



**UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA**  
**FACULDADE DE DIREITO**  
**GRADUAÇÃO EM DIREITO**

**LORENA LIMA DE SOUZA**

**COMPLIANCE E RESPONSABILIDADE NAS RELAÇÕES  
CONTRATUAIS FIRMADAS POR EMPRESÁRIOS**

Salvador

2019

**LORENA LIMA DE SOUZA**

**COMPLIANCE E RESPONSABILIDADE NAS RELAÇÕES  
CONTRATUAIS FIRMADAS POR EMPRESÁRIOS**

Trabalho de conclusão de curso de graduação em Direito,  
Faculdade de Direito, Universidade Federal da Bahia, como  
requisito para obtenção do grau de Bacharela em Direito.

Orientador: Prof. Dr. João Glicério de Oliveira Filho

Salvador

2019

**LORENA LIMA DE SOUZA**

**COMPLIANCE E RESPONSABILIDADE NAS RELAÇÕES  
CONTRATUAIS FIRMADAS POR EMPRESÁRIOS**

Trabalho de conclusão de curso de graduação em Direito, Faculdade de Direito, Universidade Federal da Bahia, como requisito para obtenção do grau de Bacharela em Direito.

Aprovada em: 10 de dezembro de 2019.

Banca examinadora

João Glicério de Oliveira Filho – Orientador \_\_\_\_\_

Pós-Doutor em Ciências Sociais Aplicadas pela Universidade de Lisboa

Universidade Federal da Bahia

Lara Britto de Almeida Domingues Neves \_\_\_\_\_

Mestre em Direito dos Negócios pela Fundação Getúlio Vargas

Universidade Federal da Bahia

Felipe Ventin da Silva \_\_\_\_\_

Mestre em Relações Sociais e Novos Direitos pela Universidade Federal da Bahia

Universidade do Estado da Bahia

Dedico esta monografia às minhas sobrinhas Mabelle, Lis e Joanna.  
Minhas razões para acreditar em um mundo melhor e trabalhar  
na construção de uma realidade mais ética,  
justa, leve e colorida.

## AGRADECIMENTOS

Ao Programa Direito e Relações Raciais (PDRR), pelos ensinamentos, por trazer a minha formação as vozes e escritos de intelectuais negras e negros, mostrando de forma insurgente, a urgência do debate racial dentro e fora da Universidade. Agradeço principalmente pelo despertar e valorização da mulher negra que sou e por me apresentar àqueles que enfrentaram comigo a “dor e a delícia de ser o que é” na Egrégia Faculdade de Direito da UFBA, então a vocês: Emanuele Celina, Islana Gonçalves, Lincoln Regis e Vitor Marques, parceiros dessa trajetória de identidade e luta, agradeço por tanto. Agradeço também aos professores Samuel Vida e Tatiana Emília, que trouxeram para minha vida acadêmica a nitidez e a consciência crítica sobre o Direito.

Agradecer a Nataly Itaparica, Thaís da Paixão e mais uma vez a Vitor Marques, por compartilharem comigo o redemoinho de sentimentos que giraram nossas mentes e corações nesse último semestre. Nossos risos e prantos só serviram para nos aproximarmos e enxergarmos o grande potencial que temos. A Everton Assis e Flávia Oliveira pelo companheirismo que conseguimos preservar durante toda a graduação e a Rodrigo Conceição pelo apoio nessa reta final. A Tici, Geninho e Sr. Chico, por tornarem a minha experiência mais leve e familiar, durante esses longos anos.

A Caio pela motivação diária, pela ajuda transvestida de verdadeiros afagos e cuidados, pela torcida e principalmente por me fazer acreditar na minha capacidade. Mais uma vez provamos que na alegria ou na tristeza, sentimentos quase que intermitentes nesse processo de escrita, seguimos juntos e mais fortes. Aos meus pais, minha eterna gratidão. Nada é capaz de traduzir meu orgulho de ser filha de vocês. Aos irmãos, familiares, padrinhos e amigos, este trabalho de conclusão de curso é a resposta de algumas ausências, mas também o reflexo da efetiva presença de vocês na minha vida.

Ao professor-orientador João Glicério, por aceitar o convite de compartilhar comigo essa jornada final da graduação, sempre de maneira tão generosa, disponível e solícita. E, finalmente, agradeço a Faculdade de Direito da Universidade Federal da Bahia, que há quase sete anos vem conversando com meus passos e pensamentos, fundamentando meus roteiros e alimentando meus sonhos. Porém, o melhor momento chegou, deixo um legado escrito e alço novos voos para o, ainda, desconhecido.

Uns vão, uns tão, uns são, uns dão, uns não, uns hão de.

Uns pés, uns mãos, uns cabeça, **uns só coração.**

Caetano Veloso

SOUZA, Lorena. Compliance e Responsabilidade nas relações contratuais firmadas por empresários. 2019. Orientador: João Glicério de Oliveira Filho. 86f. Monografia (Graduação em Direito) – Faculdade de Direito, Universidade Federal da Bahia, 2019.

## RESUMO

Este trabalho apresenta uma abordagem sobre o compliance e as relações contratuais que, firmadas por empresários, geram uma série de responsabilidades, cujo cumprimento vêm sendo mais observado pelo sistema legislativo e judiciário, através de regulações, maior fiscalização e cobrança ao atendimento das normas pertinentes ao tema, visando, na medida do possível, mitigar os recentes escândalos de corrupção e fraudes envolvendo diversas empresas, empresários e políticos brasileiros. Além disso, as relações contratuais ganham uma nova roupagem, diante da necessidade das organizações se adaptarem as novas demandas, inclusive sociais, que anseiam por um mercado onde as empresas sejam cobradas e reconhecidas pela integridade, ética e por iniciativas que envolvam sustentabilidade. O objetivo da pesquisa é apresentar como os programas de compliance adotados pelas empresas podem servir de base para uma transformação positiva de cultura organizacional, capaz reverberar mudanças que vão dos aspectos contratuais aos funcionais e estruturais, de forma que a imagem e a reputação das empresas se mantenham íntegras diante dos riscos de mercado. Para tanto, através de revisão de literatura, inicialmente buscou-se apresentar o conceito de compliance e a sua interferência na função social do contrato, a aplicabilidade do compliance, detalhando as ferramentas dos programas de compliance que possuem maior relação com as esferas contratuais, depois analisou-se os custos do compliance e do não compliance, observou-se se há equilíbrio contratual, principalmente diante das imposições de compliance por parceiros contratuais empresariais e, por fim, verificou-se o compliance nas relações de contrato, com ênfase nos contratos trabalhistas, ambientais e consumeristas. Diante do estudo, conclui-se que o compliance apresenta-se como uma alternativa para tornar as relações contratuais firmadas por empresários mais íntegras e que atendam as normas e expectativas jurídico-sociais.

Palavras-chaves: Compliance. Responsabilidade contratual. Código de Ética. Contratos firmados por empresários. Integridade.

SOUZA, Lorena. Compliance and Responsibility in contractual relationships signed by businessmen. 2019. Advisor: João Glicério de Oliveira Filho. 86s. Monograph (Law Degree) – Faculty of Law, Universidade Federal da Bahia, 2019

## **ABSTRACT**

This paper presents an approach about compliance and contractual relationships that, signed by businessmen, generate a series of responsibilities, the compliance of which has been more observed by the legislative and judicial system, through regulations, greater inspection and collection to the compliance with the pertinent norms, pursuing, as far as possible, to mitigate the recent corruption scandals and frauds involving various Brazilian companies, entrepreneurs and politicians. In addition, contractual relationships take on a new face, given the need for organizations to adapt to new demands, including social ones, that yearn for a market where companies are charged and recognized for integrity, ethics and initiatives that involve sustainability. The objective of the research is to present how the compliance programs adopted by companies can serve as a basis for a positive transformation of organizational culture, able to reverberate changes that go from contractual to functional and structural aspects, so that the image and reputation of the companies remain righteous in the face of market risks. Therefore, through a literature review, we initially sought to present the concept of compliance and its interference in the social function of the contract, the applicability of compliance, detailing the tools of compliance programs that have greater relationship with the contractual spheres, then compliance and non-compliance costs were analyzed, contractual equilibrium was observed, especially in view of compliance impositions by contractual business partners, and finally, compliance in contractual relations was verified, with emphasis on labor, environmental and consumerist contracts. Given the study, it is concluded that compliance is an alternative to make contractual relationships signed by businessmen more righteous and that meet the legal and social standards and expectations.

**Keywords:** Compliance. Contractual liability. Code of ethics. Contracts signed by entrepreneurs. Integrity.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1	Comportamento do Índice de Percepção de Corrupção no Brasil, 2012 – 2018.....	21
Figura 2	Modelo de Determinantes Individuais da Conduta Ética em Negociação.....	42
Figura 3	Custo total de compliance per capita, em USD, por quantidade de funcionários global.....	47
Figura 4	Diferenças entre o custo do compliance e do não compliance (em milhões de USD).....	51
Figura 5	Amostra de benchmark em ordem crescente – método SES.....	52
Figura 6	As doze melhores práticas que reduzem o custo total do compliance (em milhões de USD).....	53
Figura 7	Ranking de atendimento - PROCON/SP.....	67
Figura 8	Principais problemas GRUPO VIVO/TELEFÔNICA, campeãs de atendimento PROCON/SP.....	68
Figura 9	Principais problemas GRUPO CLARO/NET/EMBRATEL (AMERICA MÓVIL) - PROCON/SP.....	69
Figura 10	Principais problemas GRUPO TIM - PROCON/SP.....	69
Figura 11	Principais problemas GRUPO PÃO DE AÇUCAR / EXTRA / PONTOFRIO.COM / CASASBAHIA.COM / CASA BAHIA / PONTO FRIO - PROCON/SP.....	70
Figura 12	Principais problemas GRUPO BRADESCO.....	71

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CADE	Conselho Administrativo de Defesa da Economia
CGU	Controladoria-Geral da União
CONBRADEC	Congresso Brasileiro de Direito Empresarial e Cidadania
FCPA	<i>Foreign Corrupt Practices Act</i>
FEBRABAN	Federação Brasileira de Bancos
FIFA	Federação Internacional de Futebol
ICC	<i>International Chamber of Commerce</i>
IPC	Índice de Percepção de Corrupção
ISO	Organização Internacional para Padronização
OEA	Organização dos Estados Americanos
ONU	Organização das Nações Unidas
PMEs	Pequenas e Médias Empresas
SGA	Sistema de Gestão Ambiental

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	12
<b>2</b>	<b>O CONCEITO DE COMPLIANCE E SUAS INTERFERÊNCIAS NA FUNÇÃO SOCIAL DO CONTRATO</b> .....	18
2.1	O COMPLIANCE NO ORDENAMENTO JURÍDICO BRASILEIRO.....	20
<b>2.1.1</b>	<b>O compliance na legislação brasileira</b> .....	22
2.2	A IMPORTÂNCIA DO COMPLIANCE PARA AS EMPRESAS BRASILEIRAS.....	27
2.3	A RESPONSABILIDADE SOCIAL DAS EMPRESAS.....	29
<b>3</b>	<b>APLICABILIDADE DO COMPLIANCE NAS ESFERAS CONTRATUAIS</b> .....	32
3.1	CONTRATO COMO FERRAMENTA DE COMPLIANCE.....	32
3.2	CÓDIGO DE ÉTICA E DE CONDUTA.....	34
<b>3.2.1</b>	<b>Importância dos Treinamentos</b> .....	39
<b>3.3.2</b>	<b>Ética Negocial</b> .....	40
<b>4</b>	<b>EQUILÍBRIO CONTRATUAL: CUSTO DO COMPLIANCE E DO NÃO COMPLIANCE NAS RELAÇÕES CONTRATUAIS</b> .....	44
4.1	O CUSTO DO COMPLIANCE.....	45
<b>4.1.1</b>	<b>A Análise Econômica do Direito (AED) e o Compliance</b> .....	48
4.2	O CUSTO DO NÃO COMPLIANCE.....	50
<b>5</b>	<b>COMPLIANCE NAS RELAÇÕES DE CONTRATO</b> .....	56
5.1	COMPLIANCE NAS RELAÇÕES DE CONTRATO TRABALHISTA.....	56
5.2	COMPLIANCE NAS RELAÇÕES CONTRATUAIS AMBIENTAIS.....	59
5.3	COMPLIANCE NAS RELAÇÕES CONTRATUAIS CONSUMERISTA.....	64
<b>5.3.1</b>	<b>O Ranking de Atendimento do PROCON/SP</b> .....	66
<b>6</b>	<b>CONCLUSÃO</b> .....	75
	<b>REFERÊNCIAS</b> .....	78

## 1 INTRODUÇÃO

O aprendizado em sala de aula, dominado por teorias, doutrinas, normas e jurisprudências, por vezes, se distancia da realidade prática vivenciada diariamente pelo estudante de direito e pela sociedade em geral. Notícias e decisões daqueles com competência para legislar sobre assuntos de extrema relevância, parecem desafiar os Códigos e a Constituição Federal Brasileira, gerando uma sensação de instabilidade jurídica. Ao mesmo tempo em que muitos sujeitos se aproveitam das brechas, (senso de) impunidade e morosidade da justiça, bem como, dos interesses políticos e econômicos, para desafiar não somente as normas, mas a integridade do Estado brasileiro.

Nesse contexto, nos últimos anos vivenciamos no Brasil uma série de escândalos nas diversas formas de corrupção (lavagem de dinheiro, formação carteis, investimento privado em campanhas políticas de formas não autorizadas - como moeda de troca para ganhar licitações, aprovar projetos de leis etc.), envolvendo diversos políticos e grupos empresariais, de vários segmentos de mercado. Em contrapartida, vivenciamos também, uma série de investigações que culminaram no pagamento de multas, restrições e na prisão de diversos corruptores, além das delações premiadas e acordos de leniência, que, ainda que supostamente, corroboraram para que a impunidade fosse visivelmente mais atenuada.

Surge então a urgência de reestruturar a integridade das empresas públicas e privadas brasileiras, diante do mercado nacional e internacional, e fiscalizar a relação entre o privado e as estatais, visando a proteção do mercado, mas também o patrimônio, a imagem e reputação de cada organização, tornando-as mais éticas, responsáveis e sustentáveis.

O compliance, termo que advém da expressão inglesa *to comply*, que significa agir de acordo com as regras, leis e normas internas, apresenta-se em formato de programa, como uma alternativa de, juntamente com a governança corporativa, trazer a integridade como foco permanente das organizações.

Este trabalho de conclusão de curso, tem como escopo o compliance coadunado a responsabilidade. O problema de pesquisa enfrentado é como o compliance pode aumentar o nível de integridade e responsabilidade das empresas, no que tange as relações contratuais firmadas por empresários, aqui destacadas, por

serem demandas genuinamente privadas e que, em tese, seriam resolvidas pelo Direito Empresarial.

O tema escolhido mostra-se relevante pois, embora no momento atual exista uma grande movimentação acadêmica e corporativa em torno do compliance, pouco tem se estendido a discussão do assunto até a esfera contratual, item basilar das relações empresariais e que firmam uma série de responsabilidades, e, por vezes, imposições, entre aqueles que integram as negociações, das mais cotidianas e corriqueiras as mais complexas e sujeitas a riscos empresariais.

Além disso, o atual contexto de instabilidade no Brasil, tanto nas esferas jurídicas quanto nas esferas políticas e econômicas, aciona o alerta de cuidado no que concerne as novas roupagens de corrupção que podem surgir, caso o compliance não seja efetivamente implementado pelas organizações, sejam elas públicas ou privadas, de pequeno ou grande porte.

Deste modo, pesquisas como esta ganham relevância porque servem de monitoramento e registro, ainda que temporal, do desenvolvimento do que pode vir a ser uma mudança na história do famoso “jeitinho brasileiro”, que começa a ser encarado pela sociedade como formas de pequenas corrupções, mas que em outros contextos e com outros interesses, guardadas as devidas proporções, são capazes de colocar o Brasil na posição de um dos países mais corruptos do mundo, ou, equivalentemente, tira o Brasil da lista de melhores países para se investir.

É também objetivo deste trabalho a análise da relação da conformidade com os benefícios empresais, bem como, o entendimento do que é estar em conformidade e como as ferramentas dos programas de compliance corroboram para a eficácia e garantia da mudança de uma cultura organizacional, formando um novo padrão de mercado, capaz de romper as barreiras corporativas e reverberar para sociedade, influenciando na existência de um país mais ético e sustentável, por exemplo.

Ressalta-se que, diante dos limites da monografia e para não cair na tentativa infundada de abarcar as diversas áreas que dialogam com o tema, optou-se pela não abordagem da temática criminal, área deveras importante, porém com campo de pesquisa também amplo e distinto do foco deste projeto. Tampouco, pretende-se fazer uma revisão histórica sobre a origem do compliance e suas teorias, não refutando, por óbvio, a importância desta abordagem. Apenas julgou-se haver considerável e

consolidada pesquisa sobre o assunto e preservou-se o entendimento de que o foco desta pesquisa é uma análise do que está concretamente sendo realizado na prática empresarial atual.

O trabalho foi realizado através de revisão de literatura acadêmica e de legislação, e, por causa da atualidade da temática, explorou-se também a pesquisa em acervos digitais como podcasts, relatórios e informes empresariais, portais de compliance e de temáticas próximas, para aprofundamento teórico e conhecimento dos elementos de prática do objeto estudado.

Este trabalho está desenvolvido em quatro capítulos, com respostas desencadeadas, organicamente, pela técnica do 5W2H (do inglês, 5W: *What, Why, Where, When, Who* e 2H: *How much e How*), que respectivamente, como um mote de pesquisa, questionariam: O que é o compliance? Por que estudar compliance e nas relações contratuais? Onde pode ser implementado um programa de compliance? Quando se deve investir? Quem pode utilizar as ferramentas do compliance? Quanto custa para implementar um programa de compliance? Como é feita a implementação na prática?

Desta forma o primeiro capítulo apresenta o compliance e suas interferências na função social do contrato, através de conceitos de diferentes interessados na matéria e também o que a legislação adotou no ordenamento jurídico brasileiro, bem como as inovações trazidas para que as empresas efetivamente implementem programas de compliance que tenham efetividade.

Por conseguinte, o segundo capítulo de desenvolvimento desta pesquisa, aborda a aplicabilidade do compliance, mostrando ferramentas e instrumentos que garantam mais do que a implementação de um programa, e sim, a transformação da cultura organizacional, de forma que se permita que os processos sejam desenvolvidos de maneira orgânica, com construções coletivas e, principalmente, entendimento claro sobre do que significa estar em conformidade e em relação a que se deve estar conforme.

