

Pontifícia Universidade Católica de São Paulo  
PUC-SP

Maria Catarina Delfino Lagrotta

*Criminal Compliance*: análise da lei nº 12.846/2013 e a efetividade dos programas de integridade

São Paulo  
2025



**PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO**

**Maria Catarina Delfino Lagrotta**

***Criminal Compliance: análise da lei nº 12.846/2013 e a efetividade dos programas de integridade***

**Trabalho de Conclusão de Curso  
apresentado ao Curso de Graduação em  
Direito da Pontifícia Universidade  
Católica, como exigência parcial para a  
obtenção do grau de Bacharel em Direito,  
sob a orientação do Professor Doutor  
ANTÔNIO CARLOS DA PONTE**

**São Paulo**

**2025**

MARIA CATARINA LAGROTTA

*CRIMINAL COMPLIANCE: ANÁLISE DA LEI Nº 12.846/2013 E A EFETIVIDADE  
DOS PROGRAMAS DE INTEGRIDADE*

Monografia aprovada como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Direito pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo em 20/09/2025.

Banca Examinadora:

---

Prof. Dr. Antônio Carlos da Ponte – Orientador

---

Prof. Dr. [Nome do Examinador 1]

---

Prof. Dr. [Nome do Examinador 2]

São Paulo  
2025

## RESUMO

A presente dissertação propõe a análise da evolução do *compliance criminal* no cenário brasileiro e internacional, bem como o estudo dos pilares que permitem que um programa seja bem-sucedido. Nesse sentido, o estudo se justifica em razão da importância prática do tema para o ambiente corporativo e da relevância do Direito Penal diante da prevenção e enfrentamento dos crimes econômicos.

Com esse propósito, a pesquisa utiliza uma abordagem qualitativa, valendo-se do método dedutivo e das técnicas de pesquisa bibliográfica e documental, com o intuito de atingir o objetivo principal desta monografia, que consiste em analisar o *criminal compliance* na perspectiva da Lei 12.846/2013, também conhecida como Lei anticorrupção, e de como os mecanismos de um programa de *compliance* bem estruturado podem auxiliar na prevenção e contenção de esquemas de corrupção, bem como evitar que sejam incididas as penalidades da lei.

Nessa conjuntura, a presente monografia analisa o *criminal compliance* no âmbito de sua evolução histórica, tanto no Brasil como no estrangeiro, da autorregulação em programas de compliance. Estuda, ainda, a relação entre o *criminal compliance* e a governança corporativa, a definição e explicação dos programas de *criminal compliance* e seus pilares, o mecanismo dos acordos de leniência previstos na Lei 12.846/2013 e sua relevância na atualidade.

Levando em consideração o surgimento relativamente recente de uma lei anticorrupção no Brasil e a crescente relevância da implementação de programas de *compliance* no âmbito empresarial, o trabalho pretende aprofundar o debate jurídico por meio de uma interpretação coerente e do método dedutivo de forma a demonstrar a relevância atual dos assuntos abordados.

**Palavras-chave:** *Criminal Compliance*; Programas de *Compliance*; Acordo de Leniência; Lei Anticorrupção.

## ABSTRACT

This dissertation proposes an analysis of the evolution of criminal compliance in the Brazilian and international context, as well as the study of the pillars that allow a program to be successful. In this sense, the study is justified by the practical importance of the subject for the corporate environment and by the relevance of Criminal Law in the prevention and confrontation of economic crimes.

With this purpose, the research adopts a qualitative approach, using the deductive method and bibliographic and documentary research techniques, in order to achieve the main objective of this monograph, which consists in analyzing criminal compliance under the perspective of Law No. 12,846/2013, also known as the Anti-Corruption Law, and how the mechanisms of a well-structured compliance program can assist in the prevention and containment of corruption schemes, as well as avoid the penalties provided by the law.

In this context, the present monograph examines criminal compliance in the scope of its historical evolution, both in Brazil and abroad, as well as the role of self-regulation in compliance programs. It also studies the relationship between criminal compliance and corporate governance, the definition and explanation of criminal compliance programs and their pillars, the mechanism of leniency agreements provided for in Law No. 12,846/2013, and their current relevance.

Considering the relatively recent enactment of an anti-corruption law in Brazil and the growing importance of implementing compliance programs in the corporate sphere, this dissertation aims to deepen the legal debate through a coherent interpretation and the use of the deductive method, in order to demonstrate the current relevance of the topics addressed.

**Keywords:** Criminal Compliance; Compliance Programs; Leniency Agreement; Anti-Corruption Law.

## **SUMÁRIO**

- 1. INTRODUÇÃO**
- 2. EVOLUÇÃO HISTÓRICA**
- 3. AUTORREGULAÇÃO**
- 4. GOVERNANÇA CORPORATIVA E CRIMINAL COMPLIANCE**
- 5. PROGRAMAS DE CRIMINAL COMPLIANCE**
- 6. PILARES DO COMPLIANCE**
  - a. COMPROMETIMENTO DA ALTA GESTÃO**
  - b. DUE DILLIGENCE**
  - c. MATRIZ DE RISCOS**
  - d. AUDITORIA**
  - e. CÓDIGO DE ÉTICA E CONDUTA**
  - f. TREINAMENTO**
  - g. CANAL DE DENÚNCIAS**
  - h. INVESTIGAÇÃO INTERNA**
- 7. ACORDOS DE LENIÊNCIA**
- 8. PAR – PROCESSO ADMINISTRATIVO DE RESPONSABILIZAÇÃO**
- 9. CONCLUSÃO**

## 1. INTRODUÇÃO

O presente trabalho de conclusão de curso tem como objeto o estudo do *Criminal Compliance*, instituto que ocupa lugar de crescente relevância na contemporaneidade, especialmente em virtude da promulgação da Lei nº 12.846/2013 (Lei Anticorrupção).

Esta norma inovou ao estabelecer a responsabilização objetiva das pessoas jurídicas por atos lesivos praticados contra a administração pública, tanto nacional quanto estrangeira, no âmbito civil e administrativo. A ausência da necessidade de comprovação de dolo ou culpa para a responsabilização representou verdadeira ruptura com a tradição jurídica brasileira, até então fortemente ancorada no princípio da pessoalidade da pena.

Com a entrada em vigor dessa legislação, criou-se um ambiente regulatório mais rigoroso, no qual empresas passaram a ser cobradas não apenas pelo cumprimento formal de suas obrigações legais, mas pela implementação de mecanismos preventivos e estruturais de integridade. Nesse novo paradigma, a existência de um programa de *compliance* eficaz não se limita a mera formalidade, passa a tratar-se de requisito concreto para a atenuação de sanções, nos termos do artigo 7º, inciso VIII, da Lei Anticorrupção.

Assim, o *compliance* criminal emerge como instrumento essencial de governança corporativa e gestão de riscos, capaz de proteger o patrimônio, resguardar a reputação institucional e, sobretudo, alinhar a atuação empresarial a padrões éticos e transparentes.

Do ponto de vista prático, a experiência nacional e internacional tem demonstrado que a ausência de mecanismos de integridade expõe as corporações a escândalos de corrupção, perdas financeiras bilionárias, restrições negociais e danos reputacionais irreversíveis.

O presente estudo propõe-se, portanto, a analisar as diferentes dimensões do *criminal compliance*, partindo de uma perspectiva histórica, examinando sua evolução nos ordenamentos estrangeiros, em especial Estados Unidos e Europa, até alcançar sua consolidação no Brasil.

Em seguida, investiga-se a natureza da autorregulação regulada, resultado da combinação entre a autonomia corporativa e a regulação estatal, que reflete a tensão entre liberalismo econômico e necessidade de intervenção normativa.

Outro eixo central do trabalho consiste na análise da relação entre o *criminal compliance* e a governança corporativa, evidenciando como tais institutos se complementam no fortalecimento da credibilidade institucional, na atração de investimentos e na criação de um ambiente de negócios sustentável. Essa conexão se mostra especialmente relevante em um cenário de globalização econômica, em que as práticas de integridade empresarial se tornam verdadeiro critério de competitividade no mercado internacional.

Serão ainda examinados, em detalhe, os pilares estruturantes de um programa de *compliance* criminal: Due Diligence, Matriz de Riscos, Auditoria, Código de Ética e Conduta, Treinamentos, Canal de Denúncias e Investigações Internas. Destacando a importância de sua implementação efetiva, e não meramente formal, bem como discutindo o equilíbrio entre a necessidade de controles internos robustos e o risco do denominado *overcompliance*, que pode paralisar operações e desviar recursos estratégicos.

Adicionalmente, será apresentado um panorama geral sobre os Acordos de Leniência e o Processo Administrativo de Responsabilização (PAR), instrumentos centrais de *enforcement* da Lei Anticorrupção. Esses mecanismos, além de reforçarem a função repressiva do Estado, servem de estímulo à adoção voluntária de práticas de *compliance*, revelando-se essenciais para a consolidação de uma cultura de integridade no Brasil.

A metodologia adotada é de natureza qualitativa, pautada no método dedutivo, e utiliza predominantemente pesquisa bibliográfica e documental, valendo-se tanto da doutrina nacional e estrangeira quanto da análise normativa e jurisprudencial. O objetivo principal é fornecer uma reflexão crítica e sistemática sobre o papel do *compliance* criminal no ordenamento jurídico brasileiro, apontando suas potencialidades, desafios e limites.

A investigação pretende demonstrar que o *criminal compliance* transcende a lógica da mera conformidade legal. Trata-se de um mecanismo estratégico que atua, simultaneamente, como escudo de defesa jurídica e como vetor de gestão empresarial responsável, contribuindo para a prevenção de ilícitos, a mitigação de riscos e o fortalecimento da legitimidade institucional das corporações.

Por fim, ao analisar o contexto nacional e internacional de crescente exigência por transparência e ética corporativa, a presente pesquisa reafirma a atualidade e a urgência do tema, projetando o *compliance* não apenas como requisito normativo, mas como elemento indispensável para a sustentabilidade e perenidade das organizações no século XXI.

## 2. EVOLUÇÃO HISTÓRICA

O *criminal compliance* teve seu início nos Estados Unidos, em 1887, com a criação da Lei do Comércio Estadual (*Interstate Commerce Act*), a qual criou a agência regulatória ICC, *Interstate Commerce Commission*, que tinha como objetivo supervisionar e direcionar transportadoras, coibindo atividades ilícitas e abusivas desta categoria, conforme explicitado pelo autor Édson Porto em sua obra *Compliance e Governança Corporativa*.<sup>1</sup>

Nesse contexto, a ideia do *compliance* foi se consolidando aos poucos com a publicação de outras leis e criação de mecanismos de supervisão, como a Federal Reserve e a Lei sobre Alimentos e Medicamentos Puros. Entretanto, foi com a quebra da Bolsa de Nova Iorque, em 1929, que surgiram mecanismos mais efetivos para a regulamentação do setor bancário, uma vez que a catástrofe resultou da total ausência de ingerência do Estado na Economia.

A partir disso, com o *New Deal*, surgiram uma série de normas regulamentadoras do mercado, que impunham a transparência e a ética nas relações de comércio, estas consistem em *Emergency Banking Act* (Lei Bancária de Emergência); *Gold Reserv Act* (Lei da Reserva de Ouro); *Banking Act of 1935* (Lei Bancária de 1935); *Securities Exchange Act* (Lei da Bolsa de Valores); *Investment Company Act* (Lei da Empresa de Investimento), ensejando o surgimento da SEC, Comissão de Valores Mobiliários dos Estados Unidos, órgão regulamentador do mercado de valores mobiliários.

Ademais, em 1950, surge a *Prudential Securities Act* (Lei de Títulos Prudenciais), que passou a obrigar as empresas a contratar advogados para fiscalizá-las e suas condutas e, uma década depois, exigiu que fossem contratados *Compliance Officers*, marco que deu formalidade ao *compliance*.

---

<sup>1</sup> WALKER JÚNIOR, James. **A odisseia do compliance: reflexões sobre o regime de responsabilidade penal das pessoas jurídicas**. Revista Brasileira de Ciências Criminais, São Paulo, ano 24, n. 127, p. 209-238, jan. 2016.

O começo da década de 1970, ainda nos EUA, é editada a primeira Lei Anticorrupção e logo após, em razão do episódio de Watergate e os escândalos de corrupção de empresas americanas, surge o FCPA (*Foreign Corrupt Practices Act*), que erigisse as sanções e penas para práticas de corrupção por empresas americanas e que se relacionem com o mercado estadunidense. Dessa maneira, levando empresas tanto internas quanto externas a adotarem programas de *Compliance*. Nesse sentido, Candeloro coloca:

“As sanções pela violação das disposições contábeis e de manutenção de registros do FCPA são as mesmas que se aplicam à maioria das outras infrações das leis de valores mobiliários. Essas penalidades incluem multas, mas não sanções penais. É permitido que as organizações utilizem a manutenção de um programa de conformidade corporativa como fator atenuante a possíveis multas” (CANDELORO, 2012, p. 245).

Em nível global, a primeira convenção sobre o combate da corrupção de funcionários públicos estrangeiros em transações comerciais internacionais é promovida pela OCDE na França, em 1997, entrando em vigor nos dois anos seguintes.

Em 2010, o Reino Unido edita sua primeira lei anticorrupção, denominada *UK Bribery Act* e os EUA a FATCA, a qual demanda que instituições bancárias internacionais forneçam dados de correntistas norte-americanos, caso exigidos pelas autoridades.

Já em 2016, é publicada a ISO 37.001, que trata de sistemas de gestão antissuborno, que conforme Arlindo Nascimento Rocha:

“Representa o primeiro padrão internacional de sistemas de gerenciamento antissuborno e fornece uma linha de base comum, que as organizações devem usar para gerenciar seus riscos de suborno e implementar padrões de Compliance.”<sup>2</sup>

Enquanto isso, no Brasil a primeira lei relevante a se relacionar com o criminal *compliance* foi a Lei nº 7.492/86, conhecida como Lei do Colarinho Branco, com o objetivo de punir práticas ilícitas atinentes à ordem econômica. Em seguida, em 1998, como resultado da conferência realizada pela OCDE supracitada, foi editada a Lei de

---

<sup>2</sup> ROCHA, Arlindo Nascimento. **Compliance e gestão antissuborno: comentários à ISO 37001**. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2017.

Combate aos Crimes de Lavagem de Dinheiro (Lei nº 9.613/98), a qual reforçou as punições às atividades relativas à lavagem de dinheiro, como tráfico de drogas, organizações criminosas e empresas fantasmas.<sup>3</sup>

No entanto, a punição de pessoas jurídicas por práticas de corrupção contra a administração pública surge apenas em 2013, com a Lei 12.846, que, segundo Walker (2016, p. 209) tem como objetivo “suprir a lacuna existente no ordenamento jurídico brasileiro quanto à responsabilização de pessoas jurídicas pela prática de atos ilícitos contra administração pública”<sup>4</sup>, prevendo sanções de natureza pecuniária e condenatória.

A Lei Anticorrupção brasileira foi regulamentada pelo Decreto número 8.420/2015, que conceitua programas de integridade e descreve os pilares de criminal *compliance* a serem adotados por Pessoas Jurídicas, a fim de mitigar os riscos de enquadramento.

Nesse sentido, a possibilidade de responsabilização da pessoa jurídica e o início Operação Lava Jato deixou as corporações tementes da nova lei, assim trazendo mais amplo conhecimento nacional acerca do *compliance* e os seus mecanismos de prevenção. O Ministério Público Federal e a Controladoria Geral da União vêm se movimentando na direção de amadurecer o *compliance* no Brasil, sendo que esse último órgão inclusive desde então vem editando diversas portarias e regulamentos com o objetivo de prevenir e combater a corrupção.

---

<sup>3</sup> CAMARA AMERICANA DE COMÉRCIO (Amcham Brasil). **A evolução do compliance no Brasil**. Amcham Brasil – Blog, 2024. Disponível em: <https://www.amcham.com.br/blog/evolucao-do-compliance-no-brasil>. Acesso em: 21 jul. 2025

<sup>4</sup> WALKER JÚNIOR, James. **A odisseia do compliance: reflexões sobre o regime de responsabilidade penal das pessoas jurídicas**. Revista Brasileira de Ciências Criminas, São Paulo, ano 24, n. 127, p. 209-238, jan. 2016.

### 3. AUTORREGULAÇÃO

Os Estados Unidos foram os primeiros a se preocuparem com a criminalidade econômica empresarial, observando-a com um olhar mais apurado. Nesse sentido, criaram e implementaram programas de *compliance* como forma de prevenção a esses crimes e suas possíveis consequências no mercado e na sociedade.

Os ditos programas costumam criar uma correção entre o estado e a esfera privada, representando sistemas de autorregulação regulada<sup>5</sup>. Nesse sentido, Guilherme Lopes Felício explica:

“Os programas de compliance se tornaram obras de regulação das empresas, compreendendo uma multiplicidade de valores e finalidades. Os valores devem ser acompanhados de comportamentos específicos e as finalidades cuidam de impedir crimes como a corrupção, lavagem de dinheiro, terrorismo, sonegação de impostos, entre outros.”<sup>6</sup>

Em outras palavras, as empresas implementam uma cultura empresarial com valores e normas que evitam práticas ilícitas e mantém a empresa distante da criminalidade, se regulamentando internamente para atingir essa finalidade. Assim, estando de acordo com os ditames do Estado, sem deixar de incorrer em seus próprios interesses e os do setor privado.

