Pública nacionais.

Inspirada fundamentalmente na FCPA (*Foreign Corrupt Practices Act*) norte-americana, a lei brasileira – que curiosamente é até bastante mais rigorosa e punitiva do que as demais regras mundiais – estabelece sanções severas a empresas nacionais e estrangeiras por atos, desvios e/ou pagamentos ilegais feitos a autoridades governamentais. De certa forma, e seguindo a filosofia e preceitos do *UK Bribery Act* de 2010, a nova lei delega ao setor privado a corresponsabilidade de prevenir a corrupção.

Mais grave, institui a responsabilidade objetiva da pessoa jurídica, passando a empresa a responder independentemente da comprovação de dolo ou culpa pela conduta de seus colaboradores, e ainda que o ato lesivo tenha sido praticado sem o seu conhecimento e por um terceiro que porventura represente seus interesses perante o setor público. Isso, contudo, não exclui a responsabilidade individual de seus dirigentes, administradores ou quaisquer pessoas naturais, autoras, coautoras e/ou partícipes do ilícito (art. 3º).

Prevê ainda o perdimento dos bens, direitos e/ou valores que representem vantagem ou proveito direta ou indiretamente obtidos da infração, ressalvado o direito do lesado ou de terceiro de boa-fé (art. 19, I). De modo similar, o art. 6º,¹⁰ que trata da responsabilização administrativa da pessoa jurídica, impõe multas de até

¹⁰ Art. 6º Na esfera administrativa, serão aplicadas às pessoas jurídicas consideradas responsáveis pelos atos lesivos previstos nesta Lei as seguintes sanções:

I – multa, no valor de 0,1% (um décimo por cento) a 20% (vinte por cento) do faturamento bruto do último exercício anterior ao da instauração do processo administrativo, excluídos os tributos, a qual nunca será inferior à vantagem auferida, quando for possível sua estimação; e

II – publicação extraordinária da decisão condenatória.

20% do faturamento¹¹ da empresa e, caso não seja possível aferir-se o faturamento em questão, prescreve que essa pena pecuniária possa chegar a um teto valorativo de nada desprezíveis R\$ 60 milhões. Mas a norma vai além, e estabelece até mesmo a possibilidade de dissolução compulsória da pessoa jurídica (art. 19, III).

Antevendo quicá tentativas escusas de reorganizações societárias ou coligações empresariais que venham a modificar o *status quo* do empresário ou administrador, a lei prevê outrossim que a responsabilidade da pessoa jurídica subsiste mesmo na hipótese de alterações contratuais ou transformação, incorporação, fusão ou cisão social (art. 4º), o que embute desde então uma sobrecuidela e atenção redobrada na *due diligence* e respectivas negociações e cláusulas de garantia, indenização e/ou responsabilidades nas operações de M&A em geral. Nessa toada, inclusive, é de se destacar que – e não apenas no que tange ao mercado de fusões & aquisições – o papel dos consultores, mormente dos próprios escritórios de advocacia, deve igualmente agregar o *compliance* e códigos de conduta e respectivos procedimentos em suas rotinas.

Mas é no art. 15¹² que a lei mostra sua verdadeira face. A previsão de que, “*após a conclusão do procedimento administrativo, [a autoridade administrativa] dará conhecimento ao Ministério Público de sua existência, para apuração de eventuais delitos*”, traz como pano de fundo a conclusão inarredável de que a Lei Anticorrupção brasileira trata não apenas das responsabilidades administrativa e civil, mas

§ 1º As sanções serão aplicadas fundamentadamente, isolada ou cumulativamente, de acordo com as peculiaridades do caso concreto e com a gravidade e natureza das infrações.

§ 2º A aplicação das sanções previstas neste artigo será precedida da manifestação jurídica elaborada pela Advocacia Pública ou pelo órgão de assistência jurídica, ou equivalente, do ente público.

§ 3º A aplicação das sanções previstas neste artigo não exclui, em qualquer hipótese, a obrigação da reparação integral do dano causado.

§ 4º Na hipótese do inciso I do *caput*, caso não seja possível utilizar o critério do valor do faturamento bruto da pessoa jurídica, a multa será de R\$ 6.000,00 (seis mil reais) a R\$ 60.000.000,00 (sessenta milhões de reais).