O segundo capítulo traz ainda o contrato, símbolo mestre das diversas relações firmadas por empresários, como sendo uma ferramenta de compliance. Este ponto é de fundamental importância, pois muitas pesquisas, por vezes, ressaltam o compliance através de esferas macros, complexas e pertencentes a grupos

estratégicos dentro das companhias. Quando na verdade, em um único instrumento, como o contrato, que é maneira com a qual funcionários, terceiros, parceiros, clientes e investidores (*stakeholders*) acessam inicialmente a empresa, já é possível identificar e apurar muitas das preocupações relacionadas a integridade da empresa, refletindo até mesmo na sua responsabilidade social.

Diante disso, o capítulo seguinte estuda o preço do compliance e do não compliance, buscando entender se há viabilidade de implementação de um programa de compliance para Pequenas e Médias Empresas (PMEs), por exemplo, ou se esta seria uma possibilidade apenas para as grandes empresas. Pretendeu-se ainda compreender as formas mais simples obter ou elevar a integridade no ambiente empresarial, mesmo diante de cenários difíceis. Além de tentar reconhecer se com a exigência e, por vezes, imposição, do compliance a parceiros contratuais não se afetaria o equilíbrio contratual garantido pelo ordenamento pátrio.

Neste capítulo, ressalta-se a mudança de liga que levou o mercado a entender que embora o objetivo final das empresas seja o lucro, a forma com que se consegue lucrar, principalmente diante do contexto de corrupção brasileira, é deveras importante. Empresários, em nome da sua reputação e da imagem das suas empresas, se preocupam com os demais empresários com os quais se relacionam e enfrentam mesas de negociação. É preciso saber a idoneidade de quem está do outro lado da mesa e se seus comportamentos e as práticas da empresa que representa, estão em acordo e alinhados, não apenas com os interesses, mas, também, com as normas e procedimentos de conformidade adotados pela sua empresa.

Nesse interim, finaliza-se o desenvolvimento da pesquisa, trazendo o compliance nas relações de contrato trabalhista, ambiental e consumerista, aproximando o aprendizado assimilado das vivências contratuais práticas, valorizando as relações de contratos mais habituais. O objetivo do capítulo foi analisar como o compliance age em cada uma dessas esferas e a importância de trabalhar esta temática de maneira contínua e genuína, principalmente no que tange as responsabilidades contratuais.

No aspecto dos contratos trabalhistas, buscou-se verificar como o compliance pode atuar em duas vertentes: primeiramente, assegurando a manutenção dos direitos adquiridos pela classe de trabalhadores nos contratos de trabalho firmados

com as empresas, assegurando, por exemplo, que a saúde e a segurança dos colaboradores são inegociáveis e que as regras pertinentes a essa temática serão indistintamente cumpridas. E, como segundo foco, analisou-se como a implementação do programa de compliance, ao possivelmente exigir para uma execução mais efetiva, uma série de estruturas que são criadas para dar suporte e garantir a melhoria contínua do que fora prospectado, a exemplo dos códigos de conduta e ética, canais de denúncia ou linhas de ética, que podem ensejar uma série de investigações e auditorias internas, e que precisam coexistir com a garantia de proteção ao trabalhador.

No âmbito ambiental, o Brasil tem passado por recentes catástrofes de impactos imensuráveis, tamanha proporção dos danos. Nesse aspecto, observou-se como o uso do compliance enquanto ferramenta contratual, pode não só servir como instrumento de segurança jurídica, mas também como dispositivo capaz de blindar a empresa de possíveis riscos, que, quando observados pelo viés da proteção e segurança ao ambiente (seja ele interno, em relação a própria empresa, seja o externo, relacionado a comunidade que cerca o empreendimento ou mesmo o meio-ambiente e os interesses difusos e coletivos) têm potencial de salvaguardar a imagem, reputação e, diante dos últimos acontecimentos, centenas de vidas.

Como alternativa de aproximar a pesquisa de exemplos mais práticos, na abordagem sobre compliance nas relações consumeristas, escolheu-se os cinco principais grupos ou empresas, campeãs de reclamação no PROCON de São Paulo, na tentativa de entender quais eram as categorias que se destacavam em número de reclamações, além pesquisar se as empresas ou grupos empresariais apresentavam e/ou disponibilizavam as informações sobre programas de compliance ou ferramentas de conformidade em seus sites. Ademais, de acordo com os resultados apresentados, entender como as ferramentas de compliance podem auxiliar para mitigação dos problemas apontados.

Ante o exposto, imbuídas do compromisso de manter ou resgatar a integridade, a ética e ações de sustentabilidade, as empresas estariam adotando políticas de boas práticas e até mesmo reestruturando seus modelos de gestão e negócio – atingindo integrantes demais *stakeholders* e *shareholders*, visando atingir o nível máximo de obediência a padrões normativos pertinentes a atividade empresarial e também, de

forma não menos importante, atender a expectativa da coletividade de ter empresas socialmente responsáveis.

Inegavelmente, cumpre-se ressaltar, que a presente pesquisa pode, e deve, ser trabalhada, suscitando outros cenários e vertentes. Não se pretendeu, até mesmo porque seria inviável, exaurir o estudo sobre um tema tão amplo e que, pela sua atualidade, revela-se com tanta potência e capacidade de diferentes desenvolvimentos.

## 2 O CONCEITO DE COMPLIANCE E SUAS INTERFERÊNCIAS NA FUNÇÃO SOCIAL DO CONTRATO

Compliance é o dever de cumprir, de estar em conformidade e fazer cumprir leis, diretrizes, regulamentos internos e externos, buscando mitigar o risco atrelado à reputação e o risco legal/regulatório.<sup>1</sup> Para Roberta Foppel, compliance é uma ferramenta complexa ou processo sistemático contínuo que implica na implantação de inúmeros pilares para estruturação de um efetivo sistema de prevenção de práticas ilegais, irregulares e desvio de conduta.<sup>2</sup>

A Federação Brasileira de Bancos Nacionais – FEBRABAN, ressalta que o compliance transcende a ideia de “estar em conformidade” às leis, regulamentações e autorregulamentações, abrangendo aspectos de governança, conduta, transparência e temas como ética e integridade.<sup>3</sup> Ou seja, o compliance encarrega-se do papel de prevenção e detecção a não conformidades e, também, ao suporte estratégico para criação e manutenção do que é compreendido e externalizado pelas empresas como missão, visão, valores, cultura organizacional e o apetite/cultura de riscos.<sup>4</sup>

O Conselho Administrativo de Defesa da Economia - CADE, define compliance como sendo o conjunto de medidas internas que permite prevenir ou minimizar os riscos de violação às leis decorrentes de atividade praticada por um agente econômico e de qualquer um de seus sócios ou colaboradores.

Por meio dos programas de compliance, os agentes reforçam seu compromisso com os valores e objetivos ali explicitados, primordialmente com o cumprimento da legislação. Esse objetivo é bastante ambicioso e por isso mesmo ele requer não apenas a elaboração de uma série de procedimentos, mas também (e principalmente) uma mudança na cultura corporativa. O programa de

---

<sup>1</sup> COIMBRA, Marcelo.; MANZI, Vanessa. Manual de Compliance - **Preservando a Boa Governança e a Integridade das Organizações**. São Paulo: Editora Atlas, 2010. p. 2

<sup>2</sup> FOPPEL, Roberta. **Governança e Compliance**, 2019.

<sup>3</sup> FEBRABAN. **Guia de Boas Práticas de Compliance**. Federação Brasileira de Bancos – FEBRABAN. p.7. 2018. Disponível em: <<https://portal.febraban.org.br/pagina/3228/52/pt-br/guia-compliance>>. Acesso em: 4 dez. 2019.

<sup>4</sup> O Itaú Unibanco conceitua que o apetite de riscos define a natureza e o nível dos riscos aceitáveis para a instituição e a cultura de riscos orienta as atitudes necessárias para gerenciá-los. **Gerenciamento de Riscos e Capital** Pilar 3 3T18. Disponível em: <<https://www.italu.com.br/relacoes-com-investidores/Download.aspx?Arquivo=jfAhQ9ZPKhRn50MO/Duoew==>>>. Acesso em: 4 dez. 2019.

compliance terá resultados positivos quando conseguir inculcar nos colaboradores a importância em fazer a coisa certa.<sup>5</sup>

Compliance não é um ativo fixo pelo qual é possível atestar rapidamente se o bem ainda existe, se está em boas condições de uso ou se está sendo utilizado de acordo com suas características. Compliance está relacionado ao investimento em pessoas, processos e conscientização.<sup>6</sup> Até pouco tempo atrás, esta palavra estava restrita ao ambiente corporativo de setores altamente regulados, como indústrias financeiras e de saúde, ou ainda, empresas multinacionais expostas a legislações internacionais de anticorrupção.<sup>7</sup> Porém, a temática no Brasil, principalmente em razão dos recentes escândalos de corrupção, vem se tornando um assunto muito comum, gerando, inclusive, um movimento cada vez maior de advogados e de Pequena e Médias Empresas (PMEs) interessadas no tema.

A gradual – e crescente – absorção do compliance pelo direito brasileiro tem ocorrido por meio de normas específicas, sem que haja uma sistematização legislativa, o que demanda esforço doutrinário para a apreensão global do instituto.<sup>8</sup> A Lei Anticorrupção nº. 12.846<sup>9</sup>, que instituiu o compliance no âmbito empresarial, foi criada em 1º de agosto de 2013, e entrou em vigor em 2014. Pode-se dizer, portanto, que o compliance ainda é um tema novo, que está sendo amadurecido de acordo com as exigências legais e também de mercado.

Embora as leis que regem o compliance, no geral, tentem controlar e servir de base para uma conduta considerada adequada, podem não conseguir garantir um ambiente empresarial completamente em conformidade. Daí a importância de implementar uma estrutura mais robusta, que permita que as leis sejam introduzidas

---

<sup>5</sup> BRASIL. **Guia Programas de Compliance**. Conselho Administrativo de Defesa da Economia – CADE. Brasília: Ministério da Justiça - Conselho Administrativo de Defesa Econômica, 2016. Disponível em: <[http://www.cade.gov.br/aceso-a-informacao/publicacoes-institucionais/guias\\_do\\_Cade/guia-compliance-versao-oficial.pdf](http://www.cade.gov.br/aceso-a-informacao/publicacoes-institucionais/guias_do_Cade/guia-compliance-versao-oficial.pdf)>. Acesso em: 03 dez. 2019

<sup>6</sup> ABBI. **Função de Compliance**. Documento Consultivo da Associação Brasileira de Bancos Internacionais - ABBI Disponível em: <[http://www.abbi.com.br/download/funcao-de-compliance\\_09.pdf](http://www.abbi.com.br/download/funcao-de-compliance_09.pdf)>. Acesso em: 4 dez. 2019.

<sup>7</sup> BERTOCCELLI, Rodrigo. Compliance. In: CARVALHO, André.; ALVIM, Tiago.; VENTURINI, Otavio. **Manual de Compliance**. Rio de Janeiro: Forence, 2019. p. 37

<sup>8</sup> OLIVA, Milena.; SILVA, Rodrigo. Notas sobre o Compliance no Direito Brasileiro. **Quaestio Iuris**, v. 11, n. 4, p. 2709, 2018. Disponível em: < <https://doi.org/10.12957/rqi.2018.33843>>. Acesso em: 03 dez. 2019

<sup>9</sup> BRASIL. **Lei nº. 12.846/2013**, 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. Brasília, DF, ago. 2103. Disponível em: < [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2011-2014/2013/lei/l12846.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2013/lei/l12846.htm)>. Acesso em: 03 dez. 2019

nas empresas de maneira mais clara, orgânica e factível, atingindo a estrutura empresarial e os *stakeholders*. O Programa de Compliance é composto de políticas, procedimentos e planejamento de atividades que visam fortalecer as Instituições direcionando as ações para a condução dos negócios de forma adequada.<sup>10</sup>

O mercado tem estabelecido diversas medidas e controles para garantir aderência a esses requisitos e evitar a violação e o não cumprimento de normas e regulamentos. Investimentos em controles, desenvolvimento de políticas e procedimentos, acultramento dos colaboradores, entre outras ações, têm se intensificado de maneira expressiva e contínua.<sup>11</sup>

Importante ressaltar que, os resultados apresentados pela implementação de um programa de compliance efetivo (único para cada empresa e que levará em consideração suas configurações e necessidades específicas), que teve início com a disposição legal, provavelmente estará dando resultados mais significativos agora, exigindo a constante evolução dos processos e a compreensão da necessidade de melhoria contínua. Visto que, os mecanismos de integridade e sistemas de compliance tomaram um caráter crucial para as empresas que desejam a sustentabilidade e perenidade no mercado.<sup>12</sup>

## 2.1 O COMPLIANCE NO ORDENAMENTO JURÍDICO BRASILEIRO

Fenômeno extremamente nocivo ao desenvolvimento de qualquer nação, a corrupção distorce políticas públicas, aniquila a competitividade empresarial, concentra renda, compromete a boa gestão, gera instabilidade política e inibe investimentos.<sup>13</sup> A corrupção significa corromper com o compliance, ou seja, ultrapassar o limite legal em prol de propósito diverso do que foi conferido à lei em

---

<sup>10</sup> FEBRABAN. **Guia de Boas Práticas de Compliance**. Federação Brasileira de Bancos – FEBRABAN. p.8. 2018. Disponível em: <<https://portal.febraban.org.br/pagina/3228/52/pt-br/guia-compliance>>. Acesso em: 4 dez. 2019.

<sup>11</sup> FEBRABAN. **Guia de Boas Práticas de Compliance**. Federação Brasileira de Bancos – FEBRABAN. p.30. 2018. Disponível em: <<https://portal.febraban.org.br/pagina/3228/52/pt-br/guia-compliance>>. Acesso em: 4 dez. 2019.

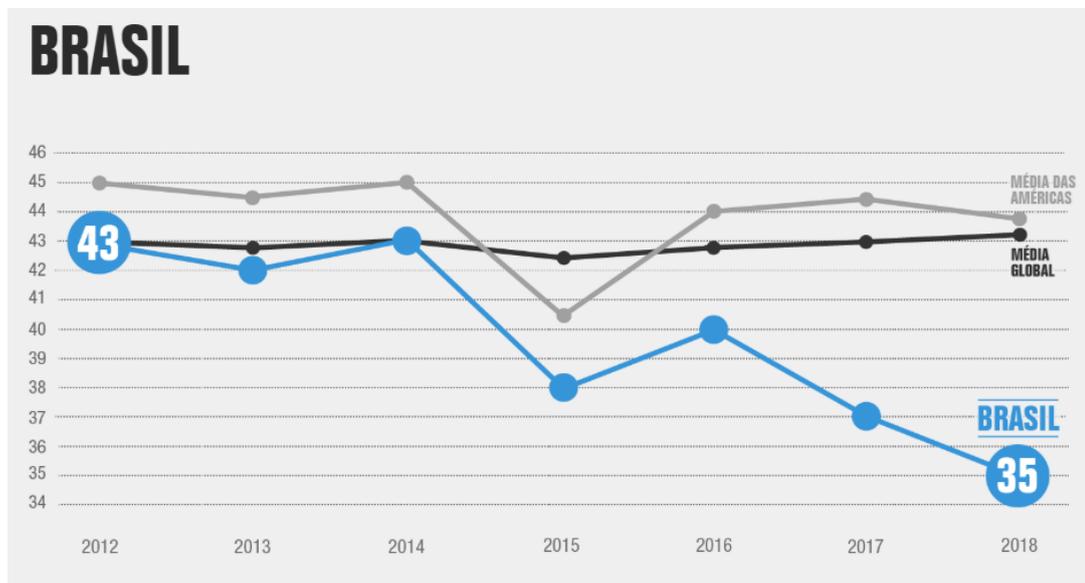
<sup>12</sup> GIOVANINI, Wagner. **Compliance é burocracia?**. Disponível em: <<https://revistaadnormas.com.br/2019/09/24/compliance-e-burocracia/>>. Acesso em: 4 dez. 2019.

<sup>13</sup> MOREIRA, Egon.; CANTO, Mariana.; GUZELA, Rafaella. Anticorrupção e suborno no Brasil: melhores práticas anticorrupção. In: CARVALHO, André. et al. **Manual de Compliance**. Rio de Janeiro: Forense, 2019. p. 349.

busca de interesses particulares, em benefício próprio ou de terceiros, distantes dos interesses democráticos e coletivos.<sup>14</sup>

De acordo com o Índice de Percepção de Corrupção (IPC) de 2018, o Brasil apresentou a sua pior nota desde 2012 e caiu da 96ª para a 105ª posição no ranking da Transparência Internacional (Figura 1), entidade presente em mais de 100 países, que lidera a luta contra a corrupção no mundo.<sup>15</sup>

**Figura 1-** Comportamento do Índice de Percepção de Corrupção no Brasil, 2012 -2018



Fonte: Transparência Internacional

A pontuação indica o nível percebido de corrupção no setor público numa escala de 0 a 100, em que 0 significa que o país é considerado altamente corrupto e 100 significa que o país é considerado muito íntegro.<sup>16</sup> Países como Dinamarca, Nova Zelândia, Finlândia, Singapura, Suécia e Suíça figuram entre os primeiros colocados do ranking global, com índices que variam entre 88 e 85 pontos. Já o Brasil, com 35 pontos, divide a 105ª posição, empatando com Argélia, Armênia, Costa do Marfim, Egito, El Salvador, Peru, Timor Leste e Zâmbia. Obviamente, a história desses países

<sup>14</sup> PEDRO, Carolina. **Os aspectos de um compliance eficiente e seus impactos enquanto investimento empresarial**. 62f. 2018. Monografia (Graduação em Direito). Centro de Ciências Jurídicas e Econômicas, Faculdade Nacional de Direito - Universidade Federal do Rio de Janeiro. 2018. Disponível em: <<https://pantheon.ufrj.br/bitstream/11422/6210/1/CMFAPedro.pdf>>. Acesso em: 24 out. 2019

<sup>15</sup> **Transparência Internacional - Brasil**. Disponível em: <<https://www.transparenciainternacional.org.br/quem-somos/sobre-a-ti/>>. Acesso em: 4 dez. 2019.

<sup>16</sup> **Índice de Percepção da Corrupção 2018** – Transparência Internacional. Disponível em: <<https://ipc2018.transparenciainternacional.org.br/#ipc-2018>>. Acesso em: 4 dez. 2019.

e, conseqüentemente, as influências que sofreram ao longo do tempo, bem como, a construção econômica, política, social e cultural, revelam as discrepâncias entre esses Estados, não somente quando se trata de corrupção, mas também de índices educacionais, de desenvolvimento humano e de desigualdades, por exemplo.