Utiliza-se a nomenclatura autorregulação regulada pois as empresas fomentam internamente, em seus programas de *compliance*, suas próprias regras e valores da maneira que compreenderem pertinente, simultaneamente interagindo com as normas previstas na legislação Estatal e as fixadas por grupos sociais interessados.

---

<sup>5</sup> SIEBER, Ulrich. **Programas de Compliance no Direito Penal Empresarial: um novo conceito para o controle da criminalidade econômica** In OLIVEIRA, William Terra de (Org.): NETO, Pedro Ferreira Leite (Org.); ESSADO, Tiago Cintra (Org.); SAAD-DINIZ, Eduardo (Org.). Direito penal econômico: estudos em homenagem aos 75 anos do Professor Klaus Tiedemann. São Paulo: LiberArs, 2013, p.295.

<sup>6</sup> GUILHERME LOPES FELICIO, **Criminal compliance como mecanismo de proteção contra a criminalidade econômica, Dissertação** (Mestrado em Direito) – Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2018, p. 123.

Enquanto subsistema econômico autopoietico, a autorregulação opera de modo fechado em seu interior, mas preserva abertura cognitiva, já que depende da interação com a regulação estatal para se consolidar.<sup>7</sup>

A ideia de autorregulação surge após a crise de 1929, pois diante do liberalismo econômico, era necessário que fosse criada uma maneira sustentável de o Estado intervir na economia, sem que fosse mimada a autonomia do setor privado. Especialmente em países extremamente liberais, como os EUA, em que setores de grande relevância estão sob o controle de grandes corporações, como a saúde, o transporte e a educação, é indispensável que haja transparência e certa supervisão<sup>8</sup>.

Os programas de *compliance*, determinam um grau de responsabilidade a essas corporações, levando em conta a efetividade na prevenção de crimes, de acordo com a avaliação pelas *Guidelines for Sentencing Organizations*, assim foi pensado um modelo de regulação na livre concorrência<sup>9</sup>.

Dessa maneira, as Guidelines for Organization Offenders determinaram o primeiro aspecto penal do compliance, em 1991, através da estratégia nomeada Carrot and Stick Approach (técnica da cenoura e do pau), a qual possibilitava a atenuação da responsabilidade penal de uma empresa que adotou um programa de *compliance* efetivo<sup>10</sup>.

Incentivando, assim, as empresas a agirem para combater a criminalidade econômica em seu âmbito interno, tendo em vista a recompensa que o estado as proporciona por agirem a seu favor. Por outro lado, o Estado reconhece sua limitação em coibir os desvios e atribui parte dessa responsabilidade e controle a empresas privadas, encerrando o embate intervenção estatal e autorregulação empresarial.<sup>11</sup>

---

<sup>7</sup> **Das Recht der Gesellschaft. Frankfurt am Main:** Suhrkamp, 1995, p.33. In TAVARES, Juarez. Teoria do Injusto Penal. Livraria Del Rey Editora: Belo Horizonte, 2002, p. 59

<sup>8</sup> GUILHERME LOPES FELICIO, **Criminal compliance como mecanismo de proteção contra a criminalidade econômica**, Dissertação (Mestrado em Direito) – Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2018, p. 124.

<sup>9</sup> *Ibidem*

<sup>10</sup> JACKSON, Ketanji Brown; GRILLI, Kathleen Cooper. “Carrot and stick” philosophy: the history of the organizational sentencing guidelines and the emergence of effective compliance and ethics programs. Washington, D.C.: United States Sentencing Commission, 2014. Disponível em: <https://www.ussc.gov/>. Acesso em: 17 set. 2025.

<sup>11</sup> GUILHERME LOPES FELICIO, **Criminal compliance como mecanismo de proteção contra a criminalidade econômica**, Dissertação (Mestrado em Direito) – Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2018, p. 125.

De maneira global, com o início do século XXI, o poder regulatório Estatal foi perdendo a força com a revolução tecnológica, uma vez que surgem centros de juridicidade privados que tem como objetivo não apenas defender os interesses próprios mas também os da coletividade. Dessa forma, o estado promoveu uma “estrutura autorregulatória enquanto sistema unificado de atuação do público e do privado em complementariedade à regulação exercida somente pelo Estado.”.<sup>12</sup>

Na Europa, após a segunda guerra mundial, foi necessária a intervenção do Estado para recomposição e regulação da economia, nesse contexto, surgindo o Estado Social. De maneira diversa dos Estados Unidos, o intervencionismo estatal é completo, e todos os serviços públicos estão concentrados neste, portanto as empresas têm porte menor.<sup>13</sup>

Todavia, com a crise financeira de 2008, a Europa, compreendeu a necessidade de uma regulamentação maior de seu setor privado, passando a utilizar o sistema da autorregulação regulada para evitar e coibir crimes econômicos.<sup>14</sup>

Neste mesmo contexto, o avanço da tecnologia e informação digital, somado ao crescimento de instituições defensoras dos interesses coletivos, dificultam a regulamentação única e exclusivamente por parte do Estado, o que os leva a aderir formas de transferência desta responsabilidade para a sociedade.<sup>15</sup>

Os Estados passam a utilizar de uma nova estratégia regulamentadora para impedir a criminalidade econômica, Zaragoza explica que não há sentido em investir grandes quantias de recursos financeiros estatais para este fim, uma vez que o Estado desconhece os pormenores de cada organização.<sup>16</sup> Logo, revela-se mais razoável que o Estado se utilize das empresas para que

---

<sup>12</sup> BECKER, Camila Mauss. **Compliance, autorregulação regulada e o sistema de responsabilidade penal da pessoa jurídica no direito penal brasileiro**. 2018. Dissertação (Mestrado em Ciências Criminais) – Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2018, p. 41.

<sup>13</sup> GUILHERME LOPES FELICIO, Criminal compliance como mecanismo de proteção contra a criminalidade econômica, Dissertação (Mestrado em Direito) – Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2018, p. 126.

<sup>14</sup> GONZÁLEZ DE LEÓN BERINI, Arturo. **Autorregulación empresarial, ordenamiento jurídico y Derecho Penal. Pasado, presente y futuro de los límites juridico-penales al libre mercado y a la libertad de empresa**. In SILVA SÁNCHEZ, Jesús-María (Dir.); FERNÁNDEZ, Raquel Montaner. Criminalidad de empresa y Compliance. Prevención y reacciones corporativas. Barcelona: Atelier Libros jurídicos, 2013, p.77.

<sup>15</sup> RIOS, Rodrigo Sanchez. ANTONIETTO, Caio. Criminal compliance: prevenção e minimização de riscos na gestão da atividade empresarial. Revista Brasileira de Ciências Criminais, São Paulo, ano 23, n. 114, p. 341-376, mai./jun., 2015. p. 349-350.

<sup>16</sup> SERRANO ZARAGOZA, Óscar. **Nuevos deberes y responsabilidades de los administradores tras la introducción del régimen de responsabilidad penal de las personas jurídicas en el derecho español**. Revista Aranzadi de Derecho y Proceso Penal, Navarra, ano 17, n. 39, jul./set. 2015, p. 115.

elas mesmas destinem seus recursos e esforços para garantir que sua operação esteja de acordo com a lei.

Recentemente, nos EUA, uma das técnicas utilizadas para estimular empresas a praticarem a autorregulação é denominada *declination*, que permite a isenção de multas de descumprimento do FCPA para as companhias que se autodenunciem rápida e voluntariamente. É necessário que elas demonstrem cooperação e proatividade perante o DOJ (*Department of Justice*), além de comprovarem terem remediado a irregularidade, aplicado sanções disciplinares nos colaboradores e a ausência de envolvimento da alta administração.<sup>17</sup>

Não obstante, a experiência comparada demonstra que a autorregulação somente alcança efetividade quando acompanhada de mecanismos claros de *enforcement* estatal. Em contextos em que inexistente a ameaça de sanção ou a fiscalização efetiva por parte do poder público, as empresas tendem a não possuir motivação suficiente para implementar programas de integridade robustos, já que os custos de conformidade podem parecer superiores aos riscos de eventual punição.<sup>18</sup>

Nesse sentido, a complementaridade entre autorregulação empresarial e *enforcement* estatal garante que os incentivos não sejam apenas simbólicos, mas traduzidos em comportamento concreto de prevenção, detecção e resposta a ilícitos. O *criminal compliance* se mostra relevante pois a empresa não apenas formula regras internas, mas o faz impulsionada pela expectativa de que sua omissão poderá ensejar responsabilidade e sanções severas.

Em suma, cada empresa deve estabelecer seus parâmetros internos, regras e cultura para garantir a conformidade, implementando programas de *compliance* e boa governança, assumindo responsabilidade social corporativa e cumprindo com os padrões éticos. Integrando assim, as estruturas privadas com os poderes públicos por meio da autorregulação.<sup>19</sup>

---

<sup>17</sup> MAEDA, Ayres & Sarubbi Advogados. **Declination do DOJ: Empresa norte-americana de consultoria empresarial.** 27 ago. 2024. Info – Maeda, Ayres & Sarubbi Advogados. Disponível em: <https://maedaayres.com.br/info/declination-do-doj-empresa-norte-americana-de-consultoria-empresarial/>. Acesso em: 25 jul. 2025.

<sup>18</sup> FELÍCIO, Guilherme Lopes. *Criminal Compliance: teoria e prática*. Belo Horizonte: D'Plácido, 2020, p. 87-89.

<sup>19</sup> BECKER, Camila Mauss. **Compliance, autorregulação regulada e o sistema de responsabilidade penal da pessoa jurídica no direito penal brasileiro.** 2018. Dissertação (Mestrado em Ciências Criminais) – Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2018, p. 42.

#### 4. GOVERNANÇA CORPORATIVA E *CRIMINAL COMPLIANCE*

As empresas inglesas e americanas são os principais vetores para o desenvolvimento e expansão do *compliance*, uma vez que estas o introduziram como um dos pilares de governança corporativa.

Conforme o IBGC- Instituto Brasileiro de Governança Corporativa, a referida significa:

“Governança corporativa é um sistema formado por princípios, regras, estruturas e processos pelo qual as organizações são dirigidas e monitoradas, com vistas à geração de valor sustentável para a organização, para seus sócios e para a sociedade em geral. Esse sistema baliza a atuação dos agentes de governança e demais indivíduos de uma organização na busca pelo equilíbrio entre os interesses de todas as partes, contribuindo positivamente para a sociedade e para o meio ambiente”<sup>20</sup>

Ou seja, o objetivo da Governança Corporativa é gerar valor para companhias através da sistematização de seus princípios regras e estruturas. Esta se tornou ainda mais relevante no século XXI após escândalos corporativos de empresas norte-americanas, como os World Enron, WorldCom e Tyco, o que desencadeou em discussões sobre prevenção de fraudes através de empresas de auditoria.<sup>21</sup>

A Enron, por exemplo, era uma empresa de tecnologia sediada em Houston, no Texas, que utilizou de técnicas contábeis para omitir de seus credores e investidores dívidas e ativos tóxicos, aproveitando-se da falta de regulamentação do mercado de energia para tal. Aplicando um método de contabilidade de marcação do mercado, o qual media o valor de um título através de seu valor de mercado atual, ao invés de utilizar-se do valor contábil.<sup>22</sup>

---

<sup>20</sup> INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA – IBGC. **Governança corporativa.** Portal de Conhecimento, IBGC, (s.d.). Disponível em: <https://www.ibgc.org.br/conhecimento/governanca-corporativa> . Acesso em: 21 jul. 2025.

<sup>21</sup> *Ibidem.*

<sup>22</sup> INVESTOPEDIA. **Enron scandal and accounting fraud: what happened?**. Investopedia, 18 ago. 2016. Disponível em: <https://www.investopedia.com/updates/enron-scandal-summary/>. Acesso em: 25 jul. 2025.

Nesse contexto, os acionistas passaram a pressionar as empresas para que investissem em programas de governança corporativa, especialmente diante do forjamento de resultados, desvios de conduta e déficits gerenciais que eram de praxe dos administradores. 23

Diante deste cenário, em 2002 foi aprovado o *Sarbanes- Oxley Act* (SOX), que exigia mais qualidade nas auditorias para possibilitar o contorno destas problemáticas, no entanto, apenas efetivo se as empresas adotassem a boa governança como modo de operar, não apenas no papel e para acalmar os ânimos dos stakeholders.

Ainda antes desta lei, os órgãos regulatórios dos Estados passaram a dar mais relevância à governança corporativa, desenhando uma estrutura de governança a ser seguida pelas empresas. Por exemplo, a CVM – Comissão de Valores Mobiliários- passou a exigir que empresas de capital aberto implementassem um cargo denominado Diretor das Relações com Investidores, conforme art. 5º da instrução CVM nº 202/ 1993<sup>24</sup>:

“Art. 5º Para a companhia ser registrada na CVM, o estatuto social ou o Conselho de Administração deve atribuir a um diretor a função de relações com investidores, que poderá ou não ser exercida cumulativamente a outras atribuições executivas.”

Dessa maneira, passaram a surgir setores nas empresas que tinham como objetivo manter a ética e a transparência, organizando uma estrutura de governança, em que existe uma assembleia de acionistas, um conselho de administração formado por sócios e diretores de altos cargos, uma auditoria interna e uma auditoria independente e a ouvidoria e corregedoria. <sup>25</sup>

A formação de diversos órgãos e conselhos dentro da estrutura de governança corporativa constitui uma prática essencial para o fortalecimento da transparência, da responsabilidade e da eficiência decisória nas organizações. A especialização proporcionada por comitês temáticos, como os de auditoria, riscos, remuneração ou sustentabilidade, permite uma análise mais técnica e aprofundada dos temas estratégicos, promovendo a qualidade da supervisão e reduzindo riscos operacionais e legais.

---

<sup>23</sup> GUILHERME LOPES FELICIO, **Criminal compliance como mecanismo de proteção contra a criminalidade econômica**, Dissertação (Mestrado em Direito) – Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2018, p. 130.

<sup>24</sup> BRASIL. **Instrução CVM nº 202, de 6 de dezembro de 1993** (consolidação). Disponível em: <https://conteudo.cvm.gov.br/export/sites/cvm/legislacao/instrucoes/anexos/200/inst202consolid.pdf>. Acesso em: 29 jul. 2025.

<sup>25</sup> FIA. **Governança corporativa: o que é, princípios e estrutura e mais**. Blog FIA, 12 jun. 2023. Disponível em: <https://fia.com.br/blog/2023/06/12/governanca-corporativa/>. Acesso em: 25 jul. 2025.

Além disso, a distribuição das funções entre diferentes instâncias colegiadas contribui para a mitigação de conflitos de interesse, o equilíbrio de poder entre os órgãos de administração e a segregação clara de responsabilidades, fatores fundamentais para a integridade do processo decisório.<sup>26</sup>

A atuação de conselheiros independentes nesses comitês também reforça a autonomia da governança em relação à gestão executiva, fortalecendo os mecanismos de *accountability* e alinhando a atuação da empresa aos interesses dos stakeholders.

Estudo do *Journal of Corporate Finance* demonstra que estruturas de governança que incorporam múltiplos conselhos e comitês tendem a apresentar melhores indicadores de desempenho organizacional, maior conformidade regulatória e menor incidência de práticas oportunistas por parte da alta administração.<sup>27</sup>

A governança corporativa possui quatro princípios basilares, que consistem em transparência, equidade, *accountability* e responsabilidade corporativa. A transparência consiste na disponibilização de informações sobre o desempenho econômico-financeiro e a gestão, enquanto isso, a equidade visa uma forma de tratar justa e isonômica entre os sócios e os demais interessados, levando em consideração seus direitos e interesses. Já *accountability* é o princípio que impõe uma prestação de contas verossímil e concisa, que assume as responsabilidades e consequências das decisões tomadas pela companhia. Por fim, a responsabilidade corporativa zela pelo sistema e ambiente da empresa, considerando os pilares sociais e ambientais nas atividades cotidianas e tomada de decisões.<sup>28</sup>

Esses pilares contém o atributo da universalidade, podendo ser aplicados em corporações de quaisquer países, permitindo que os investidores tenham mais ingerência sobre

---

<sup>26</sup> FERREIRA, G.; BORGES, L. A. M. **The Structure of Board Committees and Corporate Governance.** ResearchGate, 2017. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/315482575\\_The\\_Structure\\_of\\_Board\\_Committees](https://www.researchgate.net/publication/315482575_The_Structure_of_Board_Committees). Acesso em: 29 jul. 2025.

<sup>27</sup> LI, J.; PIKE, R. H.; HANIFFA, R. **Board committees in corporate governance: A cross-disciplinary review and agenda for the future.** *Journal of Corporate Finance*, v. 61, 2020. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jcorpfin.2020.101391>.