§ 5º A publicação extraordinária da decisão condenatória ocorrerá na forma de extrato de sentença, a expensas da pessoa jurídica, 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, pelo prazo mínimo de 30 (trinta) dias, no próprio estabelecimento ou no local de exercício da atividade, de modo visível ao público, e no sítio eletrônico na rede mundial de computadores.

§ 6º (VETADO).

¹¹ Receita bruta para efeito de IRPJ.

¹² Art. 15. A comissão designada para apuração da responsabilidade de pessoa jurídica, após a conclusão do procedimento administrativo, dará conhecimento ao Ministério Público de sua existência, para apuração de eventuais delitos.

também criminal dos empresários e administradores. Afinal, materializado o ilícito administrativo tipificado na norma de combate à corrupção, parece presente que, no mínimo em tese, terá existido também um delito de natureza penal, o que traz a reboque a atuação do Ministério Público em sua função primeira de fiscal de lei e titular de ações penais. Com efeito, não se pode perder de mira a conveniência ou, pior, os verdadeiros riscos envolvendo o chamado “acordo de leniência”, regulado no art. 16¹³ e que, ao menos *a priori*, demanda extrema ressalva quanto à sua celebração por parte do agente.

¹³ Art. 16. A autoridade máxima de cada órgão ou entidade pública poderá celebrar acordo de leniência com as pessoas jurídicas responsáveis pela prática dos atos previstos nesta Lei que colaborem efetivamente com as investigações e o processo administrativo, sendo que dessa colaboração resulte:

I – a identificação dos demais envolvidos na infração, quando couber;

II – a obtenção célere de informações e documentos que comprovem o ilícito sob apuração.

§ 1º O acordo de que trata o *caput* somente poderá ser celebrado se preenchidos, cumulativamente, os seguintes requisitos:

I – a pessoa jurídica seja a primeira a se manifestar sobre seu interesse em cooperar para a apuração do ato ilícito;

II – a pessoa jurídica cesse completamente seu envolvimento na infração investigada a partir da data de propositura do acordo;

III – a pessoa jurídica admita sua participação no ilícito e coopere plena e permanentemente com as investigações e o processo administrativo, comparecendo, sob suas expensas, sempre que solicitada, a todos os atos processuais, até seu encerramento.

§ 2º A celebração do acordo de leniência isentará a pessoa jurídica das sanções previstas no inciso II do art. 6º e no inciso IV do art. 19 e reduzirá em até 2/3 (dois terços) o valor da multa aplicável.

§ 3º O acordo de leniência não exime a pessoa jurídica da obrigação de reparar integralmente o dano causado.

§ 4º O acordo de leniência estipulará as condições necessárias para assegurar a efetividade da colaboração e o resultado útil do processo.

§ 5º Os efeitos do acordo de leniência serão estendidos às pessoas jurídicas que integram o mesmo grupo econômico, de fato e de direito, desde que firmem o acordo em conjunto, respeitadas as condições nele estabelecidas.

§ 6º A proposta de acordo de leniência somente se tornará pública após a efetivação do respectivo acordo, salvo no interesse das investigações e do processo administrativo.

§ 7º Não importará em reconhecimento da prática do ato ilícito investigado a proposta de acordo de leniência rejeitada.

§ 8º Em caso de descumprimento do acordo de leniência, a pessoa jurídica ficará impedida de celebrar novo acordo pelo prazo de 3 (três) anos contados do conhecimento pela administração pública do referido descumprimento.

§ 9º A celebração do acordo de leniência interrompe o prazo prescricional dos atos ilícitos previstos nesta Lei.

Ora, considerando que o § 3º define que, a despeito da assinatura do acordo, a responsabilidade de reparação integral do dano permanece e que o acordo não conta com a intervenção do MP, ao que tudo indica essa leniência, quando muito, isentará a organização apenas das sanções administrativas, não deixando a salvo da responsabilização civil e penal os empresários, administradores e/ou demais agentes. Prova disso é a literalidade dos arts. 17¹⁴ e 18¹⁵ que, mais uma vez, não afasta a possibilidade de sua responsabilização na esfera judicial (civil e penal). Isso, destaque-se, sem olvidar da possibilidade da imposição de penas por improbidade administrativa (Lei nº 8.429/1992), cujos preceitos não deixam de ter aplicação em função tão somente da eventual incidência das regras anticorrupção.