Esse resultado reforça um alerta que já vem sendo feito pela Transparência Internacional. Os esforços notáveis do país contra a corrupção podem estar em risco e não foram suficientes para chegar à raiz do problema. Não tivemos nos últimos anos qualquer esboço de resposta às causas estruturais da corrupção no país. A Lava Jato foi crucial para romper com o histórico de impunidade da corrupção no Brasil – principalmente de réus poderosos. Mas para o país efetivamente avançar e mudar de patamar no controle da corrupção, são necessárias reformas legais e institucionais que verdadeiramente alterem as condições que perpetuam a corrupção sistêmica no Brasil.<sup>17</sup>

Para o enfrentamento da corrupção, Fernanda Schramm propõe três estratégias: (i) promoção de valores éticos e morais; (ii) medidas preventivas que visam impedir a consumação dos atos ilícitos; e (iii) mecanismos repressivos, de punição aos infratores e recuperação dos eventuais prejuízos causados ao erário.<sup>18</sup> Nessas estratégias, residem não só algumas das funcionalidades dos programas de compliance, como também, constata-se a necessidade de existir no ordenamento jurídico brasileiro, normas que regulem e garantam a sua perenidade.

### 2.1.1 O compliance na legislação brasileira

A Resolução 2554 do Banco Central do Brasil, de 29 de setembro de 1998<sup>19</sup>, dá início ao que seria a implementação de políticas e procedimentos de controles internos destinados ao monitoramento das atividades bancárias, tendo como principal foco a prevenção e o combate ao crime de lavagem de dinheiro.<sup>20</sup> Através dessa

<sup>17</sup> IPC. **Índice de Percepção da Corrupção 2018** – Transparência Internacional. Disponível em: <<https://ipc2018.transparenciainternacional.org.br/#ipc-2018>>. Acesso em: 4 dez. 2019.

<sup>18</sup> SCHRAMM, Fernanda. **O Compliance como instrumento de combate à corrupção no âmbito das contratações públicas**. 412f. 2018. Dissertação (Mestrado em Direito). Programa de Pós-graduação em Direito – Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis. 2018. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/190091>>. Acesso em: 12 nov. 2019

<sup>19</sup> BRASIL. **Resolução 2554 do Banco Central do Brasil**, de 29 de setembro de 1998. Dispõe sobre a implantação e implementação de sistema de controles internos. Brasília – DF, 1998. Disponível em: <[https://www.bcb.gov.br/pre/normativos/res/1998/pdf/res\\_2554\\_v3\\_P.pdf](https://www.bcb.gov.br/pre/normativos/res/1998/pdf/res_2554_v3_P.pdf)>. Acesso em 03 dez. 2019

<sup>20</sup> PEDRO, Carolina. **Os aspectos de um compliance eficiente e seus impactos enquanto investimento empresarial**. 62f. 2018. Monografia (Graduação em Direito). Centro de Ciências Jurídicas e Econômicas, Faculdade Nacional de Direito - Universidade Federal do Rio de Janeiro.

Resolução, inaugura-se o atendimento das recomendações de compliance, ainda que a priori, no ambiente das instituições financeiras. No entanto, observa-se na cena internacional, o fomento desse instituto, sobretudo a partir da larga produção normativa de combate à corrupção, a qual vem tornando cada vez mais necessária a adoção de mecanismos de Compliance pelas empresas.<sup>21</sup>

A partir do exemplo de outros países, em especial da influência recebida por normas estrangeiras, como o Ato de Prevenção de Corrupção Estrangeira (*Foreign Corrupt Practices Act – FCPA*), nos EUA em 1977, e do Ato contra Corrupção (*Bribery Act*), na Inglaterra, em 2010, além da necessidade de se adequar às recomendações de Organizações Internacionais como a Organização das Nações Unidas (ONU) e a Organização dos Estados Americanos (OEA), o Brasil promulgou, em 2013, a Lei nº. 12.846, de 01 de Agosto de 2013.<sup>22</sup>

Desta forma, sob influência de padrões legislativos internacionais, surge o Projeto de Lei nº. 6.826/2010<sup>23</sup>, fomentado desde a assinatura, pelo Brasil, da Convenção das Nações Unidas contra a Corrupção em 2003, mas que tramitou durante muitos anos no Congresso Nacional. O Projeto foi aprovado durante a Copa das Confederações, organizada pela FIFA. À época, emergiam protestos populares em todo país, em que eram reivindicados o combate à corrupção e à inconformidade com a impunidade.<sup>24</sup>

Um aspecto muito importante a ser enfatizado é que, de acordo o art. 3º,

---

2018. Disponível em: <<https://pantheon.ufrj.br/bitstream/11422/6210/1/CMFAPedro.pdf>>. Acesso em: 24 out. 2019

<sup>21</sup> DUPONT, Bruna. **Compliance Empresarial: Diálogo latente e possível embate frente à Responsabilidade Social da Empresa e suas perspectivas**. 72f. 2104. Monografia (Graduação em Direito). Centro de Ciências Sociais e Humanas, Curso de Direito - Universidade Federal de Santa Maria, 2014. Disponível em: < <https://repositorio.ufsm.br/handle/1/11592>>. Acesso em: 04 nov. 2019

<sup>22</sup> FERREIRA, Bráulio Cavalcanti; QUEIROZ, Bruna Pamplona de; GONÇALVES, Everton das Neves. Análise Econômica do Direito e o Compliance Empresarial: Apreciação jurídico-econômica dos programas de conformidade e dos custos de prevenção. **Economic Analysis of Law Review**, Brasília, v. 9, n. 1, p. 262, Jan-Abr. 2018. Disponível em:

<https://portalrevistas.ucb.br/index.php/EALR/article/view/8455/5671>. Acesso em: 25 set. 2019.

<sup>23</sup> BRASIL. **Projeto de Lei nº. 6.826/2010**. 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. Disponível em: <

[https://www.camara.leg.br/proposicoesWeb/prop\\_mostrarintegra;jsessionid=04843295731461EEC3325F64FBFD87AB.proposicoesWebExterno2?codteor=734764&filename=PL+6826/2010](https://www.camara.leg.br/proposicoesWeb/prop_mostrarintegra;jsessionid=04843295731461EEC3325F64FBFD87AB.proposicoesWebExterno2?codteor=734764&filename=PL+6826/2010)>. Acesso em: 03 dez. 2019

<sup>24</sup> PEDRO, Carolina. **Os aspectos de um compliance eficiente e seus impactos enquanto investimento empresarial**. 62f. 2018. Monografia (Graduação em Direito). Centro de Ciências

Jurídicas e Econômicas, Faculdade Nacional de Direito - Universidade Federal do Rio de Janeiro. 2018. Disponível em: <<https://pantheon.ufrj.br/bitstream/11422/6210/1/CMFAPedro.pdf>>. Acesso em:

24 out. 2019

parágrafo 2º do Projeto de Lei, a pessoa jurídica responde objetivamente pelos atos ilícitos praticados em seu benefício ou interesse por qualquer dos seus agentes, ainda que tenha agido sem poderes de representação ou sem autorização superior. Ou seja, não haverá que se discutir a existência ou não de dolo ou culpa no dano quando da determinação de sua responsabilização administrativa.<sup>25</sup> Porém, Ana Frazão contrapõe, alertando que:

Causa estranheza a previsão da lei de que as pessoas jurídicas responderão objetivamente. Responsabilidade objetiva é responsabilidade sem análise de culpa ou de reprovabilidade da conduta, o que é incompatível com qualquer exercício de poder punitivo estatal, cujo pressuposto é o de que alguém agiu de forma contrária ao ordenamento jurídico.

Na verdade, responsabilidade objetiva é técnica de socialização de danos, podendo ser aplicada inclusive diante de atos lícitos. Exatamente por isso, mostrou-se tão adequada nos domínios da responsabilidade civil, cujos parâmetros - como boa-fé objetiva, equidade, garantia, proveito, risco, entre outros - podem ser pertinentes para a reparação de danos, mas não o são para justificar a aplicação de uma pena ou sanção, já que esta apenas pode ser aplicada na medida da reprovabilidade de uma conduta.<sup>26</sup>

O Projeto de Lei 6.826/2010, foi aprovado e convertido em Lei, originando a Lei 12.846/2013, conhecida como Lei Anticorrupção por constituir um instrumento jurídico relevante para alcançar diretamente os responsáveis pelo ato corrupto, isto é, todos aqueles que se beneficiam das práticas lesivas ao patrimônio público.<sup>27</sup> Nesse interim, tem-se que, após intensa batalha para ser aprovada, ainda teve que esperar mais dois anos para ser regulamentada pelo Decreto 8.420<sup>28</sup>, de 18 de março de 2015 e foi

<sup>25</sup> FERNANDES, Leonardo. **O que é responsabilidade objetiva?**. Disponível em: <<https://www.compliancepme.com.br/artigos/o-que-e-responsabilidade-objetiva-20180311>>. Acesso em: 3 dez. 2019.

<sup>26</sup> FRAZÃO, Ana. **Implementação de programa de compliance deve atenuar penalidades a empresas**. CONJUR. Disponível em: <<https://www.conjur.com.br/2015-nov-28/ana-frazao-implementacao-compliance-atenuar-penas-empresas>>. Acesso em: 3 dez. 2019.

<sup>27</sup> PEDRO, Carolina. **Os aspectos de um compliance eficiente e seus impactos enquanto investimento empresarial**. 62f. 2018. Monografia (Graduação em Direito). Centro de Ciências Jurídicas e Econômicas, Faculdade Nacional de Direito - Universidade Federal do Rio de Janeiro. 2018. Disponível em: <<https://pantheon.ufrj.br/bitstream/11422/6210/1/CMFAPedro.pdf>>. Acesso em: 24 out. 2019

<sup>28</sup> BRASIL. **Decreto nº. 8.420/13**, de 18 de março de 2015: Regulamenta a Lei nº 12.846, de 1º de agosto de 2013, que dispõe sobre a responsabilização administrativa de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública, nacional ou estrangeira e dá outras providências. Brasília, DF, mar. 2015. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2015/decreto/d8420.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/decreto/d8420.htm)>. Acesso em: 03 dez. 2019

modificada pela Medida Provisória 703 de dezembro de 2015.<sup>29</sup> Ressalta-se ainda que, existem no Brasil diferentes legislações anticorrupção (e.g., Código Penal, Lei de Improbidade Administrativa, Lei da Empresa Limpa), que sancionam, cada uma em sua extensão, atos de corrupção contra agentes públicos estrangeiros e nacionais.<sup>30</sup>

Através de incentivos como, por exemplo, a redução de multas para as empresas que implementarem programas de prevenção ou colaborarem com as investigações, realizando acordos de leniência, a referida norma busca fomentar novo padrão de mercado, através da instituição de deveres e de práticas empresariais éticas no âmbito corporativo.<sup>31</sup> Trata-se aqui de lei que responsabiliza empresas por atos corruptivos, sem isentar dirigentes, administradores ou agentes, que responderão individualmente pelos seus atos.<sup>32</sup>

Para regular a Lei nº. 12.646/13, a Presidente da República editou o Decreto nº. 8.420/15 que normatiza os critérios para cálculo da multa, os parâmetros para avaliação de Programas de Compliance, as regras para a celebração dos acordos de leniência e as disposições sobre os cadastros nacionais de empresas punidas, bem como, determina a responsabilidade da Controladoria-Geral da União (CGU) na apuração e condução dos procedimentos relacionados à matéria.<sup>33</sup>

Para Carla Carli, a Lei 12.846/2013, também conhecida como lei anticorrupção, não será capaz de incentivar as empresas brasileiras à adoção de programas ou medidas simplificadas de compliance. Carla Carli sustenta em sua tese que:

(...) para desequilibrar o mercado da corrupção e fazer com que as empresas adotem o compliance, será necessário aumentar a probabilidade de que os atos lesivos sejam descobertos, apurados e

<sup>29</sup> CREDIDIO, Guilherme. O Compliance empresarial como ferramenta de redução de corrupção.

**Revista CEJ**, n. 74, p. 86, 2018. Disponível em: <

[http://www.mpsp.mp.br/portal/page/portal/documentacao\\_e\\_divulgacao/doc\\_biblioteca/bibli\\_servicos\\_produtos/bibli\\_boletim/bibli\\_bol\\_2006/Rev-CEJ\\_n.74.09.pdf](http://www.mpsp.mp.br/portal/page/portal/documentacao_e_divulgacao/doc_biblioteca/bibli_servicos_produtos/bibli_boletim/bibli_bol_2006/Rev-CEJ_n.74.09.pdf)>. Acesso em: 25 set. 2019

<sup>30</sup> SCHNEIDER, Eduardo.; AYRES, Carlos. **Compliance na América Latina**. São Paulo. p. 33.

Disponível em: <<http://conteudo.lecnews.com/ebook-pilares-do-programa-de-compliance>>. Acesso em: 04 dez. 2019

<sup>31</sup> FERREIRA, Bráulio Cavalcanti; QUEIROZ, Bruna Pamplona de; GONÇALVES, Everton das Neves.

Análise Econômica do Direito e o Compliance Empresarial: Apreciação jurídico-econômica dos programas de conformidade e dos custos de prevenção. **Economic Analysis of Law Review**, Brasília, v. 9, n. 1, p. 262, Jan-Abr. 2018. Disponível em:

<https://portalrevistas.ucb.br/index.php/EALR/article/view/8455/5671>. Acesso em: 25 set. 2019.

<sup>32</sup> MOREIRA, Egon.; CANTO, Mariana.; GUZELA, Rafaella. Anticorrupção e suborno no Brasil: melhores práticas anticorrupção. In: CARVALHO, André. et al. **Manual de Compliance**. Rio de Janeiro: Forense, 2019. p. 358.

<sup>33</sup> FERREIRA, Bráulio Cavalcanti; QUEIROZ, Bruna Pamplona de; GONÇALVES, Everton das Neves.

**Análise Econômica do Direito e o Compliance Empresarial: Apreciação jurídico-econômica dos programas de conformidade e dos custos de prevenção**. *Economic Analysis of Law Review*, Brasília, v. 9, n. 1, p. 263, Jan-Abr. 2018. Disponível em:

<https://portalrevistas.ucb.br/index.php/EALR/article/view/8455/5671>. Acesso em: 25 set. 2019.

efetivamente punidos, e, ao mesmo tempo, ampliar os benefícios oferecidos às empresas que possuem um compliance efetivo. Caso contrário, continuará valendo a pena apostar na ineficiência do sistema e não implementar um programa ou medidas simplificadas de compliance.<sup>34</sup>

De todo modo, o art. 41 do Decreto 8.420/15, que regulamentou a Lei 12.846/13, traz a definição do que legalmente é considerado Programa de Integridade, servindo de base para legitimar a importância desse instrumento nas Empresas e o seu papel, inclusive, refutando atos de corrupção.

Art. 41. Para fins do disposto neste Decreto, programa de integridade consiste, no âmbito de uma pessoa jurídica, no conjunto de mecanismos e procedimentos internos de integridade, auditoria e incentivo à denúncia de irregularidades e na aplicação efetiva de códigos de ética e de conduta, políticas e diretrizes com objetivo de detectar e sanar desvios, fraudes, irregularidades e atos ilícitos praticados contra a administração pública, nacional ou estrangeira. Parágrafo Único. O programa de integridade deve ser estruturado, aplicado e atualizado de acordo com as características e riscos atuais das atividades de cada pessoa jurídica, a qual por sua vez deve garantir o constante aprimoramento e adaptação do referido programa, visando garantir sua efetividade.

As sanções estabelecidas pela Lei Anticorrupção, por si só, já justificam a aplicação efetiva e imediata de programas de Compliance. Mas, não se pode perder de vista que a medida alimenta também um círculo virtuoso.<sup>35</sup> Desta forma, o programa de integridade deve ser desenhado em estrita conformidade com as especificidades estruturais, procedimentais e até mesmo culturais de cada empresa, submetendo-se a atualizações constantes<sup>36</sup>, para que assim consiga acompanhar as mudanças que dinamizam a sociedade e o mercado empresarial.

---

<sup>34</sup> CARLI, Carla. **Anticorrupção e compliance: a (in)capacidade da lei 12.846/2013 para motivar as empresas brasileiras à adoção de programas e medidas de compliance.** 330f. 2016. Tese (Doutorado em Direito) - Programa de Pós-Graduação em Direito da Faculdade de Direito da Universidade Federal do Rio Grande do Sul e para a obtenção do grau de Doctora, pelo Programa de Doctorado Estado de Derecho y Gobernanza Global, da Facultad de Derecho da Universidad de Salamanca. Porto Alegre.2016. Disponível em:< <https://lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/149239/001005078.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>. Acesso em: 02 dez 2019.

<sup>35</sup> GIEREMEK, Rogéria. **Compliance como prevenção no combate à corrupção** | Artigos e Notícias. Disponível em: <<https://www.editoraroncarati.com.br/v2/Artigos-e-Noticias/Artigos-e-Noticias/compliance-como-prevencao-no-combate-a-corrupcao.html>>. Acesso em: 2 out. 2019.

<sup>36</sup> ZANETTI, Adriana. Lei Anticorrupção e Compliance. **Revista Brasileira de Estudos da Função Pública – RBEFP.** Belo Horizonte. p.52. 2016. Disponível em: <<https://www.editoraforum.com.br/wp-content/uploads/2017/03/lei-anticorrupcao-compliance-artigo.pdf>>. Acesso em: 02 dez. 2019

## 2.2 A IMPORTÂNCIA DO COMPLIANCE PARA AS EMPRESAS BRASILEIRAS

No Brasil, existe um “componente cultural” que precisa ser encarado com bastante atenção. O famoso “jeitinho brasileiro”, tema do livro da Livia Barbosa, evidencia que “enquanto que a máquina burocrática é teoricamente racional, impessoal, anônima e faz uso de categorias intelectuais, o *jeito* lança mão de categorias emocionais. Com sentimentos, estabelece um espaço pessoal no domínio do impessoal.”<sup>37</sup> E o Estado, que se revela como um “ente burocrático”, ou mesmo as situações cotidianas que demandam o mínimo de procedimentos para serem executados de forma impessoal, mas que na prática são atividades desenvolvidas por pessoas, e, portanto, por entes providos de sentimentos, estão expostas ao “jeitinho” e, por consequência, aos riscos trazidos por ele.

Para todos, de grosso modo, o jeitinho é sempre uma forma “especial” de se resolver algum problema ou situação difícil ou proibida; ou uma solução criativa para alguma emergência, seja sob a forma de burla a alguma regra ou norma preestabelecida, seja sob forma de conciliação, esperteza ou habilidade. Portanto, para que uma determinada situação seja considerada jeitinho, necessita-se de um acontecimento imprevisto e adverso aos objetivos do indivíduo. Para resolvê-la, é necessário uma maneira especial, isto é, eficiente e rápida, para tratar do “problema”. Não serve qualquer estratégia. (...) Não importa que a solução encontrada seja definitiva ou não, ideal ou provisória, legal ou ilegal.<sup>38</sup>

Diante desse cenário e como as empresas, no seu âmago, lidam diretamente com pessoas, já que a personificação da sua atividade em algum momento se dá através da figura dos seus colaboradores, clientes, fornecedores, parceiros e afins, as empresas brasileiras passaram a se reinventar para controlar seus negócios sob outra vertente: a do compliance. Formas de negociar e se relacionar com terceiros agora estão, ou pelo menos deveriam estar, sob o crivo da gestão de riscos.<sup>39</sup> É o risco de sanções legais ou regulatórias, perdas financeiras ou danos reputacionais,

---

<sup>37</sup> BARBOSA, Livia. **O Jeitinho Brasileiro - A arte de ser mais igual do que os outros**. Rio de Janeiro: Campus / Elsevier, 1992. p. 46.