<sup>28</sup> INSPER. **Entenda o conceito de governança corporativa e seus benefícios.** Conteúdos – Gestão e Negócios, Insper (s.d.). Disponível em: <https://www.insper.edu.br/pt/conteudos/gestao-e-negocios/entenda-o-conceito-de-governanca-corporativa-e-seus-beneficios>. Acesso em: 21 jul. 2025.

as empresas, reduzindo a discricionariedade dos gestores, assim estabelecendo os caminhos para assegurar os provedores de capital o retorno de seus investimentos. 29

Além disso, Adriana Andrade e José Paschoal Rosetti acrescentam mais um pilar aos quatro supracitados: o *compliance*. Que é estar em conformidade no cumprimento das normas reguladoras dos países com que a empresa se relaciona, bem como com as regras internas por ela estabelecidas. 30

Nesse sentido, integrando estruturas corporativas de governança corporativa e criminal *compliance*, as empresas podem se prevenir e evitar escândalos relacionados a crimes societários. Tais crimes estão previstos de maneira integrada no Código Penal, Lei das S.A. (Lei 6.404/76) e na LMC- Lei do Mercado de Capitais ( Lei 10.303/76).<sup>31</sup>

Por exemplo, o artigo 177 do Código Penal prevê a punição para condutas fraudulentas na gestão de uma sociedade de capital aberto, incluindo a fraude contábil, desvio de patrimônio, empréstimos vedados, emissão fraudulenta de ações, entre outros.<sup>32</sup> Comportamentos que podem ser evitados caso o pilar transparência da Governança corporativa seja devidamente implementado.

Nesses casos, mesmo que a responsabilização penal se limite ao agente que praticou tais atos, a reputação da empresa é gravemente prejudicada perante o mercado, assim como aconteceu com a Sadia no final dos anos dois mil que ilustrou o cenário caótico que pode se perpetrar em uma corporação na ausência de governança.

A Sadia foi fundada por comerciantes de Concórdia, cidade em Santa Catarina, e vendidas as cotas majoritárias a Attilio Fontana, que foi o responsável pela expansão da companhia no século XX e a deixou de herança para os seus filhos. <sup>33</sup>

---

<sup>29</sup> SHLEIFER, Andrei; VISHNY, Robert W. **A survey of corporate governance**. The Journal of Finance, v. 52, n. 2, p. 737-783, jun. 1997, p. 2.

<sup>30</sup> ANDRADE, Adriana; ROSSETTI, José Paschoal. **Governança Corporativa. Fundamentos, desenvolvimento e tendência**. São Paulo: Atlas, 2006, p.140.

<sup>31</sup> MIGALHAS – Migalhas em Direito Penal Econômico. **Crimes societários: Breve resumo**. Migalhas – Direito Penal Econômico (s.d.). Disponível em: <https://www.migalhas.com.br/depeso/428060/crimes-societarios-breve-resumo>. Acesso em: 29 jul. 2025

<sup>32</sup> BRASIL. **Decreto-Lei nº 2.848, de 7 de dezembro de 1940 – Código Penal**. Brasília: Presidência da República, s.d. (compilado). Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto-lei/del2848compilado.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del2848compilado.htm). Acesso em: 29 jul. 2025.

<sup>33</sup> IBND. **Fique por dentro da história da Sadia, uma das marcas mais queridas pelos brasileiros**. Blog IBND, 27 dez. 2024. Disponível em: <https://www.ibnd.com.br/blog/fique-por-dentro-da-historia-da-sadia-uma-das-marcas-mais-queridas-pelos-brasileiros.html>. Acesso em: 29 jul. 2025.

Anos antes dos acontecimentos, a empresa abriu uma corretora de investimentos chamada Concórdia, para negociar as ações da própria companhia, entretanto, diante dos ótimos resultados, passou a atuar com títulos de outras empresas. Atílio aprovava da corretora mas sempre deixou claro que o foco da companhia deveria ser na atividade frigorífica.

Com o passar dos anos, após a morte de Atílio, a vontade do fundador foi ignorada e quase metade dos lucros advindos da empresa eram resultado de transações financeiras, apenas 57% eram atinentes da venda dos produtos.

Porém, a empresa era conhecida por fazer operações arriscadas, e, em setembro de 2008, com a alta do dólar, as operações 2 por 1 ameaçaram a liquidez e o caixa da empresa, resultando em um rombo de quase 5 bilhões de dólares. Após reunião do núcleo de direção a equipe conseguiu reduzir a exposição para 3,4 bilhões de dólares, o que ainda não foi suficiente para manter a companhia nas mãos da família.

Esperava-se que o governo liberasse um aporte de capital pelo BNDES, no entanto, os planos eram outros: que a Perdigão, que havia sido comprada pela Previ anos antes, comprasse a Sadia. Esta última já havia tentado adquirir a Perdigão em uma oferta hostil, que foi fracassada, porém expôs diversos escândalos de Insider trading por parte da cúpula da alta gestão.<sup>34</sup>

Ao final, a Sadia foi vendida pela família à Perdigão, o que poderia ter sido evitado caso a cultura da empresa tivesse se atentado à cultura imposta pelo fundador, sido mais transparente em apresentar resultados, respeitado a Política Financeira e monitorado as operações realizadas pelo diretor financeiro.<sup>35</sup>

Além disso, poderiam ter tido atuações mais eficientes o comitê de Finanças e o Comitê de Auditoria, bem como avaliações e adaptações periódicas ao programa de governança corporativa e cumprimento das normas de *compliance*. Assim, demonstrando na prática como

---

<sup>34</sup> DIEGUEZ, Consuelo. **O setembro negro da Sadia**. Revista piauí, n. 38, nov. 2009, p. [especificar se quiser indicar trecho]. Disponível em: <https://piaui.folha.uol.com.br/materia/o-setembro-negro-da-sadia/>. Acesso em: 29 jul. 2025.

<sup>35</sup> MIGALHAS – Migalhas em Direito Empresarial. **Importância da governança corporativa – Análise do “caso Sadia”** (s.d.). Disponível em: <https://www.migalhas.com.br/depeso/381054/importancia-da-governanca-corporativa--analise-do-caso-sadia>. Acesso em: 29 jul. 2025.

a ausência de um programa eficaz de governança pode resultar em escândalos e prejuízos para as corporações.<sup>36</sup>

Diante do acima exposto, é possível compreender que a governança corporativa é mais ampla que o *compliance*, uma vez que envolve um sistema de gestão da empresa que visa estar de acordo com as exigências do mercado e gerar mais valor, reforçando a reputação da empresa e atraindo investimentos.

Enquanto isso, o *compliance* é um instrumento da governança que garante a conformidade com as leis e a unanimidade de princípios éticos a serem seguidos pelos colaboradores e fornecedores.<sup>37</sup>

Fornecendo segurança para os *stakeholders* e *shareholders* através do gerenciamento de riscos, prevenção e inibição de práticas ilegais, especialmente tratando de criminal *compliance*. Possibilitando que após o cometimento do delito e da responsabilização do agente o *compliance criminal* estude como prevenir essa ocorrência e implemente estratégias.<sup>38</sup> A junção dos instrumentos da Governança Corporativa e do *Criminal Compliance* são uma combinação valiosa para o sucesso das corporações.

---

<sup>36</sup> MIGALHAS – Migalhas em Direito Empresarial. **Importância da governança corporativa – Análise do “caso Sadia”** (s.d.). Disponível em: <https://www.migalhas.com.br/depeso/381054/importancia-da-governanca-corporativa--analise-do-caso-sadia>. Acesso em: 29 jul. 2025.

<sup>37</sup> LEC. **Governança Corporativa e Compliance: entenda as diferenças!** Blog LEC, 11 jul. 2019. Disponível em: <https://www.lec.com.br/governanca-corporativa-e-compliance-entenda-as-diferencas/>. Acesso em: 21 jul. 2025.

<sup>38</sup> GUILHERME LOPES FELICIO, **Criminal compliance como mecanismo de proteção contra a criminalidade econômica**, Dissertação (Mestrado em Direito) – Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2018, p. 134.

## 5. PROGRAMAS DE *COMPLIANCE*

Os programas de *Compliance* são implementados com o objetivo de evitar problemas às corporações através da observância das normas e do rastreamento de suas mudanças. Nesse sentido, Guilherme Lopes Felício os descreve da seguinte forma:

“Os programas de compliance observam as normas reguladoras da atividade econômica e empresarial e a frequência das alterações dessas normas, procurando evitar problemas legais e judiciais para a empresa devido aos custos materiais e reputacionais da violação dessa rede de normas.”<sup>39</sup>

Nesse sentido, os programas têm como objetivo implantar uma cultura organizacional de conformidade com a legislação, através da criação de códigos internos, que devem estar personalizados à realidade de cada empresa, encontrando o meio termo entre a busca pelo lucro e o resguardo de imputações penais.

Importante ressaltar a extraterritorialidade no aspecto dos programas de criminal *compliance*, que impõe que as corporações estejam em conformidade não apenas com a legislação brasileira, mas também com a dos países com os quais se relacionam para evitar que incorram em sanções destes últimos.

Os Estados Unidos, por exemplo, previamente à suspensão pelo presidente Donald Trump, sujeitavam toda e qualquer empresa que tem relação com o país ao FCPA, podendo assim, aplicar multas de valores altíssimos para empresas brasileiras que pratiquem atos corruptos<sup>40</sup>.

Os casos da Brasken e a Odebrecht ilustram a aplicação de sanções a empresas não americanas, em razão das empresas fazerem negócios subornando autoridades governamentais brasileiras, estadunidenses e suíças. Foi necessária a realização de um acordo de leniência que obrigou as empresas a pagarem multas bilionárias<sup>41</sup>.

---

<sup>39</sup> GUILHERME LOPES FELICIO, **Criminal compliance como mecanismo de proteção contra a criminalidade econômica**, Dissertação (Mestrado em Direito) – Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2018, p. 151.

<sup>40</sup> Daniel Souza. **Suspensão temporária do FCPA: impactos e implicações para o combate à corrupção corporativa**, Jusbrasil, 25 fev. 2025. Disponível em: <https://www.jusbrasil.com.br/artigos/suspensao-temporaria-do-fcpa-impactos-e-implicacoes-para-o-combate-a-corrupcao-corporativa/3074639121>. Acesso em: 29 jul. 2025.

<sup>41</sup> CHAIB, Julia. **Máquina da propina espalhada pelo mundo**. Correio Braziliense, n. 19.568, 22 dez. 2016, p. 2. Disponível em: <http://www2.senado.leg.br/bdsf/handle/id/529069>. Acesso em: 29 jul. 2025.

Para evitar casos como esse, as estruturas de programas de *compliance* buscam implementar uma cultura de ética e integridade, desenvolvendo códigos de conduta e procedimentos internos. Os quais deverão refletir o dia a dia da empresa e moldar processos práticos e que estejam diretamente relacionados com a operação individual, garantindo o cumprimento do princípio da prevenção.<sup>42</sup>

Nesse sentido, além da prevenção, existem mais dois vetores que regem programas de *compliance*: a detecção e a reação. A aplicação destes princípios basilares não torna a empresa completamente blindada da prática de crimes, mas garante a adoção de medidas exequíveis e eficientes para evitar condutas ilegais.<sup>43</sup>

O elemento da prevenção pode ser posto em prática através de dois vieses diferentes a serem adotados pela corporação. O primeiro, aposta na promoção de cultura e valores através de códigos e treinamentos, utilizando em menor escala medidas de controle. Enquanto isso o segundo enfatiza medidas mais radicais de vigilância, como monitoramento de chamadas telefônicas e contratação de detetives privados.<sup>44</sup>

Diante deste cenário é importante achar um equilíbrio entre os dois sistemas para que não sejam violados direitos humanos, à proteção de dados e à privacidade e simultaneamente sejam constantemente monitorados os possíveis riscos de descumprimento das normas, assim colocando em prática o *criminal compliance*.

No mercado financeiro, por exemplo, para evitar ilícitos envolvendo transações financeiras, como lavagem de dinheiro, financiamento ao terrorismo e corrupção, aplicam-se práticas de KYC (*Know your customer*, em português: Conheça seu cliente). Estas determinam que as instituições reünam e validem os dados básicos do cliente, como nome, documento, endereço e contatos, assim realizando uma análise de riscos a partir de um estudo do perfil, levando-se em conta o histórico financeiro, checagem de pendências, entre outros<sup>45</sup>.

---

<sup>42</sup> FRANCO, Isabel (Org.). **Guia prático de compliance**. Apresentação: Ministro Jorge Hage; Prefácio: Claudia Sender. Rio de Janeiro: Forense; GEN, 2020. p.4.

<sup>43</sup> NIETO MARTÍN, Adán. **Problemas Fundamentales del Cumplimiento Normativo em el Derecho Penal**. In KUHLEN, Lothar (Dir.); MONTIL, Juan Pablo (Dir.); ORTIZ DE URBINA GIMENO, Ínigo (Dir.). *Compliance y teoría del Derecho penal*. Madrid: Marcial Pons, 2013, p.39.

<sup>44</sup> GUILHERME LOPES FELICIO, **Criminal compliance como mecanismo de proteção contra a criminalidade econômica**, Dissertação (Mestrado em Direito) – Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2018, p. 151.

<sup>45</sup> SPC BRASIL. **KYC: o que é Know Your Customer e por que ele é essencial**. Blog SPC Brasil, 21 fev. 2025. Disponível em: <https://www.spcbrasil.org.br/blog/kyc>. Acesso em: 29 jul. 2025.

Geralmente, esses dados são extraídos de *blockchains*, garantindo a obtenção de informações reais, seguras e transparentes, uma vez que o sistema é descentralizado e a prova de violações.<sup>46</sup>

Após a abertura da conta instaura-se um processo de monitoramento contínuo para a identificação de transações suspeitas e prevenção de fraudes. Dessa maneira, prevenindo fraudes e possíveis sanções civis, penais e administrativas às corporações.<sup>47</sup>

A ausência de mecanismos de KYC pode acarretar em multas milionárias, por exemplo o que aconteceu com a Binance nos Estados Unidos. Esta era a maior corretora de criptomoedas o mundo, tendo sido acusada pelo DoJ por lavagem de dinheiro e transmissão de dinheiro não licenciada e descumprimento de sanções.<sup>48</sup>

As autoridades alegaram que a Binance deixou de estar em *compliance* propositalmente, não cumprindo com as leis e obrigações legais em prol do lucro. Consequentemente, foi possível que valores monetários fluíssem para terroristas, cibercriminosos e abusadores de crianças por meio de sua plataforma.<sup>49</sup>

Dessa forma, foram enviados valores a grupos terroristas como Hamas, Jihad Islâmica Palestina, Al Qaeda e Estado Islâmico em razão da falta de investigação e impedimento de transações suspeitas. Foram transferidos US\$ 106 milhões em Bitcoin para uma espécie de darkweb russa que vendia drogas ilícitas, identidades falsas e hackeamento de sistemas, além mais de mil transações para mercados que vendiam pornografia infantil e vídeos de estupro. Todas essas transações foram realizadas por pessoas que não foram identificadas pela Binance e utilizavam nomes falsos.<sup>50</sup>

No desfecho, a empresa e o CEO confirmaram as informações veiculadas pela imprensa, a Binance realizou um acordo de US\$ 4,3 bilhões com o DoJ, tendo pagado ainda, US\$ 3,4 bilhões para a Rede de Repressão de Crimes Financeiros (FInCEN) e US\$ 968 milhões ao

---

<sup>46</sup> AMAZON WEB SERVICES. **O que é blockchain?** AWS Brasil, [s.d.]. Disponível em: <https://aws.amazon.com/pt/what-is/blockchain/?aws-products-all.sort-by=item.additionalFields.productNameLowercase&aws-products-all.sort-order=asc>. Acesso em: 29 jul. 2025.

<sup>47</sup> *Ibidem*

<sup>48</sup> CNN BRASIL. **CEO da maior corretora de cripto do mundo se declara culpado por lavagem de dinheiro.** CNN Brasil, 22 nov. 2023. Disponível em: <https://www.cnnbrasil.com.br/economia/financas/ceo-da-maior-corretora-de-cripto-do-mundo-se-declara-culpado-por-lavagem-de-dinheiro/>. Acesso em: 29 jul. 2025.

<sup>49</sup> MARINS, Lucas Gabriel. **Binance: crimes, multa histórica, CEO quase preso e outros fatos para entender desfecho da crise.** InfoMoney, 22 nov. 2023. Disponível em: <https://www.infomoney.com.br/onde-investir/fatos-para-entender-o-que-aconteceu-com-a-binance/>. Acesso em: 29 jul. 2025.

<sup>50</sup> *Ibidem*

Gabinete de Controle de Ativos Estrangeiros dos EUA (OFAC), por fim concordou com a destituição do CEO, Changpeng Zhao, do cargo. Este último pagou uma multa de US\$ 50 milhões para deixar o cargo, além de US\$ 175 milhões de fiança para não ser preso.

Assim, ilustra-se com convicção a gravidade e custo das consequências do descumprimento de programas de *compliance* e de práticas de KYC. Apesar do caso em tela ter ocorrido nos EUA, existem sanções previstas nas leis nacionais caso empresas brasileiras ou relacionadas ao Brasil pratiquem as mesmas ações.

No Brasil, a Lei de Lavagem de Dinheiro determina, tanto para pessoas físicas quanto para jurídicas que lidam com ativos monetários, a identificação dos clientes e manutenção de registros, comunicando o COAF indícios de crimes financeiros previstos na referida lei.