Vale ressaltar todavia que – claro, partindo do pressuposto ideológico condizente com a teleologia da lei e reconhecendo que seu aplicador é e será sempre um agente sério e efetivo – *“a ideia não é extinguir a empresa, mas sim a corrupção”*.¹⁶ A lei, portanto, vale e deve obviamente valer para todos! (o que, ao que parece, tende a se tornar realidade, senão vide, *v. g.*, a 14ª etapa da “Operação Lava-Jato”, sintomaticamente batizada de *“Erga Omnes”* e responsável pela prisão preventiva de alguns empresários até então tidos como intocáveis, verdadeiros “amigos do rei”).

Em suma, fica latente que a intenção mor do legislador é induzir um novo aculturamento e fomentar a instituição e o exercício plenos de programas e práticas de *compliance* e governança pelo empresariado e Administração Pública nacionais. E o art. 7º¹⁷ dissipa qualquer dúvida quanto a essa assertiva, na medida em que

§ 10. A Controladoria-Geral da União – CGU é o órgão competente para celebrar os acordos de leniência no âmbito do Poder Executivo federal, bem como no caso de atos lesivos praticados contra a administração pública estrangeira.

NOTA IMPORTANTE: Em 11 de fevereiro de 2015, o Tribunal de Contas da União – TCU baixou a Instrução Normativa nº 74, que dispõe sobre a sua participação na fiscalização e organização do processo de celebração de acordo de leniência pela administração pública federal, nos termos da Lei nº 12.846/2013, desde sua publicação, em 11/2/2015.

¹⁴ Art. 17. A administração pública poderá também celebrar acordo de leniência com a pessoa jurídica responsável pela prática de ilícitos previstos na Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993, com vistas à isenção ou atenuação das sanções administrativas estabelecidas em seus arts. 86 a 88.

¹⁵ Art. 18. Na esfera administrativa, a responsabilidade da pessoa jurídica não afasta a possibilidade de sua responsabilização na esfera judicial.

¹⁶ Parafraseando aqui o próprio Sr. Secretário Executivo (Vice-Ministro) da CGU, Carlos Higinio Ribeiro de Alencar.

¹⁷ Art. 7º Serão levados em consideração na aplicação das sanções:

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;

seu inciso VIII admite inclusive que a existência ou implantação de mecanismos concretos e eficazes de *compliance* serão considerados na eventual dosimetria da pena. Aqui, todavia – e sem qualquer trocadilho com a inspiração no UKBA –, vale frisar que o programa não poderá ser “apenas para inglês ver”. Há que ser realmente sólido e efetivo.

O problema, entretanto, no destaque de Modesto Carvalhosa,¹⁸ “*é todo ligado à questão da autoridade do Poder Público que não é fundado no fato moral e assim ele não dá o exemplo, permite que a sociedade sobretudo os agentes públicos e corruptores que lidam com os agentes públicos, se disseminem e sistematicamente acabem dominando todo o setor público*”.

Por fim, visando a dar publicidade aos efeitos e coerções legais acima referidos, os arts. 22 e 23¹⁹ estabelecem o “Cadastro Nacional de Empresas Punidas – CNEP”,

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;

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

X – (VETADO).

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

¹⁸ *Jornal do Advogado*, ano XXXIX, nº 389, novembro 2013, OAB/SP.

¹⁹ Art. 22. Fica criado no âmbito do Poder Executivo federal o Cadastro Nacional de Empresas Punidas – CNEP, que reunirá e dará publicidade às sanções aplicadas pelos órgãos ou entidades dos Poderes Executivo, Legislativo e Judiciário de todas as esferas de governo com base nesta Lei.

§ 1º Os órgãos e entidades referidos no *caput* deverão informar e manter atualizados, no Cnep, os dados relativos às sanções por eles aplicadas.