<sup>38</sup> BARBOSA, Livia. **O Jeitinho Brasileiro - A arte de ser mais igual do que os outros**. Rio de Janeiro: Campus / Elsevier, 1992. p. 41.

<sup>39</sup> **Revista ComplianceRio**. Rio de Janeiro: Instituto Compliance Rio. p.15. 2018. Disponível em: <<https://icrio.org/wp-content/uploads/2019/01/1-edio-da-revista-icrio.pdf>>. Acesso em: 03 nov. 2019

bem como de medidas administrativas ou criminais decorrentes da falta de cumprimento de disposições legais e regulamentares, normas de mercado.<sup>40</sup>

Avanços e retrocessos coexistem, principalmente numa sociedade em transformação como a brasileira, em que escândalos revelam causas que vão da fragilidade da cultura ética à vulnerabilidade dos controles internos.<sup>41</sup> Para Yuri Sahione, ainda não podemos dizer que a prática do compliance já está madura no país. Existe um movimento no mercado decorrente do interesse das empresas em terem seus programas.<sup>42</sup> Não apenas por causa das consequências legais que a não conformidade pode gerar, mas, também, porque outras empresas passaram a exigir que fornecedores e parceiros, para celebração dos contratos, também tivessem seus programas de compliance.

A estruturação dos programas é realidade. A percepção é de que entre as grandes empresas com ações na Bolsa, grandes exportadores e instituições financeiras já têm seus programas implementados. A surpresa vem das pequenas e médias empresas (PMEs). Segundo pesquisa elaborada pelo *International Chamber of Commerce* (ICC Brasil) e Deloitte, de 2012 a 2017, o número de PMEs que adotaram medidas de integridade subiu de 2% para 20%, mostrando que é possível melhorar controles internos de forma simples e com baixo custo.<sup>43</sup>

Naturalmente, o programa de compliance é importante para as empresas em diferentes aspectos. Para Andrew Gordo, por exemplo, a conformidade também tem um papel na primeira linha de defesa, trabalhando com a empresa, compartilhando insights da análise de dados e promovendo a agenda de integridade.<sup>44</sup> Enquanto que para Guilherme Credidio, o Programa de Integridade é, na realidade, uma

---

<sup>40</sup> FEBRABAN. **Guia de Boas Práticas de Compliance**. Federação Brasileira de Bancos – FEBRABAN. p.7. 2018. Disponível em: <<https://portal.febraban.org.br/pagina/3228/52/pt-br/guia-compliance>>. Acesso em: 4 dez. 2019.

<sup>41</sup> BARCELOS, Hélvia. et al. **Governança Corporativa, Cultura Organizacional e Código de Conduta**. IBGC - Instituto Brasileiro de Governança Corporativa, n. 6, p. 24, 2019.

<sup>42</sup> SAHIONE, Yuri. **Lei Anticorrupção completa seis anos em amadurecimento**. Disponível em: <<https://jrs.digital/2019/08/01/lei-anticorruptao-completa-seis-anos-em-amadurecimento/>>. Acesso em: 4 dez. 2019.

<sup>43</sup> SAHIONE, Yuri. **Lei Anticorrupção completa seis anos em amadurecimento**. Disponível em: <<https://jrs.digital/2019/08/01/lei-anticorruptao-completa-seis-anos-em-amadurecimento/>>. Acesso em: 4 dez. 2019.

<sup>44</sup> GORDON, Andrew. **A Pesquisa Global sobre Fraude: como a conformidade pode ser mais eficaz**. Disponível em: <[https://www.ey.com/pt\\_br/assurance/the-global-fraud-survey-how-compliance-can-be-more-effective](https://www.ey.com/pt_br/assurance/the-global-fraud-survey-how-compliance-can-be-more-effective)>. Acesso em: 20 nov. 2019.

especificidade de compliance que atua para prevenir, detectar e remediar qualquer infração prevista na Lei Anticorrupção.<sup>45</sup>

### 2.3 A RESPONSABILIDADE SOCIAL DAS EMPRESAS

No cenário atual, onde subsiste um mercado de alta competitividade e ao mesmo tempo o aumento das cobranças sociais relacionadas aos impactos que as empresas estão produzindo, para além dos seus produtos e serviços, têm-se que aquelas empresas que estão objetivado apenas a obtenção de lucro ou o alcance de novos mercados, necessitam reprogramar os seus interesses. A finalidade das organizações perpassa, necessariamente, pela sua função social e pelo entendimento do grau de responsabilidade que carregam. Ressalva-se que a responsabilidade social se diferencia da função social na medida em que pressupõe a voluntariedade e as empresas vão além de suas obrigações.<sup>46</sup>

O lucro é o pilar basilar do negócio, contudo, os outros dois fatores – social e ambiental – devem ser levados em consideração no desempenho empresarial, tendo em vista que, uma companhia do terceiro milênio deve ir além do lucro, devendo incluir o social e o ambiental como condições de sua própria permanência no mercado. Assim sendo, a sustentabilidade empresarial é tão importante quanto a ética e o lucro, pois, é por meio dela que a empresa permanecerá ativa no mercado e perdurará por anos.<sup>47</sup>

A Responsabilidade Social possui natureza interdisciplinar e pode ser apreendida por diferentes áreas do conhecimento. No que tange a seara empresarial, pode ser entendida como fator de investimento e geração de rentabilidade e/ou instrumento de gestão empresarial passível de agregar valor a produtos e serviços. Neste sentido, observa-se que a busca pelo lucro como único fator impulsionador de

<sup>45</sup> CREDIDIO, Guilherme. O Compliance empresarial como ferramenta de redução de corrupção.

**Revista CEJ**, n. 74, p. 87, 2018. Disponível em: <

[http://www.mpsp.mp.br/portal/page/portal/documentacao\\_e\\_divulgacao/doc\\_biblioteca/bibli\\_servicos\\_produtos/bibli\\_boletim/bibli\\_bol\\_2006/Rev-CEJ\\_n.74.09.pdf](http://www.mpsp.mp.br/portal/page/portal/documentacao_e_divulgacao/doc_biblioteca/bibli_servicos_produtos/bibli_boletim/bibli_bol_2006/Rev-CEJ_n.74.09.pdf)>. Acesso em: 25 set. 2019

<sup>46</sup> BARACHO, Hertha. CECATO, Maria Aurea. DA FUNÇÃO SOCIAL DA EMPRESA À RESPONSABILIDADE SOCIAL: REFLEXOS NA COMUNIDADE E NO MEIO AMBIENTE. **Direito e Desenvolvimento- Revista do Programa de Pós-Graduação em Direito**. João Pessoa. p.121.

2017. Disponível em: <

<https://periodicos.unipe.br/index.php/direitoedesenvolvimento/article/view/320>>. Acesso em: 23 nov. 2019

<sup>47</sup> BRAGATO, Adelita. **O Compliance no Brasil: A empresa entre ética e o lucro**. 134f. 2017.

Dissertação (Mestrado em Direito) – Programa de Pós-graduação em Direito, Universidade Nove de Julho, 2017. Disponível em:

<<http://bibliotecatede.uninove.br/bitstream/tede/1646/2/Adelita%20Aparecida%20Podadera%20Beche%20Bragato.pdf>>. Acesso em: 23 nov. 2019

uma organização pode ser tido inadequado, visto que estaria na contramão da responsabilidade social. Uma organização socialmente responsável deve se comportar de maneira a proteger e melhorar a qualidade de vida da sociedade.<sup>48</sup>

O reconhecimento de que as empresas são atores sociais — e, como tais, devem desempenhar um papel que não limitado à perseguição do lucro, mas voltado a observar, em sua atuação, os anseios, as necessidades, e os direitos concernentes à sociedade inserida na esfera de influência que abarcam —, faz urgir a necessidade de se implementar a noção de Responsabilidade Social à atividade empresarial: no que toca às empresas transnacionais, essa urgência pela inclusão de responsabilidade atrela-se, sobretudo, aos direitos humanos recorrentemente atropelados no caminho da competitividade negocial.<sup>49</sup>

Para o Instituto Ethos, um negócio sustentável e responsável tem a atividade econômica orientada para a geração de valor econômico-financeiro, ético, social e ambiental, cujos resultados são compartilhados com o público afetado. O Instituto trabalha com indicadores que visam avaliar o quanto a sustentabilidade e a responsabilidade social têm sido incorporadas nos negócios, auxiliando a definição de estratégias, políticas e processos.<sup>50</sup> Para isso, resumidamente, aplicam um questionário online, capaz de gerar relatórios e diagnosticar a situação da empresa e influenciar na gestão das metas que fomentam a responsabilidade social. Ferramentas como essa, podem servir de alternativa para que as empresas se planejem e tenham uma orientação mais clara do que podem realizar.

Portanto, mais do que a proteção frente aos riscos existentes, esses procedimentos impulsionam as empresas a assumirem um papel central na mudança da cultura do país. Os seus princípios vão permeando a força de trabalho. Criam um orgulho natural nas pessoas, que os disseminam nos seus círculos privados, familiares, amigos, vizinhos e conhecidos. Outras empresas adotam a mesma

<sup>48</sup> SOARES, Marcelo. CAMPOS, Maria Gisela. Compliance na realização da função social da empresa. Percurso - **ANAIS DO VIII CONBRADEC**- Congresso Brasileiro de Direito Empresarial e Cidadania. Curitiba. 2019. p.6. Disponível em: < <http://revista.unicuritiba.edu.br/index.php/percurso/article/view/3416/371371846>>. Acesso em: 26 set. 2019

<sup>49</sup> DUPONT, Bruna. **Compliance Empresarial: Diálogo latente e possível embate frente à Responsabilidade Social da Empresa e suas perspectivas**. 72f. 2104. Monografia (Graduação em Direito). Centro de Ciências Sociais e Humanas - Universidade Federal de Santa Maria, 2014. Disponível em: < <https://repositorio.ufsm.br/handle/1/11592>>. Acesso em: 04 nov. 2019

<sup>50</sup> ETHOS. **Indicadores Ethos para Negócios Sustentáveis e Responsáveis** - Instituto Ethos. Disponível em: <<https://www.ethos.org.br/conteudo/indicadores/#.XenDKuhKhPY>>. Acesso em: 1 dez. 2019.

referência e, paulatinamente, as lacunas para os desvios vão se fechando.<sup>51</sup>

Para Hertha Baracho e Maria Cacato, a expressão responsabilidade social traz em seu conceito uma carga ética, demonstra a necessidade de um agir ético nos negócios em benefício da comunidade, consumidores, meio ambiente e trabalhadores.<sup>52</sup> Nesse sentido, o movimento voltado a dotar a atividade empresária de mecanismos capazes de prevenir o cometimento de ilícitos, estruturado em torno do conceito de Compliance, intersecta-se, pois, com a noção de responsabilidade social da empresa<sup>53</sup> já que é de interesse da coletividade que danos oriundos de ações de não conformidade sejam mitigados, além do deslocando das empresas do papel meramente econômico, para serem agentes de sociais, onde todos são beneficiados.

Lembrando que a responsabilidade social empresarial é de suma importância, pois abarca todos os ramos de atividade, não apenas as grandes corporações, mas também as empresas de pequeno e médio porte.<sup>54</sup> Cada empresa ao adotar uma postura socialmente responsável, ainda que leve em consideração o seu tamanho e potencial de impacto, torna-se elemento indispensável para o desenvolvimento econômico, social e ambiental do país.

---

<sup>51</sup> GIOVANINI, Wagner. **Compliance é burocracia?**. Disponível em:

<<https://revistaadnormas.com.br/2019/09/24/compliance-e-burocracia/>>. Acesso em: 4 dez. 2019.

<sup>52</sup> BARACHO, Hertha. CECATO, Maria Aurea. DA FUNÇÃO SOCIAL DA EMPRESA À RESPONSABILIDADE SOCIAL: REFLEXOS NA COMUNIDADE E NO MEIO AMBIENTE. **Direito e Desenvolvimento- Revista do Programa de Pós-Graduação em Direito**. João Pessoa. p.127. 2017. Disponível em: <

<<https://periodicos.unipe.br/index.php/direitoedesenvolvimento/article/view/320>>. Acesso em: 23 nov. 2019

<sup>53</sup> DUPONT, Bruna. **Compliance Empresarial: Diálogo latente e possível embate frente à Responsabilidade Social da Empresa e suas perspectivas**. 72f. 2104. Monografia (Graduação em Direito). Centro de Ciências Sociais e Humanas, Curso de Direito - Universidade Federal de Santa Maria, 2014. Disponível em: <

<<https://repositorio.ufsm.br/handle/1/11592>>. Acesso em: 04 nov. 2019

<sup>54</sup> SOARES, Marcelo. CAMPOS, Maria Gisela. Compliance na realização da função social da empresa. Percurso - **ANAIS DO VIII CONBRADEC**- Congresso Brasileiro de Direito Empresarial e Cidadania. Curitiba. 2019. p.3. Disponível em: <

<<http://revista.unicuritiba.edu.br/index.php/percurso/article/view/3416/371371846>>. Acesso em: 26 set. 2019

<<http://revista.unicuritiba.edu.br/index.php/percurso/article/view/3416/371371846>>. Acesso em: 26 set. 2019

### 3 APLICABILIDADE DO COMPLIANCE NAS ESFERAS CONTRATUAIS

Com o crescimento das relações empresariais, em virtude da lógica de mercado e também da segurança jurídica, os contratos são hoje o instrumento de ligação entre os vários setores de atuação interna e de demandas externas das empresas (contrato de trabalho dos funcionários, de locação do imóvel onde está instalada a empresa, contrato com seguradoras e bancos etc.). Não há de se falar em celebração de negócios que envolvam o compliance, sem que existam minimamente condições contratuais disponíveis para execução dos mesmos. É de extrema importância que toda a cultura desenvolvida com a criação e implementação de um programa de compliance eficiente seja reproduzida também nos contratos firmados pela companhia.<sup>55</sup>

#### 3.1 CONTRATO COMO FERRAMENTA DE COMPLIANCE

Com o recente histórico de escândalos de corrupção no Brasil, e o aumento das punições que vêm responsabilizando diversas empresas, empresários e interessados nas dinâmicas macroeconômicas, as relações contratuais deixaram de ser consideradas meramente uma demanda em nome da formalidade e alcançaram o posto, através principalmente dos contratos, de instrumentos com capacidade de definir as relações negociais.

(...) é possível concluir que os contratos empresariais se enquadram habitualmente na categoria dos *contratos negociados*, compatíveis com a aptidão do sujeito de conhecer seus potenciais efeitos, especialmente em razão da característica da habitualidade no exercício de sua atividade profissional. Daí ser possível derivar o convencimento de que contratos negociados entre empresários não poderão estar sujeitos às mesmas normativas gerais de interpretação de um contrato entre um empresário e um consumidor eventual, por exemplo.<sup>56</sup>

---

<sup>55</sup> COLARES, Wilde. *Ética e Compliance nas empresas de Outsourcing*. 201f. 2014. Monografia (Curso de LL.M. em Direito dos Contratos). Pós-Graduação Lato Sensu, Instituto de Ensino e Pesquisa – Insper, São Paulo. 2017. Disponível em: <[http://dspace.insper.edu.br/xmlui/bitstream/handle/11224/1238/Wilde%20Cunha%20Colares\\_Trabalho.pdf?sequence=1](http://dspace.insper.edu.br/xmlui/bitstream/handle/11224/1238/Wilde%20Cunha%20Colares_Trabalho.pdf?sequence=1)>. Acesso em: 23 nov. 2019

<sup>56</sup> RIBEIRO, Marcia Carla. *Contratos empresariais*. **Enciclopédia jurídica da PUC-SP**. Tomo: Direito Comercial. 1. ed. São Paulo: Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, 2017. Disponível em: <<https://enciclopediajuridica.pucsp.br/verbete/252/edicao-1/contratos-empresariais>>. Acesso em: 21 nov. 2019

Ao celebrar um contrato, as partes não se limitam a aplicar o direito abstrato que o rege, mas estariam criando também normas individuais que geram obrigações e direitos concretos não existentes antes de sua celebração.<sup>57</sup> Desta forma, ressalta-se, conforme lembra Orlando Gomes, que a liberdade de obrigar-se tem limites.<sup>58</sup> É preciso ter cautela ao envolver-se contratualmente. A aplicabilidade do *compliance* nas esferas contratuais pode ser iniciada ainda na fase pré-contratual, momento este em que poderá ser feita uma análise reputacional das partes e de quem as representam.<sup>59</sup>

Sendo o contrato o cerne da vida dos negócios, recomendável que a empresa inclua em seu “Procedimento para Assinatura de Contratos”, além do atendimento aos requisitos de validade do art. 104 do Código Civil, cláusulas anticorrupção que proíbam a realização de pagamento impróprio, fraude em licitação e contratos públicos, o uso de recursos, bens e valores de origem ilícita, além da previsão de realização de auditoria interna em caso de suspeita de fraude, dentre outras coisas. O contratante deverá, também, inserir cláusulas prevendo modalidades de indenização e direito de regresso em caso de ações ilícitas unilaterais.<sup>60</sup>

Nesse interim, a Beatriz Andrade traz outra importante ressalva:

Dentro dessa corrida para mitigar riscos e criar uma política de controle externo e interno no âmbito das empresas, além do Código de Conduta, o instrumento de contrato aparece como uma importante ferramenta, pois é ele que vai formalizar as condições da relação entre a empresa e seus colaboradores, prestadores de serviços, fornecedores e clientes, mostrando-se instrumento essencial para instalação da governança dentro da empresa e, também, como documento apto a propagar e efetivar, de forma específica, cláusulas pró-compliance.<sup>61</sup>

Dessa forma, torna-se imprescindível a elaboração de um contrato claro e completo, que tenha em seu escopo a inclusão de algumas diretrizes, como por exemplo, a intolerância a desvios de condutas, a práticas lesivas à concorrência, a

<sup>57</sup> GOMES, Orlando. **Contratos**. Rio de Janeiro: Editora Forense, 2007. p. 17

<sup>58</sup> GOMES, Orlando. **Contratos**. Rio de Janeiro: Editora Forense, 2007. p. 182

<sup>59</sup> NARESI, Luíza. **A aplicabilidade do compliance nas esferas contratuais**. Disponível em: <<https://www.migalhas.com.br/dePeso/16,MI310203,11049-A+aplicabilidade+do+compliance+nas+esferas+contratuais>>. Acesso em: 1 dez. 2019.