O não cumprimento das políticas anti-lavagem de dinheiro delimitadas na lei sujeitaria quaisquer das pessoas que lidam com valores imobiliários à sanção, multa, cassação da operação, e inabilitação pelo prazo de 10 anos de exercer cargo de administrador. Vejamos o artigo 12 desta lei<sup>51</sup>:

“Art. 12. Às pessoas referidas no art. 9º, bem como aos administradores das pessoas jurídicas, que deixem de cumprir as obrigações previstas nos arts. 10 e 11 serão aplicadas, cumulativamente ou não, pelas autoridades competentes, as seguintes sanções:

I - advertência;

II - multa pecuniária variável não superior

a) ao dobro do valor da operação;

b) ao dobro do lucro real obtido ou que presumivelmente seria obtido pela realização da operação; ou

c) ao valor de R\$ 20.000.000,00 (vinte milhões de reais);

III - inabilitação temporária, pelo prazo de até dez anos, para o exercício do cargo de administrador das pessoas jurídicas referidas no art. 9º;

---

<sup>51</sup> BRASIL. **Lei nº 9.613, de 3 de março de 1998**. Dispõe sobre os crimes de “lavagem” ou ocultação de bens, direitos e valores; a prevenção da utilização do sistema financeiro para os ilícitos previstos nesta Lei; cria o Conselho de Controle de Atividades Financeiras – COAF, e dá outras providências. Brasília: Presidência da República. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/19613.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19613.htm). Acesso em: 29 jul. 2025.

IV - cassação ou suspensão da autorização para o exercício de atividade, operação ou funcionamento”<sup>52</sup>

Nesse contexto, além da Lei de Lavagem de Dinheiro determinar sanções administrativas e civis para o cometimento de crimes financeiros, a Lei Anticorrupção (Lei 12.846/2013) segue o mesmo raciocínio ao determinar a responsabilidade objetiva das pessoas jurídicas, ou seja, não é necessária a comprovação de culpa ou dolo, basta que haja nexo de causalidade, observe o artigo 1º desta lei:

Art. 1º Esta Lei dispõe sobre a responsabilização objetiva administrativa e civil de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública, nacional ou estrangeira.<sup>53</sup>

Além disso, o artigo 7º, inciso VII, determina que seja levado em consideração a existência de um programa de *compliance* para fins de atenuação das sanções a serem aplicadas. Observemos:

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;

Diante disso, fica clara a necessidade de implementação de programas de *compliance* e seus mecanismos nas corporações, sejam elas brasileiras ou estrangeiras. No entanto, cumpre ressaltar que deve haver um cuidado para não implementar controles em demasia, que sejam extremamente rígidos ou burocráticos, um fenômeno denominado *Overcompliance*.

---

<sup>52</sup> BRASIL. **Lei nº 9.613, de 3 de março de 1998**. Dispõe sobre os crimes de “lavagem” ou ocultação de bens, direitos e valores; a prevenção da utilização do sistema financeiro para os ilícitos previstos nesta Lei; cria o Conselho de Controle de Atividades Financeiras – COAF, e dá outras providências. Brasília: Presidência da República. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/19613.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19613.htm). Acesso em: 29 jul. 2025.

<sup>53</sup> BRASIL. **Lei nº 12.846, de 1º de agosto de 2013**. Dispõe sobre a responsabilização administrativa e civil de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública nacional ou estrangeira e dá outras providências. Diário Oficial da União, Brasília, 2 ago. 2013. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2011-2014/2013/lei/12846.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2013/lei/12846.htm). Acesso em: 29 jul. 2025.

O excesso de processos pode ser prejudicial aos negócios, pois travaria as operações e poderia acabar desviando recursos de áreas mais relevantes para <sup>54</sup>a criação de programas que incluam regras mal pensadas e ineficientes.

Nesse sentido, apesar da enorme relevância dos programas de *compliance*, é necessário que corporações busquem um equilíbrio entre a integridade e a viabilidade, garantindo que a empresa esteja em *compliance* ao mesmo passo que atinja seu principal objetivo: o lucro.

---

<sup>54</sup> LEC. **Reflexões e provocações sobre overcompliance e ética corporativa.** Blog LEC, 27 ago. 2024. Disponível em: <https://lec.com.br/reflexoes-e-provocacoes-sobre-overcompliance-e-etica-corporativa/>. Acesso em: 29 jul. 2025.

## 6. PILARES DO COMPLIANCE

Os pilares do *compliance* são os fundamentos do sistema complexo que garantem a integridade dentro de uma instituição, bem como a eficácia do programa. Conforme a ISO 37.301, estes consistem em: Suporte da Alta Administração; Análise de Riscos; Auditoria; Due Dilligence; Código de Ética e Conduta; Treinamento; Canal de Denúncias e Investigação Interna.<sup>55</sup>

A adoção desses pilares pelas organizações é um fator levado em consideração na atenuação das sanções administrativas aplicadas pela Lei 12.846/2013 a empresas que pratiquem corrupção, portanto de extrema relevância para a maior preservação do capital da empresa caso ocorra algum tipo de enquadramento.

Ainda, o artigo 56, caput do Decreto 11.129/2022 que regulamenta a lei anticorrupção, os compreende como o conjunto de mecanismos que compõem um programa de integridade.

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

### 6.1. Suporte da Alta Administração

Em inglês o suporte da alta administração é denominado *tone at the top*, e consiste na aderência e inclusão dos aspectos relacionados ao *compliance* pelos C-levels e a alta gestão das empresas. Caso as regras impostas institucionalmente deixem de ser cumpridas por aqueles que realmente detém o poder dentro das corporações, a credibilidade do Programa de *Compliance* restará prejudicada.

Nesse sentido, Blumenberg e García-Moreno, explicam que a implementação de um programa de *compliance* criminal inicia-se com a mudança da cultura dos diretores, que deverão passar a assumir esse novo compromisso. Estes devem ser um exemplo de transparência e

---

<sup>55</sup> INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION. **ISO 37301:2021** – Compliance management systems – Requirements with guidance for use. Geneva: ISO, 2021.

honestidade para os demais colaboradores, uma vez que não terão incentivo para agir em conformidade caso as condutas erradas sejam toleradas ou deixem de ser sancionadas.<sup>56</sup>

Além disso, quando para alguns as regras se aplicam e a alta administração se esquivava, estar de acordo com o programa de integridade deixa de ser relevante para o colaborador, e a cultura da conformidade acaba prejudicada.<sup>57</sup>

O programa não necessariamente precisa ser iniciado pela alta administração, é possível que este surja perante gestores intermediários da empresa, no entanto, não serão absorvidos pela empresa caso os líderes se abstenham de dar à corporação um tom ético e íntegro.<sup>58</sup>

O *tone at the top* é fundamental para a manutenção da reputação organizacional, bem como para a comunicação com os *stakeholders*, pois o apoio pessoal dos diretores ao programa de integridade deve deixar claro a todos, dentro e fora da companhia, a não tolerância de atitudes em desconformidade com as leis e normas internas. Deve ser cristalino que a gestão está comprometida com a ética, integridade e princípios de governança.<sup>59</sup>

Na prática, pode ocorrer a inclusão dos discursos de integridade nas falas dos gestores, a realização de reuniões periódicas para verificar os resultados do programa de *compliance*, a destinação de recursos adequados e suficientes para as pautas e a aplicação de sanções em casos de desconformidade.<sup>60</sup> É possível incentivar, ainda, que os Comitês de *Compliance* realizem reuniões em conjunto com a liderança e o *compliance officer* para garantir que a tomada de decisões está sendo realizada com ética e integridade.

---

<sup>56</sup> BLUMENBERG, Axel-Dirk; GARCÍA-MORENO, Beatriz. **Retos prácticos de la implementación de programas de cumplimiento normativo**. In: IBARRA, Juan Carlos Hortal; IVÁÑEZ, Vicente Valiente (coords.). *Responsabilidad de la empresa y compliance*. Madrid: Edisofer, 2014. p. 281.

<sup>57</sup> KOSAK, Ana Paula. **O engajamento da alta administração da empresa como primeiro passo para o compliance criminal**. Jusbrasil, 12 out. 2024. Disponível em: <https://www.jusbrasil.com.br/artigos/o-engajamento-da-alta-administracao-da-empresa-como-primeiro-passo-para-o-compliance-criminal/557989008>. Acesso em: 29 jul. 2025.

<sup>58</sup> FRANCO, Isabel (org.). **Guia prático de compliance**. Apresentação: Ministro Jorge Hage; Prefácio: Claudia Sender. Rio de Janeiro: Forense; GEN, 2020. P.34.

<sup>59</sup> *Ibidem*.

<sup>60</sup> KOSAK, Ana Paula. **O engajamento da alta administração da empresa como primeiro passo para o compliance criminal**. Jusbrasil, 12 out. 2024. Disponível em: <https://www.jusbrasil.com.br/artigos/o-engajamento-da-alta-administracao-da-empresa-como-primeiro-passo-para-o-compliance-criminal/557989008>. Acesso em: 29 jul. 2025

## 6.2. Análise de Riscos

A análise de riscos em *compliance* consiste em identificar os possíveis riscos de não conformidade, bem como quaisquer outros que possam prejudicar a reputação e o financeiro de uma organização.

Nesse sentido, a SEC e o DoJ dos Estados Unidos, no Guia para o FCPA, sugerem que seja adotado nos programas de *compliance* um sistema de análise denominado *CRA-Compliance Risk Assessment*, em português: Mapeamento de Riscos. Este processo deve ser realizado periodicamente, de acordo com a rapidez das mudanças de cada organização.<sup>61</sup>

Bruno Pires Bandarovsky explica em um ebook publicado pela LEC quais os pontos a serem analisados ao realizar o processo de mapeamento de riscos:

“No CRA, o que se pretende é identificar os riscos de Compliance aos quais a empresa está exposta, quais os fatores de risco existentes, qual o impacto potencial na organização e a probabilidade de materialização, quais as medidas mitigatórias já existentes, quais devem ser aprimoradas ou adicionadas (bem como quais devem ser suprimidas!), qual o plano de implantação dos ajustes às medidas mitigatórias e como este será monitorado pela Unidade de Compliance.”<sup>62</sup>

Apesar de cada instituição ter a opção de utilizar diferentes métodos para a análise de riscos, de acordo com seu tamanho e maturidade do programa de *compliance*, utiliza-se como referência mundial a metodologia do COSO<sup>63</sup>, uma entidade estadunidense sem fins lucrativos fundada em 1985 que se dedica a melhoria de relatórios financeiros e pela eficiência na aplicação dos controles internos e governança corporativa.

Em oito passos a LEC ensina como aplicar esse método, primeiro é necessário que as organizações identifiquem as normas e regulamentos jurídicos que a elas se aplicam, baseando-

<sup>61</sup> UNITED STATES. Department of Justice; Securities and Exchange Commission. **A resource guide to the U.S. Foreign Corrupt Practices Act.** 2. ed. Washington, DC: DOJ; SEC, 2020. Disponível em: <https://www.justice.gov/criminal-fraud/file/1292051/download>. Acesso em: 12 ago. 2025.

<sup>62</sup> BANDAROVSKY, Bruno Pires. Compliance risk assessment em 8 passos. São Paulo: LEC News, 2018. p.10. Disponível em: [https://www.mpsp.mp.br/portal/page/portal/documentacao\\_e\\_divulgacao/doc\\_biblioteca/bibli\\_servicos\\_produtos/BibliotecaDigital/BibDigitalLivros/TodosOsLivros/Compliance-Risk-Assessment](https://www.mpsp.mp.br/portal/page/portal/documentacao_e_divulgacao/doc_biblioteca/bibli_servicos_produtos/BibliotecaDigital/BibDigitalLivros/TodosOsLivros/Compliance-Risk-Assessment). Acesso em: 12 ago. 2025.

<sup>63</sup> COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS OF THE TREADWAY COMMISSION (COSO). **Gerenciamento de riscos corporativos: estrutura integrada.** 2007. Disponível em: <https://www.coso.org/Documents/COSO-ERM-Executive-Summary-Portuguese.pdf>. Acesso em: 14 ago. 2025.

se em seu tamanho e mercado de atuação. Se a empresa tiver negócios no exterior é necessário que analise a legislação estrangeira e no que ela se aplica no caso concreto.<sup>64</sup>

Tendo coletado todas essas informações, é necessário construir uma grade única contendo todas as normas, e a partir disso, numeram-se os fatores. Seguidos dos seguintes passos: fazer uma matriz de impacto e probabilidade, classificar o grau de risco inerente, planejar entrevistas com cada área da empresa, classificar os riscos com base nas entrevistas, criar uma matriz com o grau de risco necessário e, por fim, acompanhar a implantação e ajustar o que for ineficiente.<sup>65</sup>

Portanto, a gestão de riscos tem como objetivo identificar e mitigar incertezas, garantindo que sejam tomadas atitudes apropriadas diante do que foi identificado, a gestão de riscos estratégica garante às corporações o aproveitamento de oportunidades de forma eficaz e consciente.

### 6.3. Auditoria

A auditoria pode ser interna ou externa, a primeira consiste em uma atividade independente e objetiva que visa avaliar a eficácia dos processos de uma empresa, conferindo se mecanismos do problema de *compliance*, como gerenciamento de riscos e de controles internos estão surtindo os efeitos desejados, bem como a conformidade com as leis, regulamentos, políticas e contratos.<sup>66</sup>

Dessa forma, garantindo não apenas a *compliance*, mas também a governança, devendo reportar ao conselho de administração possíveis riscos e complicações que forem apurados. Enquanto isso, auditores externos podem ser contratados como linhas adicionais de defesa, que podem ser implementadas por *stakeholders* e *shareholders*, geralmente tendo como escopo do projeto uma análise de assuntos restritos e pré-determinados.<sup>67</sup>

---

<sup>64</sup> LEC. **Análise de riscos e seus processos: saiba o que é e como aplicar**. Blog LEC (ou “Artigo – LEC”), [s.d.]. Disponível em: <https://lec.com.br/analise-de-riscos-e-seus-processos-saiba-o-que-e-e-como-aplicar/>. Acesso em: 29 jul. 2025.

<sup>65</sup> *Ibidem*.

<sup>66</sup> INSTITUTO DOS AUDITORES INTERNOS DO BRASIL (IIA Brasil). **Declaração de posicionamento do IIA: as três linhas de defesa no gerenciamento eficaz de riscos e controles**. Jan. 2013. Disponível em: <https://repositorio.cgu.gov.br/handle/1/74060>. Acesso em: 12 ago. 2025.

<sup>67</sup> *Ibidem*.

Fernanda Garcia, Isabela Bragança e Jefferson Kiyohara explicam em artigo integrante do Guia Prático de Compliance organizado por Isabel Franco que tem se tornado popular entre as empresas a realização de uma auditoria de cultura de *compliance*. Esta visa medir e avaliar a cultura de *compliance* dentro de uma organização, a partir de uma pesquisa a ser realizada com todos os colaboradores, levando em conta, ainda, dados acerca da frequência com que tal pesquisa é realizada, taxa de retenção de funcionários, avaliações on-line anônimas e reputação da empresa e de sua liderança.<sup>68</sup>

Assim, utilizando-se do que se conclui com essas análises para corrigir o programa. Importante ressaltar que essa auditoria apenas pode ser aplicada em ambientes que já possuem os demais pilares do *compliance* estabelecidos, com ao menos um ano de existência, caso contrário não haverá tempo hábil suficiente para que os colaboradores e a organização tenham absorvido a nova cultura implementada.<sup>69</sup>

No contexto do criminal *compliance*, a auditoria possibilita que atos corruptos e lesivos sejam inibidos e riscos atenuados, permitindo, ainda, que condutas ilícitas sejam rapidamente detectadas e prontamente corrigidas, assim protegendo a empresa de imputações penais e escândalos reputacionais.

Dessa forma, o art. 7º da Lei 12.846/ 2013 (Lei Anticorrupção) prevê que a auditoria, como procedimento garantidor da integridade, seja levada em consideração ante a aplicação de possíveis sanções decorrentes de práticas corruptas.

#### 6.4. *Due Dilligence*

Due Dilligence, ou diligência prévia consiste em fazer uma pesquisa acerca do histórico de integridade de terceiros com os quais as empresas se relacionam, realizando um estudo acerca de suas ações judiciais e administrativas em andamento, sua cultura institucional, seus aspectos fiscais, legais e contratuais e de suas melhores práticas.<sup>70</sup>

---

<sup>68</sup> FRANCO, Isabel (org.). **Guia prático de compliance**. Apresentação: Ministro Jorge Hage; Prefácio: Claudia Sender. Rio de Janeiro: Forense; GEN, 2020. P.301.

<sup>69</sup> FRANCO, Isabel (org.). **Guia prático de compliance**. Apresentação: Ministro Jorge Hage; Prefácio: Claudia Sender. Rio de Janeiro: Forense; GEN, 2020. P.302.

<sup>70</sup> NICOLINI, Anna Carolina Endo. **A importância da due diligence de compliance em operações de M&A para a limitação da responsabilidade da empresa sucessora, nos termos da Lei 12.846/2013**. Artigo (Pós-Graduação em Direito Empresarial) – Insper, São Paulo, 2018. Acesso em: 18 ago. 2025.

Segundo estudo da OCDE<sup>71</sup>, 75% (setenta e cinco por cento) dos casos de corrupção têm origem nas relações com terceiros, de modo que a realização de due diligence e de *background checks* constitui importante instrumento para a prevenção e inibição desse tipo de crime.