§ 2º O CNEP conterá, entre outras, as seguintes informações acerca das sanções aplicadas:

I – razão social e número de inscrição da pessoa jurídica ou entidade no Cadastro Nacional da Pessoa Jurídica – CNPJ;

II – tipo de sanção; e

III – data de aplicação e data final da vigência do efeito limitador ou impeditivo da sanção, quando for o caso.

§ 3º As autoridades competentes, para celebrarem acordos de leniência previstos nesta Lei, também deverão prestar e manter atualizadas no Cnep, após a efetivação do respectivo acordo, as informações acerca do acordo de leniência celebrado, salvo se esse procedimento vier a causar prejuízo às investigações e ao processo administrativo.

§ 4º Caso a pessoa jurídica não cumpra os termos do acordo de leniência, além das informações previstas no § 3º, deverá ser incluída no Cnep referência ao respectivo descumprimento.

no qual se divulgam as instituições punidas, carimbando-as definitivamente com a pecha de não éticas ou corruptoras.

Por outro lado, e voltando à noção do *compliance* como componente básico de estratégia empresarial, vale lembrar que o Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social e a própria Controladoria Geral da União – CGU divulgam nomes e dados de empresas engajadas na construção de um ambiente ético e de integridade e confiança nas relações empresariais, seja no setor privado, como no público. É o chamado cadastro de “Empresas Pró-Éticas”, inserto num sítio eletrônico que, entre outras questões relevantes, avalia e divulga as empresas voluntariamente engajadas na construção de um ambiente de integridade e confiança nas relações comerciais e que assumem o compromisso público e voluntário de adotar instrumentos de prevenção e combate à corrupção dentro de sua instituição. É um selo de qualidade que agrega inequívoco valor ao negócio. Para integrar o cadastro, no entanto, é imprescindível que se cumpram alguns requisitos mínimos exigidos pela CGU e o Instituto Ethos, quais sejam:

- adotar todas as 29 medidas obrigatórias;
- adotar 50% das medidas não obrigatórias;
- estar em situação fiscal regular;
- não constar no Cadastro de Empresas Inidôneas e Suspensas – CEIS;
- ser signatária do Pacto Empresarial pela Integridade e Contra a Corrupção;
- assinar o Termo de Compromisso.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em dezembro de 2013, a ICTS – empresa global de consultoria e serviços em gestão de risco – fez uma pesquisa com 60 empresas com faturamento superior a um R\$ 1 bilhão. Os resultados apresentaram um quadro em que 42% delas diziam estar apenas “razoavelmente preparadas” para a nova lei, 28% afirmaram estar

§ 5º Os registros das sanções e acordos de leniência serão excluídos depois de decorrido o prazo previamente estabelecido no ato sancionador ou do cumprimento integral do acordo de leniência e da reparação do eventual dano causado, mediante solicitação do órgão ou entidade sancionadora.

Art. 23. Os órgãos ou entidades dos Poderes Executivo, Legislativo e Judiciário de todas as esferas de governo deverão informar e manter atualizados, para fins de publicidade, no Cadastro Nacional de Empresas Inidôneas e Suspensas – CEIS, de caráter público, instituído no âmbito do Poder Executivo federal, os dados relativos às sanções por eles aplicadas, nos termos do disposto nos arts. 87 e 88 da Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993.

“muito preparadas” e apenas 18% se diziam “totalmente preparadas”. Enquanto isso, 12% relataram “não estar prontas” para a nova regra.

A observação prática, contudo, demonstra que nem de longe as empresas nacionais estão efetivamente preparadas para a Lei Anticorrupção e à cultura de *compliance*. A maior parte delas ainda não possui uma política específica de combate à corrupção e sequer implantou programas de monitoramento e repressão, pecando por erros primários no que tange à governança e relações governamentais e terceiras partes.

Enquanto isso, assiste-se o cenário midiático e político-econômico nacional descrever um momento que, para além de crítico e ainda um tanto desolador, é financeiramente avassalador e induz à derrocada de uma série de outros antigos ícones empresariais e políticos que infelizmente ainda devem ficar pelo caminho. Nesse sentido, talvez se estivéssemos diante de regras de transparência e *compliance* realmente efetivos e eficazes, por mais que se sentissem os choques e se saísse do “tsunami” desses escândalos com alguns hematomas, os entes envolvidos tivessem maior capacidade de suportar perdas e absorver os danos, sobrevivendo ao pior e retomando o crescimento num universo menor de tempo.²⁰

Numa outra face dessa mesma moeda, estudos do Ministério do Desenvolvimento apontam que não foram – e não são – poucas as oportunidades de negócios e parcerias perdidas por grupos nacionais no mercado internacional, fundamentalmente pela inexistência crível de *compliance*.