<sup>60</sup> GUIMARÃES, Gabriela. **O contrato como ferramenta de Compliance**. Disponível em:

<<http://www.lecnews.com/artigos/2015/06/12/o-contrato-como-ferramenta-de-compliance/>>. Acesso em: 18 nov. 2019.

<sup>61</sup> ANDRADE, Beatriz. **O contrato como instrumento de compliance**. Disponível em:

<<http://www.jbleopoldino.com.br/o-contrato-como-instrumento-de-compliance/>>. Acesso em: 18 nov. 2019.

corrupção e a fraudes.<sup>62</sup> É preciso que a comunicação seja exaustivamente desenvolvida no intuito de não gerar ou expor os envolvidos à riscos que poderiam ser previamente identificados e sanados e também para que não existam dúvidas em relação ao que é certo, permitido e o que atende ao quesitos de conformidade das empresas envolvidas (e o contrário também).

Diante do exposto, é de suma importância conhecer o contexto em que as partes contratantes estão inseridas, para que consigam determinar o grau de risco que estão expostas, bem como, qual será a responsabilidade de cada uma das partes diante da identificação de condutas lesivas à demanda contratual. E, iniciada a fase contratual, faz-se mister a verificação contínua do que fora acordado, atuando de maneira preventiva, demonstrando o real monitoramento dos processos de conformidade. Porém, é fato que a construção e manutenção das boas práticas, exige organização e suporte técnico capazes de viabilizar essa gestão.

De todo modo, o empresariado brasileiro vem, aos poucos, se conscientizando de algo imprescindível para o sucesso de qualquer negócio: manter a boa reputação, preservando a marca e a credibilidade junto aos clientes e à sociedade.<sup>63</sup> Entendendo, por vezes da maneira mais dolorosa, que o preço da não conformidade é bem maior do que o que será despendido para adoção de um programa de compliance.

### 3.2 CÓDIGO DE ÉTICA E DE CONDUTA

Segundo o dicionário etimológico, ética vem do grego *ethos* (*gr ēthikē*), que significa caráter, costume ou modo de ser.<sup>64</sup> E, por extensão, no dicionário Michaelis é definida como o conjunto de princípios, valores e normas morais e de conduta de um indivíduo ou de grupo social ou de uma sociedade.<sup>65</sup> Para Rosiane Stutz, a ética é a ciência, a disciplina teórica que estuda as morais existentes, refletindo sobre as

---

<sup>62</sup> ANDRADE, Beatriz. **O contrato como instrumento de compliance**. Disponível em: <<http://www.jbleopoldino.com.br/o-contrato-como-instrumento-de-compliance/>>. Acesso em: 6 dez. 2019.

<sup>63</sup> ANDRADE, Beatriz. **O contrato como instrumento de compliance**. Disponível em: <<http://www.jbleopoldino.com.br/o-contrato-como-instrumento-de-compliance/>>. Acesso em: 6 dez. 2019

<sup>64</sup> Dicionário Etimológico. Disponível em: <<https://www.dicionarioetimologico.com.br/busca/?q=%C3%A9tica>>. Acesso em: 24 nov. 2019.

<sup>65</sup> Ética Michaelis On-Line. Disponível em: <<http://michaelis.uol.com.br/busca?id=OmQE>>. Acesso em: 24 nov. 2019.

variáveis que instituíram estas normas e padrões, com o objetivo de identificar seus propósitos, discrepâncias e os efeitos produzidos sobre os agentes sociais.<sup>66</sup> Já o professor Mário Sérgio Cortella, define a ética como o conjunto de princípios e valores que usamos para decidir a nossa conduta social.<sup>67</sup>

A análise dos significados apresentados demonstra que a ética está relacionada com o a conduta do indivíduo frente a coletividade. E, por realizar-se como relação intersubjetiva e social, a ética não é alheia ou indiferente às condições históricas e políticas, econômicas e culturais da ação moral.<sup>68</sup> No ambiente dos negócios, as empresas convivem com os padrões morais que suas contrapartes compartilham. Em razão disso, é preciso estar claro para todos qual a orientação que a empresa segue, ou seja, qual é a sua “essência moral”.<sup>69</sup>

Consequentemente, embora toda ética seja universal do ponto de vista da sociedade que a institui (universal porque seus valores são obrigatórios para todos os seus membros), está em relação com o tempo e a História, transformando-se para responder a exigências novas da sociedade e da Cultura, pois somos seres históricos e culturais e nossa ação se desenrola no tempo.<sup>70</sup>

Constantemente o assunto do compliance e da conduta ética nas organizações traz uma abordagem de que a atuação dos colaboradores, parceiros e terceiros deve cumprir uma série de regras e respeitar os pilares e princípios do código de ética e conduta adotados pela Empresa. Porém, por vezes, a perspectiva do que é tido como

<sup>66</sup> STUTZ, Rosiane. **Compliance e os Códigos de Ética das empresas de capital aberto no Brasil: uma análise sob a ótica institucionalista**. 84f. 2017. Dissertação (Mestrado Executivo em Gestão Empresarial) – Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo. 2017. Disponível em: <[http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/19609/Disserta%c3%a7%c3%a3o\\_Rosi%20Stutz.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/19609/Disserta%c3%a7%c3%a3o_Rosi%20Stutz.pdf?sequence=1&isAllowed=y)>. Acesso em: 23 nov. 2019

<sup>67</sup> CORTELLA, Mário. **Ética é sempre coletiva**. Disponível em: <<http://www.msccortella.com.br/artigo-cortella-etica-moral-valores-principios-6a>>. Acesso em: 24 nov. 2019.

<sup>68</sup> CHAÚÍ, Marilena. **A existência ética**. In: Convite à Filosofia. São Paulo: Atlas, 2000. p. 435. Disponível em: <

[https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/533894/mod\\_resource/content/1/ENP\\_155/Referencias/Convitea-Filosofia.pdf](https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/533894/mod_resource/content/1/ENP_155/Referencias/Convitea-Filosofia.pdf)>. Acesso em: 24 nov. 2019.

<sup>69</sup> AZEVEDO, Hudson. **Código de Conduta: Grau de adesão às recomendações do IBGC pelas empresas listadas na BM&FBOVESPA**. 132f. 2010. Dissertação (Mestrado profissional em Administração e Controladoria) – Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade, Universidade do Ceará. 2010. Disponível em: <[http://www.repositorio.ufc.br/bitstream/riufc/29282/1/2010\\_dis\\_hazevedo.pdf](http://www.repositorio.ufc.br/bitstream/riufc/29282/1/2010_dis_hazevedo.pdf)>. Acesso em 25 nov. 2019

<sup>70</sup> CHAÚÍ, Marilena. **A existência ética**. In: Convite à Filosofia. São Paulo: Atlas, 2000. p. 435. Disponível em: <

[https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/533894/mod\\_resource/content/1/ENP\\_155/Referencias/Convitea-Filosofia.pdf](https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/533894/mod_resource/content/1/ENP_155/Referencias/Convitea-Filosofia.pdf)>. Acesso em: 24 nov. 2019.

ético, não é trabalhado ou difundido. De modo que, o que pode parecer certo em uma circunstância da vida privada de um funcionário, pode ser considerado uma conduta não ética e até mesmo punível no ambiente de trabalho. Em muitos países, tradições culturais como dar ou receber presentes de alto valor são considerados parte integrante dos negócios<sup>71</sup>, por exemplo.

(...) não se trata da luta das pessoas boas contra as pessoas ruins, mas, na verdade, de atribuir a determinados agentes a responsabilidade de promover o debate e a difusão de cultura de ética e compliance, para que pessoas, boas ou ruins, não tomem decisões equivocadas, muitas vezes acreditando que estão agindo corretamente, ou em benefício da empresa, enquanto, de fato, estão desamparadas, enfrentando diversos conflitos ao decidir.<sup>72</sup>

A fim de demonstrar de forma clara a necessidade de um programa de compliance, deve-se apontar quais leis, regulamentos e políticas internas que o embasam e compõem o ordenamento normativo do programa. Desta forma, faz-se atemporal o pensamento de Aristóteles que diz que " cada qual julga bem as coisas que conhece, e dessas coisas é ele bom juiz." <sup>73</sup> Por isso, a consideração da ética na definição dos princípios organizacionais precisa romper com a mera expressão protocolar e ganhar efetiva importância e relevância.<sup>74</sup> A prática da reflexão antes da ação e a ponderação entre os interesses individuais e os coletivos são a materialização de um Agir com Ética no meio empresarial.<sup>75</sup>

Faz-se necessário o entendimento e comprometimento das empresas, no que tange a seriedade em relação aos treinamentos e capacitações oferecidas aos seus colaboradores, parceiros e terceiros. A responsabilidade de implementar um código

<sup>71</sup> SINGH, Arpinder. **Como o futuro da conformidade evoluirá nos mercados emergentes.**

Disponível em: <[https://www.ey.com/pt\\_br/assurance/how-the-future-of-compliance-will-evolve-in-emerging-markets](https://www.ey.com/pt_br/assurance/how-the-future-of-compliance-will-evolve-in-emerging-markets)>. Acesso em: 20 nov. 2019.

<sup>72</sup> EL KALAY, Marcio. **Compliance sem ética é uma missão sem propósito** | LEC. Disponível em: <<http://www.lecnews.com.br/blog/compliance-sem-etica-e-uma-missao-sem-proposito/>>. Acesso em: 19 nov. 2019.

<sup>73</sup> ARISTÓTELES. **Ética a Nicômaco**. 4. ed. São Paulo: Nova Cultural, 1991. p. 7. Disponível em: <[http://portalgens.com.br/portal/images/stories/pdf/aristoteles\\_etica\\_a\\_nicomaco\\_poetica.pdf](http://portalgens.com.br/portal/images/stories/pdf/aristoteles_etica_a_nicomaco_poetica.pdf)>. Acesso em 24 nov. 2019

<sup>74</sup> ROZA, Candido. **Ética, responsabilidade e desenvolvimento sustentável nas Organizações**.

116f. 2108. Dissertação (Mestrado em Filosofia) – Programa de Pós-graduação e Filosofia, Universidade de Caxias do Sul, 2018.p. 14. Disponível em:

<[https://sucupira.capes.gov.br/sucupira/public/consultas/coleta/trabalhoConclusao/viewTrabalhoConclusao.jsf?popup=true&id\\_trabalho=6548819](https://sucupira.capes.gov.br/sucupira/public/consultas/coleta/trabalhoConclusao/viewTrabalhoConclusao.jsf?popup=true&id_trabalho=6548819)>. Acesso em: 21 nov. 2019.

<sup>75</sup> CARPI, Celina. **Agir com Ética**. Pacto Global Rede Brasileira - Caderno do Pacto, p. 48, 2015.

Disponível em: <<http://osbrasil.org.br/wp-content/uploads/2016/01/Caderno-do-Pacto-Anticorrup%C3%A7%C3%A3o.pdf>>. Acesso em: 24 nov. 2019

de ética e conduta vai além da criação e divulgação do código. Segundo Antonio Carlos Hencsey, que trabalha com a ideia da ética humanizada como uma evolução do compliance, é preciso levar em consideração o que deve ser feito, mas escutar também o colaborador, respeitando o seu histórico, a sua visão e existir contextualizações para que faça sentido para essas pessoas<sup>76</sup>. Para ele, existem três pilares fundamentais para transformar uma cultura:

1.O conhecimento que as pessoas têm das regras - Essas regras foram bem explicadas? As pessoas tiveram a apreensão correta do que é desejado e do que deve ser feito? 2. Compreensão do que se espera – Quais os impactos das ações corretas e incorretas e onde isso está contextualizado de uma forma macro? Para quê fazer isso? Para quê fazer o certo? 3. As crenças que os colaboradores têm. Não adianta impor ao colaborador as suas verdades sem escutar o histórico dele, o que ele pensa das suas verdades.<sup>77</sup>

Para além da difusão do conhecimento a respeito da ética, dos códigos e expectativas de que as empresas e *stakeholders* assumam o protagonismo em relação ao tema, a Lei 13.303, de 30 de junho de 2016, que dispõe sobre o estatuto jurídico da empresa pública, , também estabelece, no art. 9º, § 1º e incisos, a criação e publicização do Código de Ética.

Art. 9º A empresa pública e a sociedade de economia mista adotarão regras de estruturas e práticas de gestão de riscos e controle interno que abranjam:

(...)

§ 1º Deverá ser elaborado e divulgado Código de Conduta e Integridade, que disponha sobre:

I - princípios, valores e missão da empresa pública e da sociedade de economia mista, bem como orientações sobre a prevenção de conflito de interesses e vedação de atos de corrupção e fraude;

II - instâncias internas responsáveis pela atualização e aplicação do Código de Conduta e Integridade;

III - canal de denúncias que possibilite o recebimento de denúncias internas e externas relativas ao descumprimento do Código de Conduta e Integridade e das demais normas internas de ética e obrigacionais;

IV - mecanismos de proteção que impeçam qualquer espécie de retaliação a pessoa que utilize o canal de denúncias;

V - sanções aplicáveis em caso de violação às regras do Código de Conduta e Integridade;

<sup>76</sup> HENCSEY, Antonio. Potencial Compliance Cast - **Humanização da Ética, um novo olhar para ética**. Disponível em: <<https://open.spotify.com/episode/6Tmhm5xvwEQhi8dkQ6OENu>>. Acesso em: 19 nov. 2019

<sup>77</sup> HENCSEY, Antonio. Potencial Compliance Cast - **Humanização da Ética, um novo olhar para ética**. Disponível em: <<https://open.spotify.com/episode/6Tmhm5xvwEQhi8dkQ6OENu>>. Acesso em: 19 nov. 2019.

VI - previsão de treinamento periódico, no mínimo anual, sobre Código de Conduta e Integridade, a empregados e administradores, e sobre a política de gestão de riscos, a administradores.<sup>78</sup>

Embora, o foco da Lei seja específico para as empresas públicas e as sociedades de economia mista, é possível que as demais empresas utilizem a Lei 13.303/2016, como base de entendimento do que pode ser, talvez, o mínimo necessário, para que elas estejam de acordo com as empresas que estão no mercado. Afinal, embora a referida Lei, determine o tipo de empresa a que dispõe suas normas, as demais empresas não atingidas pela Lei, precisam acompanhar as mudanças de legislação e regulamentação para que ganhem diferenciais e não percam em competitividade. Ressalta-se que, se a empresa realmente deseja mudar ou mesmo reforçar sua postura e ser reconhecida como empresa ética, a simples adoção de um código pode não ser suficiente para atingir tal objetivo.<sup>79</sup>

### 3.2.1 Importância dos Treinamentos

Para o alcance da cultura do compliance e da ética, os treinamentos e capacitações têm fundamental relevância. André Carvalho, em seu artigo sobre a “Criação da cultura de compliance”, traz os treinamentos corporativos como parte da estratégia de longo prazo de uma empresa para criação, consolidação, adaptação ou mudança de uma cultura de compliance. Destaca ainda que os treinamentos corporativos não podem ser confundidos com aula, curso, palestra, seminário ou workshop, pois todos esses formatos, além de envolverem muitas pessoas, onde o risco de retenção e aderência ao conteúdo do treinamento será muito baixa, acabam por não alcançar o objetivo de um treinamento, que seria o de treinar formas de que a informação não seja esquecida em momentos críticos de tomada de decisão.<sup>80</sup>

Combater as pequenas violências cotidianas que causam as fissuras irreparáveis numa cultura organizacional — e que deixam entrar, sem

<sup>78</sup> BRASIL, **Lei nº 13.303**, de 30 de jun. de 2016. Estatuto jurídico da empresa pública, da sociedade de economia mista e de suas subsidiárias, no âmbito da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios. Brasília, DF, jun. 2016. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2016/lei/l13303.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2016/lei/l13303.htm)>. Acesso em: 24 nov. 2019

<sup>79</sup> AZEVEDO, Hudson. **Código de Conduta: Grau de adesão às recomendações do IBGC pelas empresas listadas na BM&FBOVESPA**. 132f. 2010. Dissertação (Mestrado profissional em Administração e Controladoria) – Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade, Universidade do Ceará. 2010. Disponível em: <[http://www.repositorio.ufc.br/bitstream/riufc/29282/1/2010\\_dis\\_hazevedo.pdf](http://www.repositorio.ufc.br/bitstream/riufc/29282/1/2010_dis_hazevedo.pdf)>. Acesso em 25 nov. 2019

<sup>80</sup> CARVALHO, Andre. **Criação da cultura de Compliance**. In: BERTOCCELLI, Rodrigo.; ALVIM, Tiago.; VENTURINI, Osvaldo. Manual de Compliance. Rio de Janeiro: Forense, 2019. p. 7.

qualquer filtro, o que é devastador para a cultura de um país, como machismo, racismo, homofobia e todas as ideologias da discriminação — pode ser um bom jeito de prestar atenção às grandes violências.<sup>81</sup>

É sabido que o risco para a empresa de acusação se estende além das atividades de seus próprios funcionários para as ações corruptas de representantes de terceiros, tais como distribuidores, agentes ou parceiros.<sup>82</sup> Sendo imprescindível, portanto, que a empresa ofereça os treinamentos para todos os que a acessam, de forma direta ou indireta, para que o nível de proteção aos riscos seja mais completo. Para Thomson Reuters Brasil, empresa multinacional de meios de comunicação e informação, que oferece soluções para negócios, os principais objetivos do treinamento de compliance são:

(1) Certificar que os funcionários estão cientes de suas responsabilidades; (2) Mitigar o risco de violação ao compliance; (3) Incentivar uma cultura melhor do local de trabalho; (4) Remover a responsabilidade legal da organização em caso de irregularidade; (5) Proteger a reputação da organização.

Em contraponto, Hermano Thiry-Cherque compreende que, ao contrário do muito que se tem escrito e dito, não há base lógica que dê sustentação à ideia de uma “ética corporativa”, visto que as instituições, as organizações, o Estado, os sistemas econômicos e políticos, não têm consciência, não são e não podem ser atores morais, sujeitos da eticidade. Quem tem responsabilidade moral são as pessoas.<sup>83</sup>

Não há dúvidas sobre a relação direta de interdependência entre o compliance e a ética nas organizações. De um lado, o compliance vem oferecer uma resposta ao maior desafio da ética nas organizações, qual seja, a metodologia, as técnicas e os mecanismos de integrar a ética na sua estratégia, decisões e ações. Para uma organização ser ética, não basta a criação de um código de ética ou conduta; ela precisa de sistemas, políticas, e processos que integrem esses padrões na vida da organização. Por outro lado, o programa de compliance não conseguirá produzir os resultados esperados um ambiente organizacional que não seja fortemente baseado em valores éticos. O programa de compliance deve estar embebido num contexto ético. É a ética e a integridade que dão sustentação e sentido ao

<sup>81</sup> BULGARELLI, R. **O imprescindível investimento em diversidade e inclusão**. IBGC - Instituto Brasileiro de Governança Corporativa, n. 6, p. 21, 2019. Disponível em: <<https://conhecimento.ibgc.org.br/Paginas/Publicacao.aspx?PubId=24139>> Acesso em: 20 nov. 2019.