Ademais, é possível auxiliar na tomada de decisão acerca de contratação de novos colaboradores e de se relacionar, ou não, com determinadas organizações, prevenindo, antecipando e mitigando riscos ao relacionar-se com terceiros.<sup>72</sup>

Dessa forma, realiza-se a busca de informações em diferentes fontes, permitindo avaliar o grau de risco associado ao relacionamento com determinada empresa, seja ela parceira comercial, fornecedora ou potencial objeto de uma operação de M&A.

Daniel Sibille, diretor sênior de *compliance* da Oracle na América Latina, destaca que a constante evolução de normas e regulamentos dos diversos ordenamentos jurídicos, exige a manutenção das práticas de Due Dilligence atualizadas, assim garantindo que as partes tenham uma visão ampla e clara do compromisso que estão assumindo.

Além disso, esse processo é um facilitador de negociações e fortalecedor da confiança entre corporações que se relacionam, uma vez que evidencia a sua conformidade com as normas e regulamentos. Dessa forma, constituindo um elemento essencial para a tomada de decisão de maneira estratégica e segura.<sup>73</sup>

Dessa forma, a due diligence ultrapassa a função meramente preventiva, constituindo-se como instrumento de governança corporativa e fator de competitividade estratégica, na medida em que assegura maior confiança de investidores, órgãos reguladores e sociedade civil quanto à conformidade ética das operações empresariais.

### 6.5. Código de Ética e Conduta

---

<sup>71</sup> OBCD. **OBCD Foreign Bribery Report: an analysis of the crime of bribery of foreign public officials.** Paris: OECD Publishing, 2014.

<sup>72</sup> FRANCO, Isabel (org.). **Guia prático de compliance.** Apresentação: Ministro Jorge Hage; Prefácio: Claudia Sender. Rio de Janeiro: Forense; GEN, 2020. P.191.

<sup>73</sup> LEC. **Due diligence em compliance: o que é e para que serve?** Blog LEC, 19 mar. 2024. Disponível em: <https://lec.com.br/du-diligence-em-compliance-o-que-e-e-para-que-serve/>. Acesso em: 18 ago. 2025.

O Código de Ética e Conduta derivam da cultura de cumprimento e estabelecimento de objetivos empresariais, portanto a cultura empresarial é constituída por valores individuais que guiam o tratar homogêneo da corporação em suas relações institucionais.

Assim, Guilherme Lopes Felício explica que as culturas das organizações englobam diversas subculturas dentro e fora delas. Portanto, a proposta dos códigos é unificar o comportamento para garantir respeito aos padrões éticos do mercado e da sociedade, com o objetivo de gerar maior percepção de confiabilidade diante destes.

Explica, ainda, que as organizações que implementam as suas éticas diretamente relacionadas a virtudes criam uma cultura empresarial mais forte, pois valorizam a justiça, a lealdade e o senso de pertencimento, os quais são aplicados nos meios utilizados para alcançar a finalidade comum.<sup>74</sup> Ou seja, se afastam da lógica maquiavélica de que os fins justificam os meios e se aproximam de uma ética institucional que valoriza a conformidade e a transparência ao operar de acordo com as boas práticas.

Dessa forma, os Códigos de ética e conduta devem conter diretrizes de como os colaboradores devem agir diante dos problemas que vierem a surgir, uniformizado a cultura institucional. Estes códigos são documentos que tem como objetivo a propagação de valores, princípios e objetivos das empresas, bem como regulamentar ações dos indivíduos, assim norteando os colaboradores e os terceiros relacionados acerca dos comportamentos que são deles esperados<sup>75</sup>

Além disso, abordam temas como responsabilidade social, sustentabilidade e governança corporativa, evidenciando aos indivíduos internos e externos a forma como os negócios devem ser conduzidos internamente e os valores que orientam a atuação da empresa.

A ética divide-se em ética de consciência e de responsabilização, a primeira se atendo às faculdades intrínsecas ao individuo de ser conscientizado do que é certo ou errado e a

---

<sup>74</sup> GUILHERME LOPES FELICIO, **Criminal compliance como mecanismo de proteção contra a criminalidade econômica**, Dissertação (Mestrado em Direito) – Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2018, p. 155.

<sup>75</sup> COIMBRA, Marcelo de Aguiar; MANZI, Vanessa Alessi. **Manual de Compliance - Preservação a Boa Governança e a Integridade das Organizações**. São Paulo: Atlas, 2010, p.84.

segunda que analisa as consequências que a prática de uma atitude desconforme podem lhe trazer.<sup>76</sup>

Implantados os princípios e valores do código de maneira eficiente, a empresa obterá mais confiança de investidores e confiabilidade no mercado, conseqüentemente aumentando o lucro de maneira sustentável e ética, beneficiando os *stakeholders*, *shareholders*, colaboradores e a sociedade como um todo.

### 6.6. *Treinamento*

Os treinamentos permitem que a cultura de *compliance* seja transmitida aos seus setores, iniciando pela alta gestão e seguindo para os demais, assim comunicando os conceitos, valores e missões da instituição.<sup>77</sup>

Conectando-se com o pilar do engajamento da alta gestão, é extremamente necessário que estes estejam presentes nos treinamentos, demonstrando seu compromisso com a cultura de *compliance*, bem como que as determinações de ética e conduta se aplicam a todos da empresa, independentemente de cargo ou posição.<sup>78</sup>

Portanto, para que o programa de *compliance* seja executado por todos os membros da organização, é relevante que os procedimentos adotados dentro das políticas corporativas sejam expostos abertamente, incitando debates e conversas que garantirão a aderência e perpetuação do programa.<sup>79</sup> É possível, ainda, oferecer treinamentos a clientes e fornecedores, com o objetivo de conscientizá-los acerca das diretrizes da organização e de seu modelo de negócio.

Não existe uma maneira determinada de realizar o treinamento, no entanto é extremamente necessário que a comunicação seja clara e que as mensagens sejam passadas sem ruído ou espaço para interpretações diversas. Dessa forma, a linguagem e a forma de transmissão das mensagens devem ser adaptadas ao público que as receberá.

---

<sup>76</sup> WEBER, Max. **A política como vocação**. Em: GERTH, H. H.; MILLS, C. Wright (orgs.). *Ensaio de Sociologia*. Trad. Waltensir Dutra; revisão técnica: Fernando Henrique Cardoso. Rio de Janeiro: Zahar, 1963. p. 97-153.

<sup>77</sup> ZANOTELLI, Fábio Luiz. **A importância do pilar da comunicação e do treinamento para a efetividade dos programas de compliance**. *Revista Internacional CONSINTER de Direito*, n. XV, v. II, p. 415-432, 2021.

<sup>78</sup> *Ibidem*

<sup>79</sup> FRANCO, Isabel (org.). **Guia prático de compliance**. Apresentação: Ministro Jorge Hage; Prefácio: Claudia Sender. Rio de Janeiro: Forense; GEN, 2020. P.274.

Felipe Faria explica que treinamentos dinâmicos e inclusivos ajudam na fixação das informações por parte dos ouvintes, sendo mais provável que lembrem dos casos engraçados ou emblemáticos, de exercícios competitivos e imagens engraçadas do que os slides convencionais.<sup>80</sup>

Portanto, treinamentos menos convencionais e mais interativos costumam surtir mais resultados dentro das corporações, podendo ser utilizados os métodos de abordagem dos temas através de *roleplay*, gincanas e jogos, casos reais, entre outros. É extremamente relevante que sejam realizados de maneira periódica, permitindo que os novos colaboradores sejam informados da cultura institucional, ao mesmo tempo que os demais são lembrados, assim perpetuando o programa de integridade.

Por fim, compreende-se que os treinamentos são formas de aplicar os programas de integridade na prática dentro de organizações, sendo essenciais para a instituição da cultura corporativa e para garantia de que as medidas de *compliance* estão sendo aplicadas a todos os setores de maneira eficaz.

#### 6.7. Canal de Denúncias

O canal de denúncias, igualmente denominado *hotline*, configura-se como instrumento institucional que possibilita a colaboradores e terceiros comunicar a ocorrência de condutas irregulares, em desconformidade com as normas internas da organização ou com o ordenamento jurídico vigente.<sup>81</sup>

É requisito de efetividade dos programas de integridade que a organização promova a ampla divulgação da existência de seus canais de denúncia, por meio de treinamentos periódicos e comunicações institucionais, de modo a incentivar seu uso para o reporte de irregularidades, sejam elas diretamente sofridas pelo denunciante ou apenas por ele presenciadas.

Indivíduos que relatam os ocorridos de boa-fé são denominados *whistleblower*, em português “aquele que sopra o apito”, estes, diferente dos delatores, não estão envolvidos com

---

<sup>80</sup> FARIA, Felipe. **Comunicação e treinamento de compliance difundindo a cultura de integridade** in Manual de compliance: compliance mastermind vol. 1/Márcio El Kalay, Matheus Lourenço Rodrigues da Cunha; Matheus Lourenço Rodrigues da Cunha, Márcio El Kalay (organizadores). – São Paulo: Lec – Legal, Ethics and Compliance, 2019.

<sup>81</sup> ZANOTELLI, Fábio Luiz. A importância do pilar da comunicação e do treinamento para a efetividade dos programas de compliance. Revista Internacional CONSINTER de Direito, n. XV, v. II, p. 415-432, 2021.

as irregularidades que estão sendo praticadas, enquanto os demais fazem parte das práticas ilegais.<sup>82</sup>

O canal de denúncias garante a sustentabilidade do programa de *compliance*, pois insta o conhecimento de irregularidades e desvios que não seriam divulgados de outra maneira, sendo um meio facilitador para o recebimento dos descumprimentos das regras institucionais ou da legislação aplicável.<sup>83</sup>

Logo, a anonimização das denúncias é essencial, vez que elimina o medo dos denunciadores acerca da retaliação e perseguição no ambiente de trabalho, estimulando, assim, a confiança nos departamentos de *compliance* e, conseqüentemente, garantindo maior eficácia deste pilar.<sup>84</sup>

No Brasil, a CVM, na resolução 509 de 2011, já exige que as empresas listadas na B3 que os Comitês Estatutários de Auditoria das empresas instituem um meio para recebimento de denúncias sigilosas, deixando a critério o formato a ser adotado.<sup>85</sup>

Nesse sentido, os canais podem ser de diversos moldes, por telefone, site da empresa, reporte através de empresa terceirizada, relato ao gestor, Recursos Humanos, jurídico ou *compliance*. Devendo ser estruturado de acordo com o tamanho da empresa e número de funcionários.

Essa é uma das principais ferramentas para a revelação de fraudes e ilegalidades no âmbito corporativo, portanto é essencial que as instituições garantam a credibilidade e confiança desta. As organizações devem assegurar que as denúncias serão apuradas e

---

<sup>82</sup> SAAD-DINIZ, Eduardo; MARIN, Gustavo de Carvalho. **Criminalidade empresarial e programas de whistleblowing: defesa dos regimes democráticos ou mercancia de informações?** Revista Eletrônica do CPJM, v. 1, n. 1, p. 72-99, 2021. Disponível em: <https://rcpjm.cpj.uerj.br/revista/article/view/10/20>. Acesso em: 25 ago. 2025.

<sup>83</sup> FRANCO, Isabel (org.). **Guia prático de compliance**. Apresentação: Ministro Jorge Hage; Prefácio: Claudia Sender. Rio de Janeiro: Forense; GEN, 2020. P.216.

<sup>84</sup> ÁVILA, Ana Paula Oliveira; TINER, José Eduardo. **Whistleblowing e a regulamentação dos canais de denúncia: a experiência nos sistemas comparados**. Revista Eletrônica do CPJM, v. 1, n. 1, p. 1-27, 2021. Disponível em: <https://rcpjm.cpj.uerj.br/revista/article/view/6/16>. Acesso em: 18 ago. 2025.

<sup>85</sup> SILVA, Gilson Rodrigues da; MELO, Hildegardo Pedro Araújo de; SOUSA, Rossana Guerra de. **A influência do canal de denúncia anônima como instrumento de prevenção de riscos de compliance**. Revista Evidenciação Contábil & Finanças, João Pessoa, v. 8, n. 1, p. 21-39, jan./abr. 2020. DOI: 10.22478/ufpb.2318-1001.2020v8n1.47857. Disponível em: <http://periodicos.ufpb.br/ojs2/index.php/recfin>. Acesso em: 21 abr. 2025.

investigadas e que, no caso de serem procedentes, os envolvidos serão punidos e medidas serão tomadas para coibir futuras ocorrências.<sup>86</sup>

Ademais, é extremamente pertinente que as investigações sejam conduzidas com diligência, uma vez que reportes podem ter sido realizados de má-fé com o intuito de prejudicar algum colaborador ou fornecedor. Uma investigação mal-conduzida pode levar um indivíduo sem culpabilidade a ser punido pela organização, o que resultaria em grandes prejuízos reputacionais.

Em suma, o canal de denúncia é um mecanismo essencial para que os programas de integridade sejam eficientes, permitindo a detecção irregularidades e sua pronta correção. Dessa forma, coibindo práticas ilícitas ou antiéticas, demonstrando confiança e credibilidade perante os *stakeholders*.

#### 6.8. Investigação Interna

A investigação interna pode ser ensejada por diversos fatores, denúncias, irregularidades relatadas direto ao setor de *compliance*, relatórios de inconformidade de auditoria, fatos constatados através de controles internos, atividades averiguadas via monitoramento do programa de *compliance* ou até autoconfissões.<sup>87</sup>

Dessa forma, haverá a averiguação de conduta para verificar se as leis e políticas internas foram violadas por condutas impróprias. Isso ocorrerá através de um processo de investigação delimitado pela empresa, o qual deverá apurar se a conduta foi realmente praticada, quais os envolvidos e as normas que foram infringidas.<sup>88</sup>

Um protocolo ou guia de investigações deve ser desenvolvido ao estruturar a área de investigações internas, este explicitará as diretrizes a serem seguidas ao conduzir os processos de investigação interna. Nesse documento, serão definidas as etapas da investigação, se esta apenas será conduzida pelo time interno ou contará com agentes externos, a forma de condução

---

<sup>86</sup> FRANCO, Isabel (org.). **Guia prático de compliance**. Apresentação: Ministro Jorge Hage; Prefácio: Claudia Sender. Rio de Janeiro: Forense; GEN, 2020. P.224.

<sup>87</sup> FRANCO, Isabel (org.). **Guia prático de compliance**. Apresentação: Ministro Jorge Hage; Prefácio: Claudia Sender. Rio de Janeiro: Forense; GEN, 2020. P.146.

<sup>88</sup> LEC. **Investigações internas – como conduzir de forma eficiente?** Blog LEC, 21 jul. 2023. Disponível em: <https://lec.com.br/investigacao-interna-como-conduzir-de-forma-eficiente/>. Acesso em: 25 ago. 2025

de entrevistas, maneira de tomada de decisões, formas de remediação, papéis e responsabilidades dos agentes e como serão divulgados os resultados.<sup>89</sup>

Além disso, será realizada uma análise de riscos das inconformidades identificadas, a partir do grau do risco se determinará a quantidade de recursos que serão dispendidos na investigação e suas etapas, de acordo com o definido no protocolo.<sup>90</sup>

Após realizada a essa análise, será definido o investigador, ou uma equipe de investigadores, que poderão consistir em um time interno e independente, uma empresa terceirizada e especializada ou funcionários de áreas diferentes que serão designados para realizar investigações.<sup>91</sup>

A credibilidade das investigações internas está condicionada à observância da independência na condução e imparcialidade decisória, de acordo com as diretrizes da OCDE e da ISO 37001.<sup>92</sup> Tais investigações devem ser conduzidas de forma a eliminar conflitos de interesse e a vedar qualquer favorecimento, assegurando uma apuração abrangente das inconformidades e a implementação de medidas corretivas e preventivas eficazes.

Encerrada a investigação interna, impõe-se à organização avaliar a existência de obrigação legal ou regulatória de comunicação da irregularidade apurada às autoridades competentes. Por outro lado, a divulgação ampla dos resultados deve ser evitada, na medida em que pode configurar violação de deveres de confidencialidade e comprometer a reputação institucional, sendo recomendável que a comunicação ocorra de forma restrita e em conformidade com as diretrizes normativas aplicáveis.<sup>93</sup>

No entanto, é de suma importância a divulgar dados genéricos acerca das investigações, por exemplo número de casos analisados, tipos de irregularidades reportadas e quais ações mecanismos foram adotados para a prevenção e remediação. Aos que fizeram a denúncia deverá

---

<sup>89</sup> FRANCO, Isabel (org.). **Guia prático de compliance**. Apresentação: Ministro Jorge Hage; Prefácio: Claudia Sender. Rio de Janeiro: Forense; GEN, 2020. P.150.

<sup>90</sup> Ibidem

<sup>91</sup> LEC. **Investigações internas – como conduzir de forma eficiente?** Blog LEC, 21 jul. 2023. Disponível em: <https://lec.com.br/investigacao-interna-como-conduzir-de-forma-eficiente/>. Acesso em: 25 ago. 2025

<sup>92</sup> ISO. **ISO 37008:2023 – Directrices para la conducción de investigaciones internas en organizaciones**. Ginebra: International Organization for Standardization, jul. 2023. Disponível em: <https://www.iso.org/standard/house>. Acesso em: 25 ago. 2025

<sup>93</sup> JOTA. **ISO publica guia de melhores práticas em investigações internas**. JOTA, sem data. Disponível em: <https://www.jota.info/opiniao-e-analise/artigos/iso-publica-guia-de-melhores-praticas-em-investigacoes-internas>. Acesso em: 25 ago. 2025.

ser fornecido algum tipo de resposta, mas nem sempre o resultado da investigação. Como consequência, fomenta-se que os colaboradores reportem condutas em desconformidade com normas e princípios.<sup>94</sup> As investigações internas são, ainda, requisitos essenciais para a celebração dos acordos de leniência, o que será mais bem dissertado no capítulo a seguir.