Em síntese, e à guisa de conclusão, é inconteste hoje o quão prejudicial a “não conformidade” é não apenas para os negócios, mas para todo o país e sua economia. Mas isso não pode entrar na pauta apenas no *day after*, como lamentavelmente ainda sói acontecer por aqui. Corrupção se combate todo dia! Muito mais do que um mero artifício propagandista de aparente diferenciação de mercado, o *compliance* robusto não é hoje outra coisa senão instrumento basilar de estratégia organizacional.

Foi-se o tempo em que a vetusta “Lei de Gérson”²¹ ainda encontrava guarida. Aliás, voltando àquela mesma “filosofia Gersiana”, vale lembrar que há alguns anos

²⁰ Tome-se como exemplo o “Caso Siemens”, onde, mesmo envolvida numa série de acusações e irregularidades em nível mundial e estigmatizada por ter arcado com a maior indenização por corrupção da história, foi a própria companhia, por seus instrumentos e órgãos de ouvidoria e fiscalização, quem, senão deflagrou, contribuiu solidamente para a descoberta e investigação das malversações e punições. Muito embora a empresa tenha arcado com bilhões em multas e acordos mundo afora e sofrido inegável baque à sua imagem, isso não a aniquilou, e muito provavelmente seus programas e procedimentos tenham servido justamente para estancar não só uma sangria ainda maior de valores, mas especialmente de sua reputação.

²¹ Quem não se recorda da famosa propaganda de uma marca de cigarros, nas décadas de 1970 e 1980, onde o jogador Gérson, tricampeão de futebol mundial, tripudiava com a espreteza e o gostar de “levar vantagem em tudo, certo?”

o próprio fumo em público se tornou proibido, o que foi absolutamente louvado e celebrado pela sociedade, numa prova de que mesmo nossas mais arraigadas mazelas e vícios culturais têm cura.

Oxalá este capítulo e os eventos recentes provoquem a reflexão e, quiçá, um movimento mais proativo em todos aqueles que, direta ou indiretamente, são responsáveis pela gestão empresarial e/ou relações com entes públicos ou de algum modo estejam sujeitos aos efeitos da nova lei e aos preceitos do *compliance*. Nunca é demais atentar para a sabedoria dos brocardos: “*Lembrem-se sempre: não há maneira certa de fazer a coisa errada!*”

REFERÊNCIAS

- ABRAHAM, Marcus (Coord.). *Manual de Auditoria Jurídica – “Legal due Dilligence”*: uma visão multidisciplinar do Direito Empresarial Brasileiro. São Paulo: Quartier Latin, 2008.
- AYRES, Carlos Henrique da Silva; DEBBIO, Alessandra Del; MAEDA, Bruno Carneiro. *Temas de Anticorrupção e Compliance*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.
- BASTOS, Márcio Thomaz. Um modelo de política de combate à corrupção. *Revista do Advogado*. AASP, ano XXXIV, n° 125, dez. 2014.
- CARVALHOSA, Modesto. *O livro negro da corrupção*. São Paulo: Paz e Terra, 1995.
- COMER, Michael J. *Fraudes corporativas*. São Paulo: Blucher, 2011.
- FREITAS, Pedro de Aguiar de. A Lei Anticorrupção e as empresas: compliance e modulação de sanções. *Revista do Advogado*. AASP, ano XXXIV, n° 125, dez. 2014.
- MORO, Luis Carlos. Corrupção, compliance e Direito do Trabalho: velhas práticas, novos riscos para empregados. *Revista do Advogado*. AASP, ano XXXIV, n° 125, dez. /2014.
- NETO, Miguel Pereira. Lei anticorrupção e ética. *Revista do Advogado*. AASP, ano XXXIV, n° 125, dez. 2014.
- PILAGALLO, Oscar. *Corrupção – entrave no desenvolvimento do Brasil*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.