<sup>82</sup> SINGH, Arpinder. **Como o futuro da conformidade evoluirá nos mercados emergentes**. Disponível em: <[https://www.ey.com/pt\\_br/assurance/how-the-future-of-compliance-will-evolve-in-emerging-markets](https://www.ey.com/pt_br/assurance/how-the-future-of-compliance-will-evolve-in-emerging-markets)>. Acesso em: 20 nov. 2019.

<sup>83</sup> THIRY-CHERQUES, Hermano. **Responsabilidade Moral e Identidade Empresarial**. RAC - Revista de Administração Contemporânea, Ed. Especial, p. 36, 2003. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rac/v7nspe/v7nespa03.pdf>>. Acesso em: 24 nov. 2019

programa de compliance. Sem uma forte cultura ética, não há sistema de compliance que funcione.<sup>84</sup>

O compliance é diverso, e para ser assimilado em sua totalidade, é necessário estudo, dedicação e valorização da abordagem. A realização de treinamentos oferecidos apenas para “cumprir tabela”, sem planejamento e execução satisfatórios, que não tratem o tema com a responsabilidade necessária, gerará apenas mais ônus. O pilar de comunicação e treinamento é uma ferramenta fundamental para se trabalhar a questão cultural de determinada instituição, e é um dos parâmetros avaliados e debatidos no que diz respeito à efetividade de programas de Compliance.<sup>85</sup>

### 3.2.2 Ética Negocial

As negociações ocorrem em todos os níveis e tipos de organizações. Seja internamente, negociando recursos com os trabalhadores ou diferentes departamentos funcionais, seja externamente, negociando contratos ou parcerias com clientes, fornecedores ou bancos.<sup>86</sup> E, se há negociação, em determinada medida, haverá também a busca pela obtenção do melhor negócio ou acordo, objetivando por consequência, principalmente quando se discute relações empresariais, maiores lucros ou vantagens.

Houve quem comparasse às negociações empresariais aos jogos de *poker*, onde, na maioria das vezes, a manipulação da informação e o blefe são aceitáveis e deveriam ser considerados apenas como estratégia de jogo, o que não refletiria de fato a moralidade do negociador. Analogamente, é como se no jogo da negociação já fosse esperada a exaltação da qualidade do que está sendo negociado ou que a depreciação do potencial de compra da empresa, buscando uma negociação de preço mais vantajosa diante do fornecedor.<sup>87</sup> Porém, a ideia de distanciamento entre o

---

<sup>84</sup> COIMBRA, Marcelo.; MANZI, Vanessa. Manual de Compliance - **Preservando a Boa Governança e a Integridade das Organizações**. São Paulo: Editora Atlas, 2010. p. 14

<sup>85</sup> CRUZ, Alessandro.; LEITE, Marcelo. **Pró-Ética: comunicação e treinamento para um programa de compliance efetivo** - JOTA Info. Disponível em: <<https://www.jota.info/opiniao-e-analise/artigos/treinamento-pro-etica-compliance-03102018>>. Acesso em: 3 dez. 2019.

<sup>86</sup> SOBRAL, Filipe. CARVALHO, Fernando. **Ética na Negociação: A Conduta Ético-Negocial dos Executivos Portugueses**. p.1. Disponível em: <<http://www.vision.com.br/portalnew/artigos/VisionEticaNaNegociacao.pdf>>. Acesso em: 23 nov. 2019.

<sup>87</sup> CARR, Albert. **Is Business Bluffing Ethical?** Disponível em: <<https://hbr.org/1968/01/is-business-bluffing-ethical>>. Acesso em: 24 nov. 2019.

contexto da prática de uma condução de negociação ser ética ou não e o ente negociador, é uma linha tênue cujo enfrentamento necessita de atenção e cuidado, principalmente por parte das empresas.

Quando o resultado é obtido a qualquer custo, não importando os meios empregados, quem perde, num primeiro momento, é a sociedade. No médio e no longo prazo, é o próprio negócio. A história mostra que a falta de ética se traduz, mais cedo ou mais tarde, em desvantagem competitiva. Uma companhia que não trabalha para o equilíbrio de seu ecossistema de negócios tem fôlego curto.<sup>88</sup>

Segundo Filipe Sobral, existem determinantes individuais na conduta ética em negociação, sendo eles (1) os valores humanos, que seriam as crenças duradouras que servem de princípios orientadores para vida, (2) a ideologia ética, que explica diferenças nos julgamentos éticos e (3) o desenvolvimento moral cognitivo, definido como a maturidade ética de cada indivíduo.<sup>89</sup>

Independentemente da existência de outros fatores que explicam a conduta ética dos gestores em negociação, sejam organizacionais ou situacionais, as suas características pessoais e morais assumem um papel decisivo na sua atitude individual perante os dilemas éticos comuns em negociação, afetando diretamente o seu comportamento, uma vez que representa a sua predisposição para um determinado curso de ação.<sup>90</sup>

Nesse sentido, propôs um modelo teórico que estabelece as relações entre as características individuais do negociador e o seu comportamento ético em negociação (Figura 2), entendendo que analisar a conduta ética dos negociadores, destacando o papel central das dimensões ideológicas e morais do indivíduo como fator decisivo no seu comportamento, pode ajudar a compreender melhor estas questões e as diferentes correntes de pensamento.<sup>91</sup>

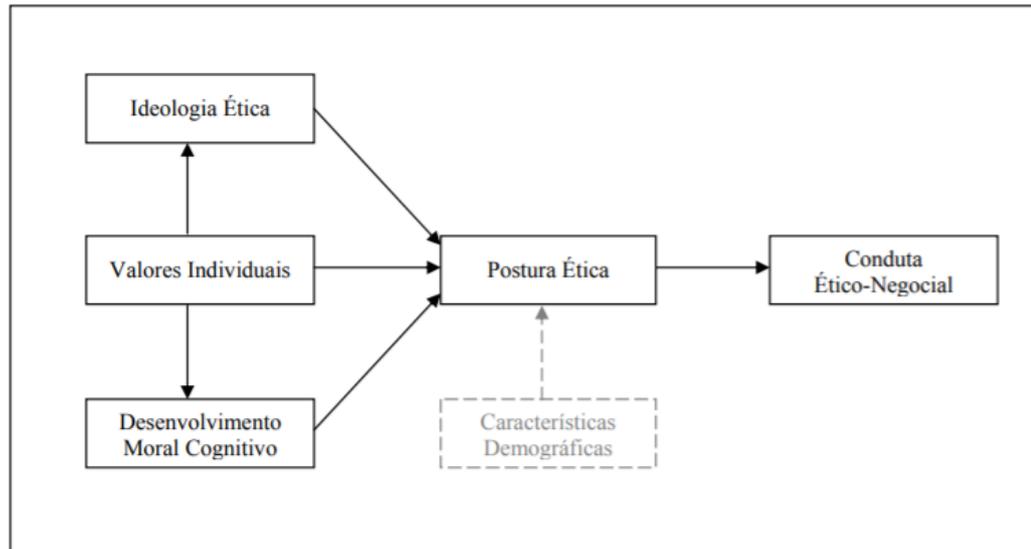
<sup>88</sup> CARPI, Celina. **Agir com Ética. Pacto Global Rede Brasileira** - Caderno do Pacto, p. 48, 2015. Disponível em: < <http://osbrasil.org.br/wp-content/uploads/2016/01/Caderno-do-Pacto-Anticorrupt%C3%A7%C3%A3o.pdf>>. Acesso em: 24 nov. 2019

<sup>89</sup> SOBRAL, Filipe. **Determinantes Individuais da Conduta Ética em Negociação: Valores, Ideologia Ética e Desenvolvimento Moral**. 2005. p.4-6. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/enanpad2005-eorb-1865.pdf>>. Acesso em: 24 nov. 2019.

<sup>90</sup> SOBRAL, Filipe. **Determinantes Individuais da Conduta Ética em Negociação: Valores, Ideologia Ética e Desenvolvimento Moral**. 2005. p.4. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/enanpad2005-eorb-1865.pdf>>. Acesso em: 24 nov. 2019.

<sup>91</sup> SOBRAL, Filipe. **Determinantes Individuais da Conduta Ética em Negociação: Valores, Ideologia Ética e Desenvolvimento Moral**. 2005. p.13. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/enanpad2005-eorb-1865.pdf>>. Acesso em: 24 nov. 2019

**Figura 2-** Modelo de Determinantes Individuais da Conduta Ética em Negociação



Fonte: Filipe Sobral (<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/enanpad2005-eorb-1865.pdf>)

Em virtude da necessidade das negociações para manutenção e existência das relações de mercado, diante de um cenário altamente competitivo e com regulações complexas, onde é preciso identificar, de acordo com Michael Porter, as forças que movem a competição (intensidade da rivalidade entre concorrentes, pressão de produtos substitutos, poder de negociação dos compradores e o poder de barganha dos fornecedores)<sup>92</sup>, é preciso também ter um entendimento da relação tênue entre a estratégia negocial e conservação da conduta ética durante o desenvolvimento negocial.

As organizações não são apenas entidades jurídicas com um objetivo específico (constituídas juridicamente com capacidade de possuir um patrimônio e recursos distintos de seus sócios, contratar e demitir funcionários, firmar contratos, tomar decisões etc.), elas são também entidades éticas, que se orientam segundo alguns valores, padrões e melhores práticas, que lhes dão uma certa identidade e unidade de sentido. Na sociedade contemporânea, mais do que nunca, especialmente as decisões tomadas pelas empresas afetam a vida das pessoas, não apenas aquelas que mantêm relação direta com ela como funcionários e consumidores, mas da comunidade como um todo. Por isso, a maneira como as empresas são governadas passou a ser tema de interesse coletivo.<sup>93</sup>

<sup>92</sup> MICHAEL, Porter. **Estratégia competitiva: Técnicas para análise de Indústrias e da Concorrência**. Ed. Gen. 2005.

<sup>93</sup> COIMBRA, Marcelo.; MANZI, Vanessa. **Manual de Compliance - Preservando a Boa Governança e a Integridade das Organizações**. São Paulo: Editora Atlas, 2010. p. 13

Diante disso, a conscientização do que é eticamente aceitável na condução das negociações se faz especialmente importante. A maioria das questões éticas está relacionada com o grau de honestidade, de abertura e de sinceridade que o negociador deve ter na sua relação com o seu oponente.<sup>94</sup> Sendo mister lembrar que, a conduta ético-negocial não só pode refletir a maneira como a qual a empresa entende a ética e, por conseguinte, como seus colaboradores irão compreender a mensagem de ética da empresa, bem como, a forma com a qual esse entendimento reverbera para os seus clientes, fornecedores e parceiros, principalmente diante das negociações.

Em mercados emergentes, é particularmente desafiador criar uma grande quantidade de integridade em toda a empresa, sem falar nos agentes e distribuidores terceirizados na cadeia de suprimentos. É imperativo aumentar a eficácia dos procedimentos de conformidade e da tecnologia e construir uma cultura corporativa sólida para promover a integridade em todos os níveis.<sup>95</sup>

Nesse interim, o compliance aparece como uma estrutura capaz de dar suporte e aparatos para uma condução negocial de forma ética. A adoção de um Código de Ética e Conduta, treinamentos e capacitações, práticas de governança corporativa e monitoramento contínuo, são alguns dos instrumentos que auxiliam a desobscurecer as dúvidas sobre comportamentos e condutas éticas e não éticas, servindo de guia para os que, em nome da empresa, praticam negociações ou as representam.

Desse modo, a ética negocial deve alinhar-se ao programa de compliance, que segundo o entendimento de Rodrigo Bertocelli, não “se compra” – mas sim deve ser incorporado como padrão valorativo e comportamental da empresa, refletindo em atividades permanentes de todos os colaboradores, como parte integrante do seu modelo de negócio.<sup>96</sup>

---

<sup>94</sup> SOBRAL, Filipe.; CARVALHO, Fernando. **Ética na Negociação: A Conduta Ético-Negocial dos Executivos Portugueses**. p.2. Disponível em: <<http://www.vision.com.br/portalnew/artigos/VisionEticaNaNegociacao.pdf>>. Acesso em: 23 nov. 2019.

<sup>95</sup> SINGH, Arpinder. **Por que o compliance precisa evoluir em mercados emergentes**. Disponível em: <[https://www.ey.com/pt\\_br/assurance/how-the-future-of-compliance-will-evolve-in-emerging-markets](https://www.ey.com/pt_br/assurance/how-the-future-of-compliance-will-evolve-in-emerging-markets)>. Acesso em: 20 nov. 2019.

<sup>96</sup> BERTOCCELLI, Rodrigo. **Compliance**. In: CARVALHO, André.; ALVIM, Tiago.; VENTURINI, Otavio. **Manual de Compliance**. Rio de Janeiro: Forence, 2019. p. 40.

#### **4 EQUILÍBRIO CONTRATUAL: CUSTO DO COMPLIANCE E DO NÃO COMPLIANCE NAS RELAÇÕES CONTRATUAIS**

As grandes companhias mantêm, naturalmente, na sua cadeia produtiva, nas atividades funcionais e nas diversas transações comerciais, relações com Pequenas e Médias Empresas (PMEs). Diante da necessidade cada vez maior dessas companhias terem um forte gerenciamento e controle de todos os processos que desenvolvem, para que assim possam garantir a efetividade do seu programa de Compliance, muitas exigem que seus parceiros e fornecedores, além de atenderem as exigências contratuais que mitigam riscos de corrupção e desvio de conduta, também tenham um programa de compliance em funcionamento.

Sabe-se que, os custos relacionados a implementação de grandes projetos em PMEs, de maneira geral, atrelam gastos aos quais não estão estruturalmente e/ou financeiramente dispostos a arcar, visto que, muitas vezes diante do tamanho do empreendimento tais custos não compensariam ou até mesmo inviabilizariam a própria continuidade negócio.

Faz-se necessário que as Pequenas e Médias Empresas estejam atentas as transformações e exigências do mercado, para que ao invés de se restringirem a condição de não suportarem esses custos, pesquisem e estudem a real viabilidade de implementação de um programa de compliance, fazendo uma análise de risco, para que não percam oportunidades e possibilidades de crescimento.

Diante desse cenário, faz-se importante destacar, que a cultura de compliance nas PMEs está evoluindo de maneira gradual no Brasil, mas que a partir do momento em que as grandes companhias e, inclusive, o Governo consideram ter um programa de compliance implementado um diferencial competitivo para que ocorra a celebração de contratos, por exemplo, espera-se que as PMEs se movimentem para acompanhar o mercado.

Como a estrutura da maioria das Pequenas e Médias Empresas é simples e enxuta, dificilmente haverá um programa de compliance robusto, porém alguns aspectos como um código de ética e conduta e canais de comunicação acessíveis e transparentes, são aplicáveis a todas as empresas independente do porte ou do segmento, podendo, portanto, corroborar para o início de uma mudança organizacional positiva e efetiva, além da criação de valores. Com o tempo, após a

adoção desses elementos mais simples, as PMEs podem fazer um planejamento e aperfeiçoarem seus programas, inserindo elementos mais robustos e que atendam as novas demandas e desafios do negócio.

Além desses aspectos, a de se avaliar se a conduta de exigência de implementação de programa de compliance das grandes empresas em relação as PMEs, ou, dependendo do caso, até mesmo entre as grandes empresas, não geram um desequilíbrio econômico-financeiro contratual, visto que, também para uma grande companhia, a implementação desses programas oneram e impactam as finanças, principalmente quando não há uma previsão orçamentária prévia.

Assim sendo, é possível que as empresas que ainda não têm um programa de integridade implementado necessitem fazer uma recomposição dos custos associados a celebração dos novos contratos ou ainda solicitar uma repactuação ou reequilíbrio/revisão dos contratos já firmados.

#### 4.1 O CUSTO DO COMPLIANCE

Diante de toda complexidade estrutural para implementação de um Programa de Compliance, procedimento que exige formação de equipes multidisciplinares e entendimento de legislações esparsas, tem-se a percepção, verídica, de que é um projeto custoso.

Em analogia aos carros de Fórmula 1, onde o que garante que os carros possam ser tão rápidos é o sistema de freios, Fernanda Schramm diz que “O programa de compliance funciona como o sistema de freios que permite que a empresa saia na frente na corrida da inovação, com a segurança necessária para evitar que novos projetos potencialmente lucrativos resultem em prejuízos milionários”<sup>97</sup>.

Segundo Fernando Restoy, economista e Presidente do Instituto de Estabilidade Financeira do Banco de Acordos Internacionais, em seu discurso

---

<sup>97</sup> SCHRAMM, Fernanda Santos. **Compliance e inovação: é preciso acelerar sem medo: Compliance officers não devem se desanimar quando são chamados de ‘trava-rodas’**. In: Jota: Opinião e Análise. [S. l.], 12 out. 2019. Disponível em: <https://www.jota.info/opiniao-e-analise/artigos/compliance-e-inovacao-e-preciso-acelerar-sem-medo-12102019>. Acesso em: 16 out. 2019.

nomeado de “A agenda reguladora pós-crise: o que está faltando?”, realizado em fevereiro de 2018, em Barcelona:

Sem dúvida, os custos associados ao cumprimento das novas regulamentações aumentam desproporcionalmente para as entidades que, devido ao seu tamanho, são menos capazes de tirar proveito das economias de escala que caracterizam os sistemas e processos de conformidade regulatória. Como eu disse antes, a maior complexidade dos novos padrões deriva em parte da sofisticação dos modelos de negócios de algumas instituições, em muitos casos aquelas que são grandes e ativas internacionalmente. Assim, pode-se argumentar que instituições menores especializadas em atividades de intermediação mais tradicionais no mercado doméstico enfrentam custos excessivos devido ao ônus de cumprir regulamentos que não são calibrados com os riscos que geram.<sup>98</sup>

Ou seja, o impacto da implementação do programa de compliance é ainda mais custoso para às empresas menores, que, apesar do interesse em conformidade, não possuem arcabouço financeiro para acompanhar as mudanças e exigências de um mercado cada vez mais dinâmico e criterioso.

Estima-se que algumas empresas possam gastar até 10% (dez por cento) de suas receitas em conformidade nos próximos anos. Isso não é de forma alguma uma quantia insignificante, diz Muhammad bin Ibrahim, Governador do Banco Central da Malásia, em palestra na 9ª Conferência Internacional Financiamento ao Crime e ao Terrorismo (IFCTF), em outubro de 2017.<sup>99</sup> Sendo assim, independentemente do tamanho da empresa, faz-se necessário um planejamento financeiro estruturado e sólido, que tenha uma provisão que permita a implementação e a continuidade do Programa.