Nesse contexto, investigações internas eficazes desempenham papel essencial na proteção dos interesses da organização, de seus colaboradores e dos *shareholders*, ao possibilitar a detecção e a correção de condutas irregulares. Contudo, para que cumpram sua função de forma legítima e sustentável, devem observar os direitos dos colaboradores envolvidos e manter-se alinhadas à cultura institucional, reforçando a integridade e a credibilidade do ambiente corporativo.

---

<sup>94</sup> FRANCO, Isabel (org.). **Guia prático de compliance**. Apresentação: Ministro Jorge Hage; Prefácio: Claudia Sender. Rio de Janeiro: Forense; GEN, 2020. P.155.

## 7. ACORDOS DE LENIÊNCIA

A corrupção consiste na oferta e recebimento de vantagem indevida em troca da prestação de serviços, Luiz Fernando Miranda a define da seguinte forma<sup>95</sup>:

"(...) o pagamento ilegal (financeiro ou não) para a obtenção, aceleração ou para que haja ausência de um serviço feito por um funcionário público ou privado. A motivação da corrupção pode ser pessoal ou política tanto para quem corrompe quanto para quem é corrompido"

Essa conduta ilícita está tipificada tanto no Código Penal, quanto na Lei Anticorrupção (Lei n.º 12.846/2013), no entanto, a primeira visa punir os indivíduos, enquanto a outra atribui a responsabilidade objetiva às empresas. Nesse trabalho estamos tratando sobre *criminal compliance* no contexto da responsabilidade organizacional, portanto utilizaremos o conceito da Lei Anticorrupção.

Nesse sentido, a Lei Anticorrupção conceitua a corrupção como a prática de atos lesivos contra a administração pública, descrevendo-os em seu artigo 5º, tais atos podem ser contra o patrimônio público, princípios da administração pública ou os compromissos internacionais assumidos pelo Brasil. Senão vejamos:

"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: (...)"

Caso as pessoas jurídicas sejam compreendidas como responsáveis por tais atos, incidirão sanções administrativas, a Lei 12.846/ 2013 prevê a aplicação de multas no valor de 0,1% a 20% do faturamento, bem como a publicação da sentença condenatória nos meios eletrônicos nacionais e no site oficial da companhia.<sup>96</sup>

É possível, ainda, que sejam ajuizadas medidas judiciais, através das advocacias públicas, órgãos de representação judicial ou equivalentes e o ministério público. Poderão ser aplicadas,

<sup>95</sup> MIRANDA, Luiz Fernando. **Unificando os conceitos de corrupção: uma abordagem através da nova metodologia dos conceitos**. Revista Brasileira de Ciência Política, n.º 25. Brasília, janeiro - abril de 2018, pp 237

<sup>96</sup> BRASIL. **Lei n.º 12.846, de 1º de agosto de 2013**. Dispõe sobre a responsabilização administrativa e civil de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública, nacional ou estrangeira, e dá outras providências. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, 2 ago. 2013. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2011-2014/2013/lei/l12846.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2013/lei/l12846.htm). Acesso em: 25 ago. 2025.

de maneira isolada ou cumulativa, as sanções previstas no artigo 19 da Lei 12.846/2013, vejamos<sup>97</sup>:

“Art.19-

I - perdimento dos bens, direitos ou valores que representem vantagem ou proveito direta ou indiretamente obtidos da infração, ressalvado o direito do lesado ou de terceiro de boa-fê;

II - suspensão ou interdição parcial de suas atividades;

III - dissolução compulsória da pessoa jurídica;

IV - proibição de receber incentivos, subsídios, subvenções, doações ou empréstimos de órgãos ou entidades públicas e de instituições financeiras públicas ou controladas pelo poder público, pelo prazo mínimo de 1 (um) e máximo de 5 (cinco) anos.”

Importa sublinhar que a medida extrema de dissolução compulsória da pessoa jurídica encontra-se condicionada a duas situações excepcionais, previstas em lei, e somente poderá ser decretada: (i) quando demonstrada a sua atuação reiterada e sistemática na prática ou na facilitação de atos ilícitos; ou (ii) quando verificada a sua constituição com a finalidade precípua de ocultar ou dissimular interesses ilícitos ou a identidade dos sujeitos efetivamente beneficiados pelas condutas perpetradas.<sup>98</sup>

Como alternativa à condenação, seja ela administrativa ou judicial, surgem os Acordos de Leniência, que consistem em acordos entre as empresas irregulares e o estado, por vias administrativas ou judiciais. Assim, permitem-se benefícios aos indiciados pela lei anticorrupção caso concordem em contribuir ativamente com a investigação com o intuito de prevenir ou restaurar danos por ele cometidos. Tais benefícios podem variar entre a extinção da sanção à redução das penalidades aplicadas pelo Conselho Administrativo na defesa econômica (CADE).

No Brasil, os acordos de leniência surgiram inicialmente em situações relacionadas a infrações de natureza econômica, sendo um dos mecanismos utilizados pelo Sistema Brasileiro de Defesa da concorrência, previstos na Lei 12.529/2011. Posteriormente, com a publicação da

---

<sup>97</sup> BRASIL. **Lei n. 12.846, de 1º de agosto de 2013**. Dispõe sobre a responsabilização administrativa e civil de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública. Art. 19, § 1º, I e II. Disponível em: <site do Planalto>. Acesso em: 31 ago. 2025.

<sup>98</sup> *Ibidem*.

Lei Anticorrupção, passou a incluir os atos contra a administração pública.<sup>99</sup> Os pormenores desse instrumento, tal como os dispositivos da Lei 12.846/2013, estão regulamentados pelo decreto nº 11.129 de julho de 2022.

Dessa maneira, para reparação das consequências decorrentes dos atos ilícitos, as organizações auxiliam o governo a identificar as demais pessoas envolvidas nas práticas de corrupção e fornecem informações, contribuindo com a investigação no processo administrativo. Isso ocorre através da celebração de um acordo formal entre as empresas confessas e os agentes estatais.<sup>100</sup>

Esse acerto acaba sendo benéfico para ambas as partes que o celebram, no âmbito estatal, sua aplicabilidade melhora os indicadores de recuperação de ativos, e torna o processamento de informações mais eficiente, é uma técnica de investigação. Assim, as autoridades públicas galgam seu acesso a documentos que comprovam a materialidade e a autoria dos delitos, o que dificilmente ocorreria caso seguidas as vias ordinárias.<sup>101</sup>

Para as organizações, é utilizado como um instrumento de defesa, sendo necessário que a corporação, de livre e espontânea vontade, assuma sua responsabilidade objetiva e contate o poder público para demonstrar seu interesse em contribuir com as investigações.<sup>102</sup>

O montante final da sanção é definido a partir da consideração de circunstâncias agravantes e atenuantes previstas em regulamento, como, por exemplo, a reincidência, a tolerância da alta direção ou a interrupção de serviços públicos, de um lado, e, de outro, a reparação do dano, a comunicação espontânea da infração e a existência de um programa de integridade efetivo. Ademais, o acordo pode ensejar benefícios adicionais, tais como a isenção de sanções restritivas, como a proibição de receber incentivos fiscais e empréstimos, a dispensa da

---

<sup>99</sup> MACIEL, Moises. **O Acordo de Leniência no combate à corrupção**. Controle Externo: Revista do Tribunal de Contas do Estado de Goiás, Belo Horizonte, ano 1, n. 2, p. 11–22, jul./dez. 2019. Acesso em: 25 ago. 2025.

<sup>100</sup> *Ibidem*.

<sup>101</sup> COELHO, Gabriela; POMPEU, Ana. **Leniência é ferramenta eficiente para recuperar dinheiro desviado, diz futuro AGU**. Consultor Jurídico, 27.11.2018. Disponível em <<https://www.conjur.com.br/2018-nov-27/preciso-concessoes-acordos-leniencia-futuro-agu>>. Acesso em: 10 fev. 2019.

<sup>102</sup> CGU. **Acordo de leniência**. Controladoria-Geral da União. Disponível em: <https://www.gov.br/cgu/pt-br/assuntos/integridade-privada/acordo-leniencia>. Acesso em: 25 ago. 2025

publicação da decisão sancionadora, a redução de penalidades aplicadas pelo CADE e a possibilidade de manutenção da idoneidade para contratar com o poder público.<sup>103</sup>

Importa destacar que a celebração dos acordos de leniência é orientada pela lógica do *first come, first served*, de modo que apenas a primeira empresa a manifestar interesse na colaboração é apta a usufruir integralmente dos benefícios decorrentes. Esse modelo, inspirado em práticas internacionais de *enforcement*, cumpre dupla função: de um lado, incentiva a pronta cooperação das organizações envolvidas em ilícitos; de outro, estabelece um cenário de tensão e desconfiança entre os agentes participantes, reforçando o efeito dissuasório do instituto e ampliando sua eficácia.<sup>104</sup>

Ademais, o início da Operação Lava Jato ocorreu de maneira quase que simultânea com a publicação da Lei Anti-corrupção, as investigações estavam sendo realizadas pelo Ministério Público Federal, no entanto fixou-se um questionamento acerca de sua legitimidade para a realização dos Acordos de Leniência. Foram abertas possibilidades para a interpretação da regra, o que levou o MPF a realizar o primeiro acordo de leniência, com base em formulação própria acerca de sua competência.<sup>105</sup>

Diante desse cenário instaurou-se um conflito de competências entre o Ministério Público Federal, a Controladoria Geral da União, Advocacia Geral da União e o Tribunal de Contas da União, o que gerou significativa insegurança jurídica, sobretudo em razão da sobreposição de atribuições e da possibilidade de invalidação de acordos firmados. De um lado, a CGU e a AGU reivindicavam, simultaneamente, a legitimidade conferida pelo art. 16 da Lei Anticorrupção para negociar e formalizar tais ajustes na esfera administrativa; de outro, o MPF sustentava sua competência para conduzir negociações em ações de improbidade administrativa e processos criminais.<sup>106</sup>

---

<sup>103</sup> BRASIL. **Lei nº 12.846, de 1º de agosto de 2013**. Dispõe sobre a responsabilização administrativa e civil de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública, nacional ou estrangeira. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, 2 ago. 2013.

BRASIL. **Decreto nº 8.420, de 18 de março de 2015**. Regulamenta a Lei nº 12.846, de 1º de agosto de 2013. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, 19 mar. 2015.

<sup>104</sup> MACIEL, Moises. **O Acordo de Leniência no combate à corrupção**. Controle Externo: Revista do Tribunal de Contas do Estado de Goiás, Belo Horizonte, ano 1, n. 2, p. 11–22, jul./dez. 2019. Acesso em: 25 ago. 2025.

<sup>105</sup> PIMENTA, Raquel de Mattos. **A construção dos acordos de leniência da Lei Anticorrupção**. São Paulo: Blucher, 2020. p. 28-30

<sup>106</sup> *Ibidem*.

Por fim, esse conflito cessou através de movimentos institucionais que delimitaram as regras a serem seguidas. Inicialmente, a CGU e a AGU se coordenam através da expedição da portaria interministerial nº 2.278/2016, que disciplina as tarefas de cada um durante a negociação do acordo.

A AGU examinaria questões jurídicas e quão vantajoso seria o acordo para as ações de improbidade, enquanto isso, caberia à CGU a análise contábil e econômica, com destaque aos valores das multas e ressarcimentos.<sup>107</sup> Nesse sentido, após desenhada a minuta de acordo em conjunto com a empresa, é elaborado relatório final, que será analisado em diversas instâncias diante de cada órgão, e a decisão final é tomada em conjunto pelo Ministro de Estado da CGU e o Advogado-Geral da União.

No entanto, o conflito continuou perante esses órgãos e o TCU, em razão da Instrução Normativa nº 74/2015, que obrigava a aprovação prévia do tribunal para que os acordos pudessem ser celebrados pela CGU/AGU. Diante dessa situação, houve a redefinição do papel do TCU, após edição de nova instrução normativa, de nº 83/2018, a qual optou pela facultatividade da aprovação prévia, porém preservando a competência fiscalizatória com base em critérios objetivos, como risco, materialidade e relevância do caso.<sup>108</sup>

Para evitar a duplicidade decorrente de acordos espelhados ou sucessivos firmados com as mesmas empresas por diferentes órgãos, consolidou-se a competência do MPF para a celebração dos acordos no âmbito judicial, enquanto a AGU e a CGU permanecem responsáveis pela esfera administrativa, estabelecendo-se, assim, uma cooperação pragmática entre as instituições.

São determinados três elementos para a negociação conduzida pelos órgãos: a produção de provas pela organização; a mudança da cultura corporativa e a reparação do erário. Logo, o acordo de conterá uma cláusula obrigatória versando sobre a adoção, aplicação ou

---

<sup>107</sup> BRASIL. Controladoria-Geral da União; Advocacia-Geral da União. **Portaria Interministerial nº 2.278, de 15 de dezembro de 2016**. Dispõe sobre a celebração de acordos de leniência no âmbito da Lei nº 12.846, de 1º de agosto de 2013. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, 16 dez. 2016.

<sup>108</sup> BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Nota de esclarecimento – O TCU e os acordos de leniência**. Brasília, 20 fev. 2015. Atribui ao TCU o papel de órgão fiscalizador — e não partícipe — dos acordos de leniência, regulamentado posteriormente pela IN nº 74/2015. Disponível em: <portal.tcu.gov.br/imprensa/noticias/nota-de-esclarecimento-o-tcu-e-os-acordos-de-leniencia>. Acesso em: 31 ago. 2025

aperfeiçoamento de programa de integridade, o qual, conforme já explicitado nos capítulos anteriores, é um dos pilares do *criminal compliance*.<sup>109</sup>

Dessa forma, a avaliação do programa de *compliance* considerará a atuação da pessoa jurídica na detecção e na remediação do ato lesivo, exigindo a adoção de medidas específicas voltadas à prevenção de sua recorrência. Igualmente, será analisada a cultura organizacional de integridade, bem como os mecanismos, políticas e procedimentos implementados, ou seja, as condições estruturais oferecidas pela empresa para fomentar o comportamento ético de todos aqueles que com ela se relacionam, além dos pilares de *compliance* e sua eficácia na detecção e pronto ajustamento da conduta.<sup>110</sup>

Ademais, serão identificados os principais pontos fortes e fragilidades do programa de *compliance*, o que permitirá a definição de obrigações de aprimoramento a serem incorporadas ao acordo. Entre tais medidas, destacam-se a segregação entre as funções de *compliance* e auditoria, a aplicação de sanções disciplinares aos envolvidos, o desenvolvimento e a realização de treinamentos específicos, além de outros mecanismos que se revelem necessários ao fortalecimento da cultura de integridade organizacional.<sup>111</sup>

O cumprimento das obrigações firmadas no acordo será monitorado pelo TCU, bem como pela AGU e a CGU e o descumprimento ensejará na rescisão, perda dos benefícios concedidos, impedimento de participar de novo acordo por 3 (três) anos e retomada da investigação, o que pode ocorrer pois a celebração interrompe o prazo prescricional.<sup>112</sup>

Em suma, os acordos são extremamente benéficos pois preservam a função repressiva do Estado ao assegurarem a responsabilização da empresa e de seus dirigentes, ao mesmo tempo em que produzem efeitos dissuasórios relevantes para o mercado e para o avanço da cultura de *criminal compliance*.

Nesse contexto a função repressiva do *criminal compliance* passa a ocupar uma posição ainda mais relevante, no âmbito empresarial, quando celebrado o acordo, passa a ser obrigatório cessar a atividade ilícita, caso contrário acarretará rescisão. Portanto, é necessário ajuste ou

---

<sup>109</sup> BRASIL. **Decreto nº 8.420/2015**, art. 37, IV.

<sup>110</sup> ROSÁRIO, Wagner de Campos. **Acordos de Leniência, Programas de Integridade e Compliance: a CGU como ator no combate à corrupção**. Salvador: Controladoria-Geral da União, 22 ago. 2019. Palestra. Disponível em: <http://www.cgu.gov.br/assuntos/responsabilizacao-de-empresas/lei-anticorruptao/acordo-leniencia>. Acesso em: 31 ago. 2025.

<sup>111</sup> *Ibidem*.

<sup>112</sup> BRASIL. **Lei nº 12.846/2013**, art. 16, § 8º.

implementação de programas de *compliance* que garantam o cumprimento dos dispositivos e reprimam quaisquer ilícitos.<sup>113</sup>

Enquanto isso, a função preventiva, atua para prevenir a ocorrência de futuros ilícitos que evitem outro processo de investigação contra a empresa ou a formação de outros acordos de leniência, através da aplicação e constante aprimoramento dos pilares do *criminal compliance*.

114

A atuação estatal na identificação, investigação e repressão de ilícitos empresariais, inclusive mediante a celebração de acordos de leniência, revela-se imprescindível para o fortalecimento dos programas de *criminal compliance* e para a consolidação de uma cultura de integridade no ambiente corporativo.

De um lado, porque a implementação de mecanismos de *compliance* constitui requisito obrigatório nos próprios acordos de leniência; de outro, porque a possibilidade concreta de sanção e a exposição negativa decorrente de escândalos funcionam como incentivos externos que impulsionam as empresas a adotarem práticas de autorregulação e conformidade, buscando prevenir riscos e assegurar sua legitimidade perante o mercado e o Estado.

---

<sup>113</sup> ROSÁRIO, Wagner de Campos. **Acordos de Leniência, Programas de Integridade e Compliance: a CGU como ator no combate à corrupção**. Salvador: Controladoria-Geral da União, 22 ago. 2019. Palestra. Disponível em: <http://www.cgu.gov.br/assuntos/responsabilizacao-de-empresas/lei-anticorrupcao/acordo-leniencia>. Acesso em: 31 ago. 2025.

<sup>114</sup> MESQUITA, Tomás Fezas Vital. **Os monitoramentos negociados no âmbito dos acordos de leniência resultantes de atos de corrupção**. 2023. Dissertação (Mestrado Profissional em Direito dos Negócios e Direito Público) – Fundação Getúlio Vargas, Escola de Direito de São Paulo.

## 8. PAR - PROCESSO ADMINISTRATIVO DE RESPONSABILIZAÇÃO

O processo administrativo de responsabilização surgiu como advento da Lei Anticorrupção com o objetivo de responsabilizar nas esferas cível ou administrativa pessoa jurídica que cometer atos lesivos administração pública, ou seja, que praticarem os atos irregulares previstos na lei.<sup>115</sup>

É uma política pública que fomenta uma cultura empresarial de integridade, influenciando tanto os entes públicos quanto os particulares, através da aplicação de sanções ao ente privado que pratique ilícito tipificado como corrupção, bem como garantindo recompensas para os que pratiquem a prevenção de forma ativa e colaborem com o Estado.<sup>116</sup>

Nesse sentido, a Lei nº 12.846/2013 colocou as organizações na posição de agentes fiscalizadores dos procedimentos de pessoas físicas e jurídicas que as representam, o temor da responsabilização pelos atos corruptos incentivou o *criminal compliance*, que se concretizou através da restauração de processos internos e aprimoramento dos programas de integridade, em especial para aqueles que se relacionavam com a administração pública.<sup>117</sup>

O PAR era regulamentado pelo Decreto nº 8.420/2015, que foi substituído pelo Decreto nº 11.129/2022, além de consolidado pela publicação da Instrução Normativa nº 13, de agosto de 2019. O processo de natureza administrativa conta com um procedimento próprio, e a natureza da sanção específica, conforme descrito nos incisos I e II do artigo 6º da Lei Anticorrupção, em outras palavras o rito e as punições aplicáveis divergem do processo judicial.

A autoridade competente para a instauração desse mecanismo é a autoridade máxima de cada órgão ou entidade em face da qual foi cometido ato lesivo, e do respectivo Ministro de Estado quando relacionado a administração pública federal direta, estes poderão agir de ofício ou mediante provocação. Após, será instaurada comissão composta por servidores estáveis, que

---

<sup>115</sup> BRASIL. Ministério das Cidades. **Processo Administrativo de Responsabilização - PAR**. Brasília, 6 nov. 2023; atualizada em 30 nov. 2023. Procedimento administrativo que responsabiliza pessoas jurídicas por atos lesivos à administração pública. Disponível em: <https://www.gov.br/cidades/pt-br/composicao/corregedoria/processo-administrativo-de-responsabilizacao-pars-em-construcao>. Acesso em: 4 set. 2025.

<sup>116</sup> *Ibidem*.

<sup>117</sup> CARDOSO, Henrique Ribeiro; LOIÁCONO NETO, Vicente; FERRARI, Flávia Jeane. **A Lei Anticorrupção e seus principais aspectos: o procedimento administrativo de responsabilização, o programa de integridade e o acordo de leniência**. Revista Eletrônica de Direito, v. 3, n. 903, p. 1-22, 2020. Disponível em: <https://revista.unicuritiba.edu.br/index.php/RevJur/article/view/371375626>. Acesso em: 4 set. 2025.

analisarão os fatos e circunstâncias, indiciando e intimando a pessoa jurídica processada para apresentar defesa escrita e especificar provas no prazo de 30 (trinta) dias.

Por outro lado, a CGU terá competência concorrente no âmbito do Poder Executivo Federal para a instauração desses processos em face de pessoa jurídica, bem como para avocá-los quando já instaurados, visando examinar sua regularidade ou correção do andamento<sup>118</sup>. A CGU é, ainda, exclusivamente competente para a instauração do PAR nas hipóteses em que o ato lesivo foi praticado contra a administração pública estrangeira<sup>119</sup>. Nesses casos, cabe que os ilícitos sejam investigados simultaneamente pelo Estado lesado, nos moldes de sua legislação pátria, como previsto no UK Bribery Act e no FCPA.

A instrução normativa nº 13/2019 prevê a segmentação do PAR em quatro fases, a primeira consiste no juízo de admissibilidade, na qual a autoridade com competência para instauração analisará a notícia de ato lesivo previsto na Lei Anticorrupção, decidindo pela instauração do processo ou pelo arquivamento do caso.<sup>120</sup>

Para a fundamentação do juízo de admissibilidade, a segunda fase: investigação preliminar. Essa é de acesso restrito, consistindo em procedimento não punitivo de caráter preparatório e facultativo, que tem como objetivo a coleta de provas e indícios de autoria e materialidade dos fatos apurados.<sup>121</sup> Será conduzida por comissão de, no mínimo, dois funcionários públicos, emitido despacho determinando o presidente e a instauração, dispensada publicação.

Após investigação preliminar, emitido relatório conclusivo, a autoridade poderá optar pela instauração do PAR, dando início à fase de instrução de julgamento, devendo constituir comissão de servidores estáveis para dar seguimento ao processo. A apuração do processo deve ocorrer em até cento e oitenta dias, possibilitada prorrogação por mais noventa, mediante justificativa.<sup>122</sup>

Nesse sentido, obrigatória a publicidade do ato através da publicação de portaria no Diário Oficial da União informando nome, matrícula e cargo da autoridade instauradora e dos integrantes da Comissão Processante, o nome empresarial e a qualificação da pessoa jurídica, o número do processo administrativo do juízo de admissibilidade, o prazo de conclusão dos

---

<sup>118</sup> BRASIL, **Lei nº 12.846/2013**, art. 8º, § 2º.

<sup>119</sup> BRASIL, **Lei nº 12.846/2013**, art. 9º.

<sup>120</sup> CARDOSO; LOIÁCONO NETO; FERRARI, **A Lei Anticorrupção e seus principais aspectos**, p. 460.

<sup>121</sup> *Ibidem*.

<sup>122</sup> *Ibidem*.

trabalhos da comissão, bem como a informação de que o escopo do processo consiste na apuração de ilícitos previstos na Lei nº 12.846/3013.<sup>123</sup>

A autuação ocorrerá pela via eletrônica, o peticionamento será eletrônico e o processo poderá ser realizado por meios eletrônicos que transmitam imagem e som, viabilizando o contraditório e ampla defesa.<sup>124</sup>

A nota de indicição deverá descrever de maneira clara e objetiva o ato lesivo imputado à pessoa jurídica, descrevendo circunstâncias relevantes, apontando provas que sustentam o entendimento da comissão e o enquadramento legal. No momento da intimação, ao indiciado será facultada expressamente a possibilidade de apresentar defesa, provas e informações de elementos que atenuem o valor da multa.<sup>125</sup>

Em seguida a comissão avaliará a pertinência de produzir as provas requeridas pelo indiciado, de maneira motivada, podendo indeferi-las, por compreendê-las como ilícitas, impertinentes, desnecessárias, protelatórias ou intempestivas. Na hipótese de produção de provas novas a comissão poderá intimar a pessoa jurídica para manifestar-se no prazo de 10 (dez) dias ou lavrar nova indicição ou indicição complementar, caso tais provas justifiquem tais alterações.<sup>126</sup>

Em seguida, a comissão elaborará relatório final que determinará eventual responsabilização administrativa do indiciado, sugerindo motivadamente a aplicação das sanções ou arquivamento do processo, que conterá conclusão fundamentada. Concluído, a comissão lavrará ata de encerramento e encaminhando o relatório final a autoridade competente, que deverá remetê-lo a pessoa jurídica, intimando-a para, querendo, manifestar-se no prazo de 10 dias, ao final proferindo decisão administrativa.

---

<sup>123</sup> BRASIL. Ministério das Cidades. **Processo Administrativo de Responsabilização – PAR**. Brasília, 6 nov. 2023; atualizado em 30 nov. 2023. Disponível em: <https://www.gov.br/cidades/ptbr/composicao/corregedoria/processo-administrativo-de-responsabilizacao-pars-em-construcao>. Acesso em: 8 set. 2025.

<sup>124</sup> CARDOSO; LOIÁCONO NETO; FERRARI, **A Lei Anticorrupção e seus principais aspectos**, p. 460.

<sup>125</sup> BRASIL. **Decreto nº 11.129, de 11 de julho de 2022**. Regulamenta a Lei nº 12.846, de 1º de agosto de 2013, que dispõe sobre a responsabilização administrativa de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública, nacional ou estrangeira, e revoga o Decreto nº 8.420, de 18 de março de 2015. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, 12 jul. 2022. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2019-2022/2022/decreto/d11129.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2022/decreto/d11129.htm). Acesso em: 8 set. 2025.

<sup>126</sup> BRASIL. CGU, **IN nº 13/2019**, art. 20, §4º.

Por fim, após a fase de instrução e julgamento, se a autoridade julgar a favor da aplicação da sanção, o PAR ingressará na última etapa: o pedido de reconsideração. Esse pode ser requerido no prazo de 10 (dez) dias pela pessoa jurídica condenada, e será analisado pela autoridade competente no prazo de 30 (trinta) dias, caso mantida a decisão o mesmo prazo será concedido para o cumprimento das sanções.<sup>127</sup>

Tais sanções estão previstas nos incisos I e II do artigo 6º da Lei Anticorrupção, e consistem em multa e publicação extraordinária, as quais podem ser aplicadas de maneira concomitante ou isoladamente.<sup>128</sup>

A publicação extraordinária da sentença condenatória deve ocorrer nos meios de grande circulação, ou, em sua falta, publicações de circulação nacional. Além disso, deve ser fixado edital no local de exercício da atividade, por trinta dias, em área que permita visibilidade pública, bem como na página principal site oficial da organização, pelo mesmo prazo.<sup>129</sup>

A multa que pode variar de 0,1 a 20% do faturamento bruto do exercício anterior à instauração do processo, excluídos os tributos, a apuração poderá ocorrer por meio do compartilhamento de informações tributárias, registros contábeis ou estimativa. O cálculo inicia-se a partir da soma de percentuais incidentes sobre a base de cálculo, considerando fatores agravantes previstos no art. 22 do Decreto nº 11.129/2022, os percentuais variam de acordo com a gravidade e a natureza da circunstância, podendo atingir até cinco por cento em casos de contratos de grande vulto.<sup>130</sup>

No relatório final estarão evidenciadas as atenuantes, que serão subtraídas do resultado da soma da multa e agravantes, previstas em percentuais que tem como base de cálculo também o faturamento bruto. A aplicação dos percentuais máximos está condicionada a requisitos específicos, como a devolução integral das vantagens, a admissão de responsabilidade antes da instauração do PAR e a comprovação de que o programa de integridade era pré-existente à prática do ato lesivo.<sup>131</sup>

Entre os principais fatores de diminuição destacam-se: a não consumação da infração; a devolução espontânea da vantagem auferida e o ressarcimento dos danos; a inexistência ou a

---

<sup>127</sup> BRASIL. CGU, IN nº 13/2019, art. 28, caput, §1º e seguintes.

<sup>128</sup> BRASIL, Lei nº 12.846/2013, art. 6º, II e III.

<sup>129</sup> BRASIL. Decreto nº 11.129/2022, art.28.

<sup>130</sup> BRASIL. Decreto nº 11.129/2022, art.22.

<sup>131</sup> BRASIL, Decreto nº 11.129/2022, art. 23.

falta de comprovação de vantagem ou de prejuízo; o grau de colaboração da empresa com a apuração, independentemente da formalização de acordo de leniência; a admissão voluntária de responsabilidade objetiva; e, sobretudo, a comprovação da existência e aplicação efetiva de um programa de integridade, que pode gerar redução de até cinco por cento da base de cálculo.<sup>132</sup>

Nesse contexto, evidencia-se a relevância do *criminal compliance* e dos programas de integridade, uma vez que a pretensão de imunizar completamente as empresas contra a imputação de sanções mostra-se um ideal quase que inatingível. Assim, diante da eventual instauração de processos sancionadores, a existência de mecanismos efetivos de integridade assume papel fundamental, não apenas na prevenção e remediação de ilícitos, mas também na atenuação das penalidades e multas aplicáveis.

Em suma, o PAR pode ser compreendido como um mecanismo de enforcement estatal, que, ao aplicar sanções a empresas em desconformidade, reforça o *criminal compliance*, visto que estimula as empresas a prevenirem e controlarem comportamentos antiéticos. Ao mesmo tempo pode ser compreendido como a cenoura do *carrot and stick* approach por conceder benefícios às organizações que o implementam.

No entanto, compreende-se como um desafio no Brasil a compreensão do *criminal compliance* como mecanismo imprescindível para gestão empresarial efetiva e perpetuação institucional, ao invés de ser apenas resultante de pressão legal resultante do enforcement estatal.

---

<sup>132</sup> BRASIL, Decreto nº 11.129/2022, art. 23.

## 9. CONCLUSÃO

A presente pesquisa teve como propósito analisar o *criminal compliance* no ordenamento jurídico brasileiro, à luz da Lei nº 12.846/2013 (Lei Anticorrupção) e com foco nos instrumentos que dela decorrem.

O estudo partiu do problema de pesquisa que questionou em que medida os programas de integridade se apresentam como mecanismos eficazes de prevenção e mitigação da responsabilidade das pessoas jurídicas, examinando-se sua integração com a governança corporativa, a autorregulação regulada e os mecanismos de enforcement estatal.

Demonstrou-se, ao longo do trabalho, que o *criminal compliance* transcende a dimensão formal da conformidade legal, devendo ser compreendido como instrumento estratégico de gestão de riscos e de governança, cujo objetivo é garantir a sustentabilidade institucional, a proteção patrimonial e a preservação reputacional.

A análise histórica e comparada evidenciou que o instituto encontra raízes em experiências estrangeiras, como o *Foreign Corrupt Practices Act* norte-americano e o *UK Bribery Act*, além da ISO 37001, que estabeleceram parâmetros para a criação de sistemas internos de prevenção à corrupção.

Nesse sentido, seja no Brasil ou no estrangeiro, a consolidação do *criminal compliance* não pode ser dissociada da noção de autorregulação regulada, por meio da qual as organizações desenvolvem estruturas próprias de integridade, mas sempre em conexão com a regulação estatal. Nesse sentido, a autonomia empresarial lastreia sua necessidade na supervisão pública, que confere legitimidade aos mecanismos de integridade e impede sua transformação em práticas meramente decorativas.

Ademais, foi possível constatar que a governança corporativa está intimamente conectada com o *compliance*, fornecendo os princípios e processos necessários para que as empresas atuem de forma transparente e responsável. Tal integração é decisiva para a formação de uma cultura organizacional voltada à ética, em que as práticas de integridade são vistas não apenas como exigência legal, mas como diferencial competitivo e ideal de comportamento.

Diante disso, o estudo desempenhou a análise dos pilares estruturantes dos programas de integridade, que consistem em due diligence, matriz de riscos, auditoria, código de ética,

treinamentos, canais de denúncia e investigações internas. Assim, concluiu que sua eficácia depende de implementação efetiva e contínua, ressaltando o risco de manter o *compliance* apenas no papel, o que fragiliza a credibilidade das organizações e desvirtua o propósito do instituto.

Nesse ponto, a relevância do *enforcement* estatal revelou-se central, uma vez que sem fiscalização adequada, acompanhamento técnico e imposição de sanções proporcionais, a tendência é que programas de integridade se reduzam a instrumentos formais, incapazes de prevenir ilícitos, conseqüentemente perpetrando a cultura da desconformidade.

Ao examinar os acordos de leniência e o processo administrativo de responsabilização (PAR), verificou-se que tais mecanismos representam instrumentos eficazes de *enforcement* e incentivo. Por um lado, permitem que empresas colaborem com investigações, recebendo benefícios sancionatórios; por outro, estimulam a adoção prévia de programas de *compliance* como meio de mitigação de responsabilidade. Ambos se apresentam como ferramentas fundamentais para consolidar uma cultura de integridade, na medida em que reforçam a responsabilidade corporativa e a confiança nas instituições.

Contudo, não se pode ignorar as limitações ainda existentes, portanto reforça-se a constatação de que o *enforcement* estatal é indispensável não apenas como meio repressivo, mas também como elemento pedagógico e orientador. Cabe ao Estado assegurar que os programas não se limitem a formalidades, fiscalizando sua efetividade e impondo padrões mínimos que viabilizem sua real contribuição à prevenção da corrupção.