Pesquisa realizada pelo Ponemon Institute<sup>100</sup> revela que as organizações menores têm custos per capita mais altos de conformidade. A Figura 3 fornece uma análise do custo total de conformidade em um sistema *per capita* base. Vejamos:

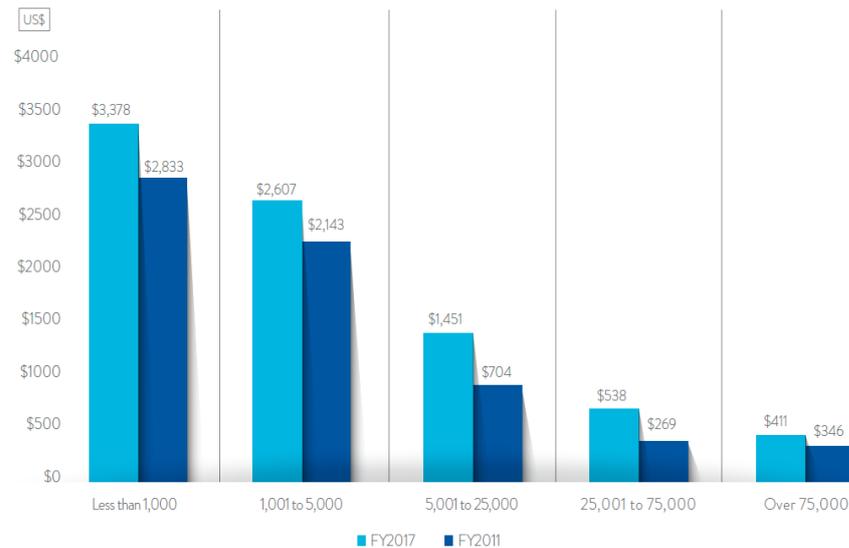
---

<sup>98</sup> THOMSON REUTERS. **COST OF COMPLIANCE 2018**. Disponível em: <<https://legal.thomsonreuters.com/content/dam/ewp-m/documents/legal/en/pdf/reports/cost-of-compliance-special-report-2018.pdf>>. Acesso em: 25 set. 2019.

<sup>99</sup> THOMSON REUTERS. **COST OF COMPLIANCE 2018**. Disponível em: <<https://legal.thomsonreuters.com/content/dam/ewp-m/documents/legal/en/pdf/reports/cost-of-compliance-special-report-2018.pdf>>. Acesso em: 25 set. 2019

<sup>100</sup> Instituto que realiza pesquisas independentes sobre proteção de dados e tecnologias de informação emergentes. A pesquisa do Ponemon Institute informa as organizações sobre como aprimorar suas iniciativas de proteção de dados e aprimorar sua marca e reputação como empresa confiável.

**Figura 3-** Custo total de compliance per capita, em USD, por quantidade de funcionários global



Fonte: Ponemon Institute

De acordo com a pesquisa, quando ajustados pelo número de funcionários (tamanho), os custos de conformidade são mais altos para organizações com menos de 1.000 (um mil) funcionários e menores para organizações com 75.000 (setenta e cinco mil) ou mais funcionários. Esse resultado pode ser explicado em parte pela economia de escala, na qual empresas maiores têm acesso às principais tecnologias de proteção de dados e pessoal altamente qualificado e com experiência em leis e regulamentos de proteção de dados. As organizações com menos de 5.000 (cinco mil) funcionários precisam confiar em recursos externos caros, como consultores e advogados, para atender aos requisitos de conformidade em escala global.

O guia da Câmara de Comércio Internacional, divulgado em fevereiro de 2018, com título de “Terceirização - um guia prático sobre como criar soluções de terceirização bem-sucedidas” trouxe que:

Existe um dever regulatório significativo imposto a essas empresas para garantir que elas tenham o melhor entendimento dos riscos existentes, bem como riscos novos e em desenvolvimento, continuamente. A experiência mostrou que, quando a consciência de risco está presente nos negócios diários de uma empresa, é menos provável que ocorram coisas ruins: as empresas que adotam uma abordagem baseada em riscos têm mais sucesso a longo prazo e maior probabilidade de atender às expectativas dos reguladores e das partes interessadas e manter um alto grau de confiança nos negócios a longo prazo.

Dessa forma, apontam Ferreira, Queiroz e Gonçalves, há que se considerar os altos custos que envolvem um Programa de Compliance, em contraposição às eventuais multas e sanções as quais o agente econômico encontra-se sujeito. Para tanto, propõe-se o exame do nível ótimo de prevenção a partir do instrumental teórico da Análise Econômica do Direito para a tomada de decisão racional quanto à implementação de Programas de Conformidade.<sup>101</sup>

#### 4.1.1 A Análise Econômica do Direito (AED) e o Compliance

À primeira vista, o Direito e a Economia são áreas do conhecimento com objetos de análises distintos, sendo, para alguns, de difícil compreensão como esses institutos poderiam se complementar. O Direito é marcadamente hermenêutico, a Economia é marcadamente empírica. O Direito aspira ser justo, a Economia aspira ser científica. E mais importante do que tudo: a crítica econômica se dá pelo custo, mas a crítica jurídica se dá pela legalidade.<sup>102</sup>

A AED tem sua origem na procura de interdisciplinaridade no Direito, o qual busca auxílio em outros ramos do conhecimento humano com o fim de complementar, fundamentar ou mesmo corrigir as soluções jurídicas para os problemas ocorridos na vida em sociedade.<sup>103</sup> O movimento de direito e economia é definido como sendo a aplicação da teoria econômica e de métodos econométricos no exame da formação, da estrutura, dos processos e do impacto do direito e das instituições jurídicas.<sup>104</sup>

No mundo globalizado, contudo, não se pode pensar mais nessa clivagem de conteúdo epistemológico entre direito e economia. O direito já se pretendeu como uma disciplina totalizante, a qual teria a

<sup>101</sup> FERREIRA, Bráulio Cavalcanti; QUEIROZ, Bruna Pamplona de; GONÇALVES, Everton das Neves. **Análise Econômica do Direito e o Compliance Empresarial: Apreciação jurídico-econômica dos programas de conformidade e dos custos de prevenção.** Economic Analysis of Law Review, Brasília, v. 9, n. 1, p. 265, Jan-Abr. 2018. Disponível em:

<https://portalrevistas.ucb.br/index.php/EALR/article/view/8455/5671>. Acesso em: 25 set. 2019.

<sup>102</sup> SALAMA, Bruno. **Análise econômica do direito.** Enciclopédia jurídica da PUC-SP. Tomo: Teoria Geral e Filosofia do Direito. 1. ed. São Paulo: Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, 2017. Disponível em: <https://enciclopediajuridica.pucsp.br/verbete/41/edicao-1/analise-economica-do-direito>. Acesso em: 26 nov. 2019

<sup>103</sup> SANTANA, Paulo Victor. **Análises econômicas no Direito Brasileiro: Limites e possibilidades.** Lex Humana - Revista do Programa de Pós-Graduação em Direito da Universidade Católica de Petrópolis, p. 157, 2014. Disponível em: < [https://digitalis-dsp.uc.pt/bitstream/10316.2/33948/1/LexHumana6-1\\_artigo9.pdf?ln=pt-pt](https://digitalis-dsp.uc.pt/bitstream/10316.2/33948/1/LexHumana6-1_artigo9.pdf?ln=pt-pt)>. Acesso em: 26 nov. 2019

<sup>104</sup> BATTESINI, Eugênio. **Direito e Economia: Novos horizontes no estudo da responsabilidade civil no Brasil.** 450f. 2010. Tese (Doutorado em Direito). Faculdade de Direito, Universidade Federal do Rio Grande do Sul). 2010. Disponível em: <

<https://lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/142767/000734500.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>. Acesso em: 26 nov. 2019

capacidade de prescrever todos os comportamentos sociais, e teria efeito direto em outras esferas de conhecimento.<sup>105</sup>

A análise Econômica do Direito é, portanto, modelo de análise ou proposta de estudo que se aplica aos diversos ramos do Direito, tais como, a negociação contratual, o Direito de Danos, o Direito de Propriedade, o Direito Empresarial, o Direito Penal etc.<sup>106</sup> A perspectiva Econômica vê o Direito como uma instituição que deve promover a eficiência.<sup>107</sup> Desta forma, a AED é a aplicação de uma perspectiva de “eficiência” às normas legais.<sup>108</sup> Quando se propõe, portanto, uma visão conciliadora e interdisciplinar, requer-se que a AED seja vista como mais uma ferramenta para promover o diálogo entre conhecimentos de diversas áreas na solução de conflitos sociais.<sup>109</sup>

Com efeito, ao se falar de análise econômica do Direito e de aplicação do método econômico, é comum pensar-se em questões meramente monetárias, matemáticas e estatísticas, levando ao equívoco de se pensar que a AED visa a reduzir o Direito e todos os fatos sociais a termos estatísticos e monetários. (...), trata-se de uma visão tradicional que se tem da própria Economia e de seu método, proveniente da considerável ignorância quanto à disciplina, que contribui para a rejeição pelos juristas de qualquer interferência econômica.<sup>110</sup>

Nesse contexto, ressalta-se ainda que:

<sup>105</sup> **ANÁLISE ECONÔMICA DO DIREITO (AED)**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2013. p. 11. Disponível em:

<[https://direitorio.fgv.br/sites/direitorio.fgv.br/files/u100/analise\\_economica\\_do\\_direito\\_20132.pdf](https://direitorio.fgv.br/sites/direitorio.fgv.br/files/u100/analise_economica_do_direito_20132.pdf)>.

Acesso em: 26 nov. 2019

<sup>106</sup> FERREIRA, B.; QUEIROZ, P.; GONÇALVES, E. **Análise Econômica do Direito e o Compliance Empresarial: Apreciação Jurídico-Econômica dos Programas de Conformidade e Custos de Prevenção**. Economic Analysis of Law Review. Universidade Católica de Brasília. p. 266. 2018.

Disponível em: <<https://portalrevistas.ucb.br/index.php/EALR/article/view/8455>>. Acesso em: 26 nov. 2019

<sup>107</sup> **ANÁLISE ECONÔMICA DO DIREITO (AED)**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2013. p. 13. Disponível em:

<[https://direitorio.fgv.br/sites/direitorio.fgv.br/files/u100/analise\\_economica\\_do\\_direito\\_20132.pdf](https://direitorio.fgv.br/sites/direitorio.fgv.br/files/u100/analise_economica_do_direito_20132.pdf)>.

Acesso em: 26 nov. 2019

<sup>108</sup> **ANÁLISE ECONÔMICA DO DIREITO (AED)**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2013. p. 12. Disponível em:

<[https://direitorio.fgv.br/sites/direitorio.fgv.br/files/u100/analise\\_economica\\_do\\_direito\\_20132.pdf](https://direitorio.fgv.br/sites/direitorio.fgv.br/files/u100/analise_economica_do_direito_20132.pdf)>.

Acesso em: 26 nov. 2019

<sup>109</sup> SANTANA, Paulo Victor. **Análises econômicas no Direito Brasileiro: Limites e possibilidades**. Lex Humana - Revista do Programa de Pós-Graduação em Direito da Universidade Católica de Petrópolis, p. 176, 2014. Disponível em: <[https://digitalis-dsp.uc.pt/bitstream/10316.2/33948/1/LexHumana6-1\\_artigo9.pdf?ln=pt-pt](https://digitalis-dsp.uc.pt/bitstream/10316.2/33948/1/LexHumana6-1_artigo9.pdf?ln=pt-pt)>. Acesso em: 26 nov. 2019

<sup>110</sup> SANTANA, Paulo Victor. **Análises econômicas no Direito Brasileiro: Limites e possibilidades**. Lex Humana - Revista do Programa de Pós-Graduação em Direito da Universidade Católica de Petrópolis, p. 174, 2014. Disponível em: <[https://digitalis-dsp.uc.pt/bitstream/10316.2/33948/1/LexHumana6-1\\_artigo9.pdf?ln=pt-pt](https://digitalis-dsp.uc.pt/bitstream/10316.2/33948/1/LexHumana6-1_artigo9.pdf?ln=pt-pt)>. Acesso em: 26 nov. 2019

A análise econômica do Direito pode ser feita sob duas formas distintas que caracterizam suas vertentes: na forma positiva, ocupa-se de descrever e de analisar a eficácia das normas sob o viés econômico, ou seja, considerando-se os postulados econômicos; na forma normativa, a AED prescreve modificações a serem feitas no sistema jurídico com base no valor da eficiência.<sup>111</sup>

A AED mostra, por exemplo, que a implementação de um programa de compliance aumenta os custos de prevenção associados a empresa, mas pretende, por óbvio, diminuir os custos com danos (infrações). Gerando uma espécie de relação inversamente proporcional. Porém, em algum momento, injetar mais investimento em prevenção não refletirá uma redução dos custos gerados pelas infrações, pois essas, se efetivo o programa de compliance, tenderão a não acontecer (não chegando a zero, em virtude da exposição típica dos negócios empresariais). Nesse caso, não faz sentido continuar injetando mais recursos em prevenção. Conclui-se, portanto, que os custos de prevenção não devem ser maiores que o custo do eventual dano e que as devem ser efetivas ao ponto de incentivarem a conformidade no âmbito empresarial.<sup>112</sup>

Assim sendo, a AED configura-se como um instrumento que poderá ser utilizado para aprimorar e trazer mais assertividade a implementação dos programas de compliance, visto que é capaz de traçar análises sobre a efetividade do que vem sendo realizado, levando em consideração de maneira macro, o que é certo e que requer equilíbrio na exposição a custos (de prevenção e danos) e riscos.

#### 4.2 O CUSTO DO NÃO COMPLIANCE

Com o aumento da adoção dos Programas de Compliance no Brasil, inclusive nas Pequenas e Médias Empresas (PMEs)<sup>113</sup>, seja pelo interesse na preservação da integridade civil e criminal das Empresas, das vantagens competitivas e aumento da

<sup>111</sup> SANTANA, Paulo Victor. **Análises econômicas no Direito Brasileiro: Limites e possibilidades.** Lex Humana - Revista do Programa de Pós-Graduação em Direito da Universidade Católica de Petrópolis, p. 172, 2014. Disponível em: < [https://digitalis-dsp.uc.pt/bitstream/10316.2/33948/1/LexHumana6-1\\_artigo9.pdf?ln=pt-pt](https://digitalis-dsp.uc.pt/bitstream/10316.2/33948/1/LexHumana6-1_artigo9.pdf?ln=pt-pt)>. Acesso em: 26 nov. 2019

<sup>112</sup> FERREIRA, Bráulio Cavalcanti; QUEIROZ, Bruna Pamplona de; GONÇALVES, Everton das Neves. Análise Econômica do Direito e o Compliance Empresarial: Apreciação jurídico-econômica dos programas de conformidade e dos custos de prevenção. **Economic Analysis of Law Review**, Brasília, v. 9, n. 1, p. 272, Jan-Abr. 2018. Disponível em: <https://portalrevistas.ucb.br/index.php/EALR/article/view/8455/5671>. Acesso em: 25 set. 2019.

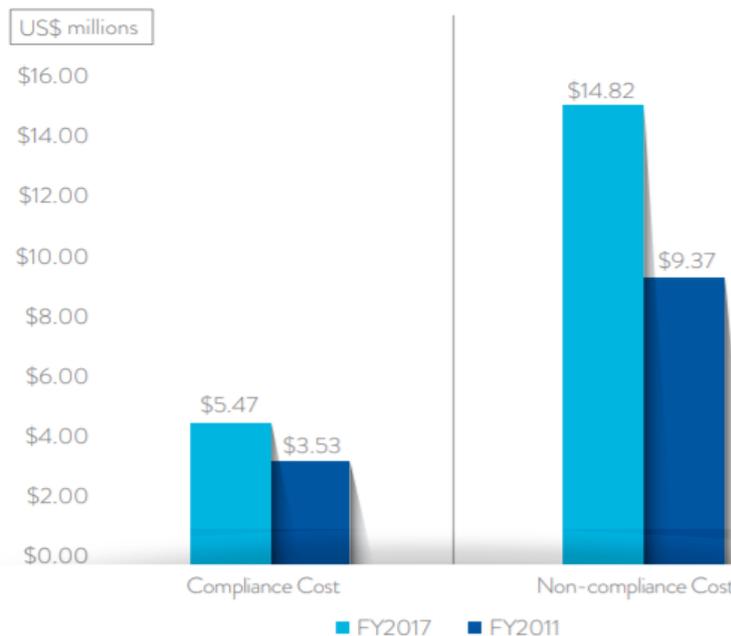
<sup>113</sup> LEC - Legal Ethics Compliance. (2019). **Cresce o compliance nas pequenas e médias empresas** (PMEs) | LEC. [online] Disponível em: <http://www.lecnews.com.br/blog/cresce-o-compliance-nas-pequenas-e-medias-empresas/#>. Acesso em: 21 out. 2019.

eficiência ou ainda pelos ganhos de produtividade, têm-se o advento da discussão sobre o custo do não-compliance.

De acordo com Ponemon Institute, 2017, se as Empresas investissem mais em atividades de compliance, como, por exemplo, auditorias, emprego de tecnologias, treinamentos e formação de pessoal especializado, teriam menos custo do que não estar em conformidade com as regulações de proteções de dados.

A pesquisa realizada pelo Ponemon Institute, constatou que as 53 empresas pesquisadas gastam em média 2,7 vezes mais em custos de não-compliance, como interrupção do negócio, perdas de produtividade, perdas de receita, multas, penalidades e custos de acordos, do que com custos de compliance, conforme revela o gráfico a seguir (Figura 4.).

**Figura 4** - Diferenças entre o custo do compliance e do não compliance (em milhões de USD)



Fonte: Ponemon Institute

Usando um método de indexação que mede a postura de segurança de cada organização, chamada de pontuação de eficácia de segurança, do inglês *Security Effectiveness Score* (SES), determinou-se que a eficácia da segurança parece estar inversamente relacionada ao custo de não conformidade. Assim, as organizações com maior pontuação (postura de segurança mais favorável) experimentam um menor custo de não conformidade (Figura 5).

**Figura 5** - Amostra de benchmark em ordem crescente – método SES.



Fonte: Ponemon Institute

A pesquisa do Ponemon Institute revela também quais as doze melhores práticas implementadas que levam a economia significativa dos custos totais do Programa de Compliance (Figura 6). Por exemplo, a implantação de um programa centralizado de governança de dados reduz o custo total de conformidade em US \$ 3,01 milhões (três milhões e dez mil dólares). Da mesma forma, constantes auditorias reduzem os custos totais de conformidade em US\$ 2,86 milhões (dois milhões, oitocentos e sessenta mil dólares).