Em síntese, conclui-se que o criminal *compliance* constitui uma das mais importantes inovações do direito sancionador contemporâneo. Funciona como ponto de convergência entre prevenção e repressão, ao mesmo tempo em que protege juridicamente as organizações e promove um ambiente de negócios ético e transparente.

Todavia, para que o instituto se desenvolva de forma plena, é necessário que a atuação empresarial seja acompanhada por um *enforcement* estatal firme, capaz de conferir credibilidade e efetividade às práticas de integridade.

As perspectivas futuras apontam para a necessidade de aperfeiçoamento legislativo, fortalecimento da cooperação internacional e consolidação de uma cultura de integridade que ultrapasse a mera formalidade. O desafio que se impõe ao Brasil é transformar o *criminal*

*compliance* em elemento essencial da governança e da gestão empresarial, não apenas como resposta a pressões legais, mas como pilar da sustentabilidade e da legitimidade das corporações.

Dessa forma, reafirma-se a hipótese inicial deste trabalho, que quando implementados de modo efetivo e articulados com a governança corporativa, a autorregulação regulada e, sobretudo, o *enforcement* estatal, os programas de *criminal compliance* constituem mecanismos indispensáveis para a prevenção de ilícitos, a mitigação da responsabilidade das pessoas jurídicas e a construção de um ambiente empresarial mais ético, competitivo e sustentável.

## BIBLIOGRAFIA

AMAZON WEB SERVICES. **O que é blockchain? AWS Brasil, [s.d.]**. Disponível em: <<https://aws.amazon.com/pt/what-is/blockchain/>>. Acesso em: 29 jul. 2025.

AMCHAM BRASIL – CÂMARA AMERICANA DE COMÉRCIO. **A evolução do compliance no Brasil**. Amcham Brasil – Blog, 2024. Disponível em: <<https://www.amcham.com.br/blog/evolucao-do-compliance-no-brasil>>. Acesso em: 21 jul. 2025.

ANDRADE, Adriana; ROSSETTI, José Paschoal. **Governança corporativa: fundamentos, desenvolvimento e tendência**. São Paulo: Atlas, 2006.

BECKER, Camila Mauss. **Compliance, autorregulação regulada e o sistema de responsabilidade penal da pessoa jurídica no direito penal brasileiro**. 2018. Dissertação (Mestrado em Ciências Criminais) – Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2018.

BLUMENBERG, Axel-Dirk; GARCÍA-MORENO, Beatriz. **Retos prácticos de la implementación de programas de cumplimiento normativo**. In: IBARRA, Juan Carlos Hortal; IVÁÑEZ, Vicente Valiente (coords.). Responsabilidad de la empresa y compliance. Madrid: Edisofer, 2014. p. 281.

BRASIL. **Controladoria-Geral da União (CGU)**. Instrução Normativa nº 13, de 6 de agosto de 2019. Brasília, 2019.

BRASIL. **Decreto nº 11.129, de 11 de julho de 2022**. Regulamenta a Lei nº 12.846/2013 e revoga o Decreto nº 8.420/2015. Diário Oficial da União, Brasília, 12 jul. 2022. Disponível em: <[https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2019-2022/2022/decreto/d11129.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2022/decreto/d11129.htm)>. Acesso em: 8 set. 2025.

BRASIL. **Decreto nº 8.420, de 18 de março de 2015**. Regulamenta a Lei nº 12.846, de 1º de agosto de 2013. Diário Oficial da União, Brasília, 19 mar. 2015.

BRASIL. **Decreto-Lei nº 2.848, de 7 de dezembro de 1940**. Código Penal. Brasília: Presidência da República. Disponível em: <[https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto-lei/del2848compilado.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del2848compilado.htm)>. Acesso em: 29 jul. 2025.

BRASIL. **Instrução CVM nº 202, de 6 de dezembro de 1993 (consolidação)**. Disponível em: <<https://conteudo.cvm.gov.br/export/sites/cvm/legislacao/instrucoes/anexos/200/inst202consolid.pdf>>. Acesso em: 29 jul. 2025.

BRASIL. **Lei nº 12.846, de 1º de agosto de 2013**. Dispõe sobre a responsabilização administrativa e civil de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública. Diário Oficial da União, Brasília, 2 ago. 2013. Disponível em: <[https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2011-2014/2013/lei/112846.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2013/lei/112846.htm)>. Acesso em: 29 jul. 2025.

BRASIL. **Lei nº 9.613, de 3 de março de 1998.** Dispõe sobre os crimes de lavagem ou ocultação de bens, direitos e valores; cria o COAF, e dá outras providências. Brasília: Presidência da República. Disponível em: <[https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/19613.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19613.htm)>. Acesso em: 29 jul. 2025.

BRASIL. **Ministério das Cidades.** Processo Administrativo de Responsabilização – PAR. Brasília, 6 nov. 2023; atualizado em 30 nov. 2023. Disponível em: <<https://www.gov.br/cidades/ptbr/composicao/corregedoria/processo-administrativo-de-responsabilizacao-pars-em-construcao>>. Acesso em: 8 set. 2025.

CHAIB, Julia. **Máquina da propina espalhada pelo mundo.** Correio Braziliense, n. 19.568, 22 dez. 2016. Disponível em: <<http://www2.senado.leg.br/bdsf/handle/id/529069>>. Acesso em: 29 jul. 2025.

CNN BRASIL. **CEO da maior corretora de cripto do mundo se declara culpado por lavagem de dinheiro.** CNN Brasil, 22 nov. 2023. Disponível em: <<https://www.cnnbrasil.com.br/economia/financas/ceo-da-maior-corretora-de-cripto-do-mundo-se-declara-culpado-por-lavagem-de-dinheiro/>>. Acesso em: 29 jul. 2025.

COIMBRA, Marcelo de Aguiar; MANZI, Vanessa Alessi. **Manual de compliance: preservação, boa governança e integridade das organizações.** São Paulo: Atlas, 2010. p. 84.

COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS OF THE TREADWAY COMMISSION (COSO). **Gerenciamento de riscos corporativos: estrutura integrada.** 2007. Disponível em: <<https://www.coso.org/Documents/COSO-ERM-Executive-Summary-Portuguese.pdf>>. Acesso em: 14 ago. 2025.

DANIEL, Souza. **Suspensão temporária do FCPA: impactos e implicações para o combate à corrupção corporativa.** Jusbrasil, 25 fev. 2025. Disponível em: <<https://www.jusbrasil.com.br/artigos/suspensao-temporaria-do-fcpa-impactos-e-implicacoes-para-o-combate-a-corrupcao-corporativa/3074639121>>. Acesso em: 29 jul. 2025.

DIEGUEZ, Consuelo. **O setembro negro da Sadia.** Revista Piauí, n. 38, nov. 2009. Disponível em: <<https://piaui.folha.uol.com.br/materia/o-setembro-negro-da-sadia/>>. Acesso em: 29 jul. 2025.

FELICIO, Guilherme Lopes. **Criminal compliance como mecanismo de proteção contra a criminalidade econômica.** 2018. Dissertação (Mestrado em Direito) – Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2018.

FERREIRA, G.; BORGES, L. A. M. The Structure of Board Committees and Corporate Governance. ResearchGate, 2017. Disponível em: <[https://www.researchgate.net/publication/315482575\\_The\\_Structure\\_of\\_Board\\_Committees](https://www.researchgate.net/publication/315482575_The_Structure_of_Board_Committees)>. Acesso em: 29 jul. 2025.

FIA. **Governança corporativa: o que é, princípios e estrutura e mais.** Blog FIA, 12 jun. 2023. Disponível em: <<https://fia.com.br/blog/2023/06/12/governanca-corporativa/>>. Acesso em: 25 jul. 2025.

FRANCO, Isabel (org.). **Guia prático de compliance.** Rio de Janeiro: Forense; GEN, 2020.

GONZÁLEZ DE LEÓN BERINI, Arturo. **Autorregulación empresarial, ordenamiento jurídico y Direito Penal.** In: SILVA SÁNCHEZ, Jesús-María; FERNÁNDEZ, Raquel Montaner (dirs.). *Criminalidad de empresa y Compliance: prevención y reacciones corporativas.* Barcelona: Atelier Libros Jurídicos, 2013. p. 77.

IBGC – INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. **Governança corporativa.** Portal de Conhecimento IBGC, [s.d.]. Disponível em: <<https://www.ibgc.org.br/conhecimento/governanca-corporativa>>. Acesso em: 21 jul. 2025.

IBND. **Fique por dentro da história da Sadia, uma das marcas mais queridas pelos brasileiros.** Blog IBND, 27 dez. 2024. Disponível em: <<https://www.ibnd.com.br/blog/fique-por-dentro-da-historia-da-sadia-uma-das-marcas-mais-queridas-pelos-brasileiros.html>>. Acesso em: 29 jul. 2025.

INFO MONEY. **MARINS, Lucas Gabriel.** Binance: crimes, multa histórica, CEO quase preso e outros fatos para entender desfecho da crise. InfoMoney, 22 nov. 2023. Disponível em: <<https://www.infomoney.com.br/onde-investir/fatos-para-entender-o-que-aconteceu-com-a-binance/>>. Acesso em: 29 jul. 2025.

INSPER. **Entenda o conceito de governança corporativa e seus benefícios.** Conteúdos – Gestão e Negócios, [s.d.]. Disponível em: <<https://www.insper.edu.br/pt/conteudos/gestao-e-negocios/entenda-o-conceito-de-governanca-corporativa-e-seus-beneficios>>. Acesso em: 21 jul. 2025.

INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION. **ISO 37008:2023 – Directrices para la conducción de investigaciones internas en organizaciones.** Geneva: ISO, 2023. Disponível em: <<https://www.iso.org/standard/house>>. Acesso em: 25 ago. 2025.

INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION. **ISO 37301:2021 – Compliance management systems – Requirements with guidance for use.** Geneva: ISO, 2021.

INVESTOPEDIA. **Enron scandal and accounting fraud: what happened? Investopedia, 18 ago.** 2016. Disponível em: <<https://www.investopedia.com/updates/enron-scandal-summary/>>. Acesso em: 25 jul. 2025.

JOTA. **ISO publica guia de melhores práticas em investigações internas.** Jota.info, [s.d.]. Disponível em: <<https://www.jota.info/opiniao-e-analise/artigos/iso-publica-guia-de-melhores-praticas-em-investigacoes-internas>>. Acesso em: 25 ago. 2025.

KOSAK, Ana Paula. **O engajamento da alta administração da empresa como primeiro passo para o compliance criminal.** Jusbrasil, 12 out. 2024. Disponível em: <<https://www.jusbrasil.com.br/artigos/o-engajamento-da-alta-administracao-da-empresa-como-primeiro-passo-para-o-compliance-criminal/557989008>>. Acesso em: 29 jul. 2025.

LEC. **Análise de riscos e seus processos: saiba o que é e como aplicar.** Blog LEC, [s.d.]. Disponível em: <<https://lec.com.br/analise-de-riscos-e-seus-processos-saiba-o-que-e-e-como-aplicar/>>. Acesso em: 29 jul. 2025.

LEC. **Due diligence em compliance: o que é e para que serve?** Blog LEC, 19 mar. 2024. Disponível em: <<https://lec.com.br/due-diligence-em-compliance-o-que-e-e-para-que-serve/>>. Acesso em: 18 ago. 2025.

LEC. **Investigações internas – como conduzir de forma eficiente?** Blog LEC, 21 jul. 2023. Disponível em: <<https://lec.com.br/investigacao-interna-como-conduzir-de-forma-eficiente/>>. Acesso em: 25 ago. 2025.

LEC. **Reflexões e provocações sobre overcompliance e ética corporativa.** Blog LEC, 27 ago. 2024. Disponível em: <<https://lec.com.br/reflexoes-e-provocacoes-sobre-overcompliance-e-etica-corporativa/>>. Acesso em: 29 jul. 2025.

MAEDA, Ayres & Sarubbi Advogados. **Declination do DOJ: empresa norte-americana de consultoria empresarial.** Info – Maeda, Ayres & Sarubbi Advogados, 27 ago. 2024. Disponível em: <<https://maedaayres.com.br/info/declination-do-doj-empresa-norte-americana-de-consultoria-empresarial/>>. Acesso em: 25 jul. 2025.

MESQUITA, Tomás Fezas Vital. **Os monitoramentos negociados no âmbito dos acordos de leniência resultantes de atos de corrupção.** 2023. Dissertação (Mestrado Profissional em Direito dos Negócios e Direito Público) – Fundação Getulio Vargas, Escola de Direito de São Paulo, 2023.

MIRANDA, Luiz Fernando. **Unificando os conceitos de corrupção: uma abordagem através da nova metodologia dos conceitos.** Revista Brasileira de Ciência Política, n. 25, Brasília, jan./abr. 2018, p. 237.

NICOLINI, Anna Carolina Endo. **A importância da due diligence de compliance em operações de M&A para a limitação da responsabilidade da empresa sucessora, nos termos da Lei 12.846/2013.** Artigo (Pós-Graduação em Direito Empresarial) – Insper, São Paulo, 2018. Acesso em: 18 ago. 2025.

NIETO MARTÍN, Adán. **Problemas fundamentales del cumplimiento normativo en el Derecho Penal.** In: KUHLEN, Lothar; MONTIL, Juan Pablo; ORTIZ DE URBINA GIMENO, Íñigo (dirs.). Compliance y teoría del Derecho penal. Madrid: Marcial Pons, 2013. p. 39.

ORGANISATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT (OECD). **Foreign Bribery Report: an analysis of the crime of bribery of foreign public officials.** Paris: OECD Publishing, 2014.

PIMENTA, Raquel de Mattos. **A construção dos acordos de leniência da Lei Anticorrupção**. São Paulo: Blucher, 2020. p. 28-30.

RIOS, Rodrigo Sanchez; ANTONIETTO, Caio. **Criminal compliance: prevenção e minimização de riscos na gestão da atividade empresarial**. Revista Brasileira de Ciências Criminais, São Paulo, ano 23, n. 114, p. 341-376, mai./jun. 2015.

ROCHA, Arlindo Nascimento. **Compliance e gestão antissuborno: comentários à ISO 37001**. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2017.

SAAD-DINIZ, Eduardo; MARIN, Gustavo de Carvalho. **Criminalidade empresarial e programas de whistleblowing: defesa dos regimes democráticos ou mercancia de informações?** Revista Eletrônica do CPJM, v. 1, n. 1, p. 72-99, 2021. Disponível em: <<https://rcpjm.cpj.uerj.br/revista/article/view/10/20>>. Acesso em: 25 ago. 2025.

SERRANO ZARAGOZA, Óscar. **Nuevos deberes y responsabilidades de los administradores tras la introducción del régimen de responsabilidad penal de las personas jurídicas en el direito español**. Revista Aranzadi de Derecho y Proceso Penal, Navarra, ano 17, n. 39, p. 115, jul./set. 2015.

SHLEIFER, Andrei; VISHNY, Robert W. **A survey of corporate governance**. The Journal of Finance, v. 52, n. 2, p. 737-783, jun. 1997.

SILVA, Gilson Rodrigues da; MELO, Hildegardo Pedro Araújo de; SOUSA, Rossana Guerra de. **A influência do canal de denúncia anônima como instrumento de prevenção de riscos de compliance**. Revista Evidenciação Contábil & Finanças, João Pessoa, v. 8, n. 1, p. 21-39, jan./abr. 2020. DOI: 10.22478/ufpb.2318-1001.2020v8n1.47857. Disponível em: <<http://periodicos.ufpb.br/ojs2/index.php/recfin>>. Acesso em: 21 abr. 2025.

TAVARES, Juarez. **Teoria do injusto penal**. Belo Horizonte: Livraria Del Rey, 2002.

U.S. SENTENCING COMMISSION. “Carrot and stick” philosophy: the history of the organizational sentencing guidelines and the emergence of effective compliance and ethics programs. Washington, DC: USSC, 2014.

UNITED STATES. **Department of Justice; Securities and Exchange Commission**. A resource guide to the U.S. Foreign Corrupt Practices Act. 2. ed. Washington, DC: DOJ; SEC, 2020. Disponível em: <<https://www.justice.gov/criminal-fraud/file/1292051/download>>. Acesso em: 12 ago. 2025.

WALKER JÚNIOR, James. **A odisseia do compliance: reflexões sobre o regime de responsabilidade penal das pessoas jurídicas**. Revista Brasileira de Ciências Criminais, São Paulo, ano 24, n. 127, p. 209-238, jan. 2016.

WEBER, Max. **A política como vocação**. In: GERTH, H. H.; MILLS, C. Wright (orgs.). Ensaio de sociologia. Tradução: Waltensir Dutra; revisão técnica: Fernando Henrique Cardoso. Rio de Janeiro: Zahar, 1963. p. 97-153.

ZANOTELLI, Fábio Luiz. **A importância do pilar da comunicação e do treinamento para a efetividade dos programas de compliance.** Revista Internacional CONSINTER de Direito, n. XV, v. II, p. 415-432, 2021.

ÁVILA, Ana Paula Oliveira; TINER, José Eduardo. **Whistleblowing e a regulamentação dos canais de denúncia: a experiência nos sistemas comparados.** Revista Eletrônica do CPJM, v. 1, n. 1, p. 1-27, 2021. Disponível em: <<https://rcpjm.cpj.uerj.br/revista/article/view/6/16>>. Acesso em: 18 ago. 2025.