Outras práticas recomendadas pelo estudo e que reduzem os custos incluem treinamento corporativo, especialistas jurídicos internos, integração de funções de segurança e privacidade e um processo de resposta a incidentes totalmente funcional.

**Figura 6** - As doze melhores práticas que reduzem o custo total do compliance (em milhões de USD)



Fonte: Ponemon Institute

Com a repercussão dos escândalos de corrupção envolvendo empresas brasileiras de diferentes segmentos, o mercado se tornou mais criterioso para firmar relações contratuais empresariais, tanto no mercado interno, entre as empresas que estão no Brasil, tanto nas relações das empresas brasileiras com o mercado internacional.

Portanto, a implantação da política de Compliance tende a gerar vantagem competitiva, uma vez que, num mundo em constante transformação, a nova leva de consumidores tende a ser altamente crítica e a adquirir não somente produtos e serviços, mas valores e comportamentos sustentáveis, além de seus efeitos em termos de confiança pública nacional e internacional.<sup>114</sup>

É preciso ponderar os riscos assumidos diante da escolha pelo não-compliance – riscos estratégicos, financeiros, operacionais etc. -, especialmente no cenário de alta competitividade, onde estar em conformidade e realizar boas-práticas representa um diferencial de mercado.

A associação da imagem de uma empresa tida como idônea à outra envolvida com corrupção, traz, além das perdas financeiras e possíveis restrições de mercado,

<sup>114</sup> RIBEIRO, Márcia Carla Pereira; DINIZ, Patrícia Dittrich Ferreira. **Compliance e Lei Anticorrupção nas Empresas**. Revista de Informação Legislativa, Brasil, ano 52, n. 205, p. 87-105, 2015. Disponível em: [https://www12.senado.leg.br/ril/edicoes/52/205/ril\\_v52\\_n205\\_p87.pdf](https://www12.senado.leg.br/ril/edicoes/52/205/ril_v52_n205_p87.pdf). Acesso em: 26 set. 2019.

danos à imagem e a reputação da empresa, que representam custos maiores do que o gasto com a implementação de um programa eficiente de compliance.

Os custos da empresa por não estar em compliance podem ser bem elevados e incluem<sup>115</sup>:

- danos à reputação da organização, dos seus funcionários e perda de valor da marca;
- má alocação de recurso e redução da eficiência e da inovação;
- cassação das licenças de operação;
- sanções administrativas, pecuniárias e, dependendo do caso, criminais às organizações e aos indivíduos; e
- custos secundários e não previstos (advogados, tempo da alta gerência, etc.).

Na iniciativa privada, as grandes empresas conseguem exigir que seus fornecedores e prestadores de serviços tenham e pratiquem um programa de compliance efetivo, inclusive, fiscalizando e auditando seus parceiros contratuais sempre que necessário, seja para estabelecer ou manter os negócios.

De acordo com Fernando Macedo, Coordenador Geral da Diretoria de GRC da Eletrobrás, na quantificação, ainda que simbólica, do custo de compliance, deve ser levada em consideração

(1) o tamanho da Empresa, e esse será um fator importante para entender o patamar inicial de investimento, (2) caso haja uma irregularidade na Empresa que tenha que existir uma investigação, o investimento aumentará consideravelmente, e (3) se for identificado que a Empresa é responsável por algum desvio ou fraude e exista necessidade de passar a ser monitorada, o investimento, em termos de preço, é muito superior. De forma que, se a preocupação é não ter perda financeira, a implementação de um Programa de Compliance, pode ter um custo menor.<sup>116</sup>

Vale ressaltar ainda que, algumas questões derivadas do Programa de Compliance, requer um baixo investimento, como o “agir corretamente”, transformar a

<sup>115</sup> COIMBRA, Marcelo de Aguiar; RISEGATO, Giulia G.A. Pappalardo. **Introdução geral em Compliance e Programa de Compliance: Introdução ao Corporate Compliance, Ética e Integridade**. In: MANUAL de Compliance. São Paulo - SP: VIA ETICA, 2018. cap. 1, p. 1-23. ISBN 978-85-85272-01-2. Disponível em: <https://viaetica.com/images/Manual-de-Compliance-Amostra.pdf>. Acesso em: 26 set. 2019.

<sup>116</sup> MACEDO, Fernando. #012 **Potencial Compliance** Podcast. Disponível em: <<https://open.spotify.com/show/7p8yUMLIZfjVWP0484tNgT>>. Acesso em: 27 set. 2019.

cultura e dar bons exemplos aos colaboradores e definir, adotar e disseminar um código de conduta ética e ter a alta diretora da empresa dando bons exemplos, é uma proteção aos ativos da própria empresa e a demonstração de que o Programa de Compliance pode ser visto como um investimento e, portanto, criação de valor empresarial.

## 5 COMPLIANCE NAS RELAÇÕES DE CONTRATO

Com o aumento da abordagem sobre governança corporativa e o advento de legislações, políticas e regulamentações nacionais e internacionais sobre compliance e integridade, o tema foi acolhido por diversas áreas do conhecimento, e como estratégia didática, separado, para que fosse possível a maior compreensão e para permitir maior aprofundamento e especialização do tema em cada uma das vertentes propostas, devido as singularidades oriundas principalmente das atividades práticas. É possível encontrar estudos sobre compliance nas áreas da saúde, administração pública, no direito tributário, no esporte, na área digital e cibernética, no setor financeiro e no terceiro setor, por exemplo.

As áreas trabalhista, ambiental e consumerista, dentre as áreas trabalhadas pelo compliance, são as que mais se aproximam do dia-a-dia das pessoas, tornando-se mais factíveis para análise e compreensão das relações contratuais oriundas dessa interface.

### 5.1 COMPLIANCE NAS RELAÇÕES DE CONTRATO TRABALHISTA

O cenário empresarial e o ambiente regulatório trabalhista estão cada vez mais complexos, afetando diretamente as relações profissionais. O fato requer atualizações constantes nas políticas internas das empresas.<sup>117</sup> A gestão de risco dentro do programa de compliance trabalhista envolve a investigação acerca dos riscos de demandas judiciais, fiscalização e imposição de penalidades, acidentes de trabalho, prejuízo à imagem da empresa junto a consumidores e clientes, entre outros.<sup>118</sup>

A conscientização sobre a importância de adoção de programas de compliance no Brasil ainda é incipiente, voltada primordialmente para as questões relacionadas ao combate à corrupção e à lavagem de dinheiro. No entanto, a utilização de mecanismos de compliance como forma de redução dos custos sociais na relação de emprego pode

<sup>117</sup> GIEREMEK, Rogéria. **Compliance trabalhista - Compliance Brasil**. Disponível em: <<http://compliancebrasil.org/compliance-trabalhista/>>. Acesso em: 17 nov. 2019.

<sup>118</sup> MATHIES, Anaruez. **Assédio Moral na relação de emprego no Brasil: Uma análise dos custos sociais e do mecanismo de Compliance**. 219f. 217. Dissertação (Mestrado em Direito) – Programa de Pós-Graduação em Direito, Universidade Federal de Santa Catarina, 2017. p.175. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/xmlui/bitstream/handle/123456789/176788/346788.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>. Acesso em: 8 nov. 2019.

trazer benefícios para empregados e empregadores, bem como para toda a sociedade.<sup>119</sup>

A legislação trabalhista, é cercada por regras minuciosas de proteção ao trabalhador e uma discussão ainda em pauta trata justamente da flexibilização das Leis trabalhistas, o que encontra eco no empresariado, porém extrema resistência do lado dos trabalhadores.<sup>120</sup> Em virtude disso, para que haja proteção de ambos os lados, com observância de todas as normas trabalhistas, cada vez mais empresas estão implementando programas de compliance, ou adotado algumas das suas ferramentas (código de ética e conduta, linha de ética, canal de denúncia etc.). E, independentemente do tamanho da empresa ou do grau de complexidade do que desenvolvem, ao realizarem a implementação do compliance, as empresas precisam, necessariamente, treinar e capacitar seus funcionários.

No que tange a capacitação de pessoal, as empresas vêm enfrentando dois desafios: (1) funcionários capacitados que, por algum motivo, perdem o vínculo com a empresa, levando consigo todo conhecimento e deixando o ônus investimento realizado nele. (2) No momento da contratação de novos colaboradores, as empresas precisam fazer um processo robusto para que as questões relativas a ética e a conformidade estejam alinhadas desde o início da contratação, mas também precisa oferecer novos treinamentos e capacitações, gerando um desajuste entre os funcionários novos e os mais antigos.

Além disso, é preciso ampliar o rol de aspectos a serem analisados para também conseguir mapear eventual inclinação do candidato para práticas aventureiras que podem permear a ilicitude.<sup>121</sup> O que exige uma equipe técnica

---

<sup>119</sup> MATHIES, Anaruez. **Assédio Moral na relação de emprego no Brasil: Uma análise dos custos sociais e do mecanismo de Compliance**. 219f. Dissertação (Mestrado em Direito) – Programa de Pós-Graduação em Direito, Universidade Federal de Santa Catarina, 2017. p.191 Disponível em: < <https://repositorio.ufsc.br/xmlui/bitstream/handle/123456789/176788/346788.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>. Acesso em: 8 nov. 2019.

<sup>120</sup> OLIVEIRA, André. A incidência da Lei Anticorrupção e do Compliance no âmbito trabalhista. **Revista do Curso de Direito da Faculdade de Humanidades e Direito**, v. 12, n. 12, São Paulo, 2015. p.171. Disponível em: <https://www.metodista.br/revistas/revistas-metodista/index.php/RFD/article/view/6614>>. Acesso em: 04 dez. 2019

<sup>121</sup> OLIVEIRA, André. A incidência da Lei Anticorrupção e do Compliance no âmbito trabalhista. **Revista do Curso de Direito da Faculdade de Humanidades e Direito**, v. 12, n. 12, São Paulo, 2015. p.176. Disponível em: <https://www.metodista.br/revistas/revistas-metodista/index.php/RFD/article/view/6614>>. Acesso em: 04 dez. 2019

altamente desenvolvida que, ainda assim, não teria como assegurar que tal candidato em nenhuma hipótese cometeria algum ilícito.

Para além do momento inicial da contratação, é preciso garantir o entendimento de que, em pese a responsabilidade objetiva e o alcance para a empresa, os empregados precisam ter ciência das penalidades em todas as esferas, e isso inclui a própria penalidade disciplinar trabalhista.<sup>122</sup> Para isso, faz-se mister a difusão e constante atualização dos trabalhadores, através dos códigos de ética e de conduta, bem como das normas que disciplinam especificamente a área de atuação da empresa, visando mitigar as possibilidades de desconhecimento das previsões legais que permeiam as suas atividades.

Outro aspecto que deve ser observado pelo compliance, nas relações contratuais trabalhistas, são as garantias constitucionais relacionadas ao ambiente de trabalho, principalmente no que tange as normas de saúde, higiene e segurança, que foram niveladas a direitos fundamentais.

Note-se que para que o meio ambiente laboral seja considerado digno, e portanto, que o trabalhador goze adequadamente do seu direito fundamental, o empregador não pode apenas se voltar para as clássicas questões de periculosidade e insalubridade, na medida em que demanda dele igualmente uma sustentabilidade psicossocial, inclusive no que diz respeito as relações internas, nas metodologias de cobranças de metas, e até nas ações e posicionamentos da empresa. Desse modo, conclui-se que a Constituição Federal conferiu ao ambiente de trabalho digno status de direito fundamental.<sup>123</sup>

Geralmente o ambiente de trabalho é naturalmente dinâmico e complexo. A busca constante pelo alcance das metas, pelos resultados e a própria relação estreita com colegas de trabalho, são alguns dos vários motivos para no dia-a-dia o ambiente de trabalho se apresentar de forma estressante e exaustiva. Nenhum desses fatores é justificativa para que ocorra qualquer tipo de dano ao trabalhador. Em sentido amplo, o dano moral no ambiente de trabalho é gênero que envolve espécies de constrangimento, a exemplo de assédio moral, institucional ou sexual, dano

---

<sup>122</sup> OLIVEIRA, André. A incidência da Lei Anticorrupção e do Compliance no âmbito trabalhista.

**Revista do Curso de Direito da Faculdade de Humanidades e Direito**, v. 12, n. 12, São Paulo, 2015. p.178. Disponível em: <https://www.metodista.br/revistas/revistas-metodista/index.php/RFD/article/view/6614>>. Acesso em: 04 dez. 2019

<sup>123</sup> OLIVEIRA, Larissa. Aplicabilidade do programa de compliance como mecanismo para garantir o direito fundamental ao ambiente de trabalho digno. 85f. 2017. Monografia (Graduação em Direito) – Faculdade Baiana de Direito. 2017. Disponível em: <<http://portal.faculdadebaianadedireito.com.br/portal/monografias/Larissa%20de%20Brito%20Oliveira.pdf>>. Acesso em: 03 dez. 2019

existencial, lesão à imagem, honra ou intimidade, perda de uma chance, etc.<sup>124</sup> Sendo o compliance, mais uma linha de proteção e defesa, visto que pode atuar ao mesmo e tempo criando condições necessárias para que o trabalhador se sinta valorizado, respeitado, protegido e seguro no seu ambiente de trabalho, ao passo em que transmite a confiança suficiente para que, caso ocorra algum problema, o colaborador que acione as linhas de ética ou os canais de denúncia, tendo o seu anonimato preservado, por exemplo.

## 5.2 COMPLIANCE NAS RELAÇÕES CONTRATUAIS AMBIENTAIS

A Legislação Ambiental brasileira é extensa e, por vezes, complexa. Ainda assim, é considerada uma legislação avançada e com uma Constituição Federal que favorece o meio ambiente.<sup>125</sup> São 32 leis e 27 decretos que definem direitos e obrigações genéricos, estabelecem políticas ambientais ou tratam de espécies ou áreas ameaçadas.<sup>126</sup>

Mesmo com todo esse aparato legal, o Brasil vivenciou na sua história recente, grandes desastres ambientais. O rompimento na Barragem de Mariana (novembro de 2015) e de Brumadinho (janeiro de 2019), ambos no estado de Minas Gerais, o aumento do número de queimadas e desmatamentos na Amazônia<sup>127</sup> e o vazamento de petróleo no litoral nordestino (setembro 2019), são alguns dos exemplos de crimes ambientais que fomentam a discussão em torno da importância do compliance está presente em todos os nichos de mercado e negócios, principalmente quando o nível de risco e exposição gerados às Empresas, à coletividade e ao meio ambiente, bem como a gravidade e o potencial dos impactos causados, são enormes.

Cumprir as normas e diretrizes governamentais do Direito ambiental objetiva evitar multas, notificações e advertências às empresas, segundo uma visão pragmática. Mas não somente isto, o cumprimento

<sup>124</sup> OLIVEIRA, Larissa. **Aplicabilidade do programa de compliance como mecanismo para garantir o direito fundamental ao ambiente de trabalho digno**. 85f. 2017. Monografia (Graduação em Direito) – Faculdade Baiana de Direito. 2017. Disponível em: <<http://portal.faculdadebaianadedireito.com.br/portal/monografias/Larissa%20de%20Brito%20Oliveira.pdf>>. Acesso em: 03 dez. 2019

<sup>125</sup> BARBOSA, Michelle. **Compliance Ambiental**. Disponível em: <[http://www.lex.com.br/doutrina\\_24923022\\_COMPLIANCE\\_AMBIENTAL.aspx](http://www.lex.com.br/doutrina_24923022_COMPLIANCE_AMBIENTAL.aspx)>. Acesso em: 2 nov. 2019.

<sup>126</sup> TARGANO, José.; BORN, Maur. *Saúde, Segurança e Meio Ambiente (SSMA)*. In: **Manual de Compliance**. Rio de Janeiro: Forense, 2019. p. 484.

<sup>127</sup> THOMAS, Jennifer. **Queimadas na Amazônia e o aumento do desmatamento | Impacto**. Disponível em: <<https://veja.abril.com.br/blog/impacto/queimadas-na-amazonia-e-o-aumento-do-desmatamento/>>. Acesso em: 2 nov. 2019.

do normativo ambiental por parte das empresas e de seus prepostos melhora a imagem do agente econômico no contexto comercial, já que, por se tratar de um direito interdisciplinar, o cumprimento de determinações governamentais ambientais tem sido utilizado como uma vitrine de várias empresas para atingir um público cada vez mais seletivo, que luta pela conservação e reparo do meio ambiente global.<sup>128</sup>

O compliance torna-se instrumento fundamental não só para garantir o cumprimento das normas ambientais na sua integralidade, em cooperação com órgãos reguladores ambientais ou de auditoria, tampouco para transmitir apenas a imagem de empresa ambientalmente responsável ou sustentável. Internamente, nas empresas, o compliance deverá funcionar como mais uma linha de defesa ao analisar os possíveis riscos oriundos das celebrações e manutenção de contratos com entes públicos e privados, atuando preventivamente, evitando eventos danosos, e/ou, corretivamente, visando a resolução imediata e não medindo esforços para mitigação dos problemas encontrados.

O *compliance* pode representar uma alternativa viável na prevenção de delitos ambientais e de prevenção à responsabilização penal da pessoa jurídica ante a previsão de tal instituto, traduzindo um novo modelo jurídico à implementação do cumprimento das normas atinentes a padrões éticos, preventivos e jurídicos aos quais a atividade empresarial ainda não está adaptada. Vale lembrar que em relação às normas ambientais ainda não há previsão legal da atuação do *compliance* no âmbito empresarial, muito embora a responsabilização penal da pessoa jurídica tenha previsão expressa na CF/88 e na Lei dos Crimes Ambientais.<sup>129</sup>

No Brasil, no que tange a seara empresarial, vem se buscando alternativas para o cumprimento e efetividade das leis e normas ambientais. A NBR ISO<sup>130</sup> 14001, que é uma norma aceita internacionalmente, versa sobre uma certificação, não obrigatória, que visa demonstrar a responsabilidade com o meio

---

<sup>128</sup> GOMES, Magno.; OLIVEIRA, Warley. **A efetivação do compliance ambiental diante da motivação das certificações brasileiras**. RDFG – Revista de Direito da Faculdade Guanambi, v. 4, n. 1, p. 189, 2019.

<sup>129</sup> BARBOSA, Michelle. **Compliance Ambiental**. Disponível em: <[http://www.lex.com.br/doutrina\\_24923022\\_COMPLIANCE\\_AMBIENTAL.aspx](http://www.lex.com.br/doutrina_24923022_COMPLIANCE_AMBIENTAL.aspx)>. Acesso em: 2 nov. 2019.

<sup>130</sup> Embora popularmente se acredite que a expressão "ISO" é um acrônimo de "International Standards Organization", na realidade o nome que originou-se da palavra grega "ἴσος" ("isos"), que significa igualdade. Evita-se com isso que a organização possua diferentes acrônimos em diferentes idiomas, já que em inglês, o acrônimo seria IOS (International Organization for Standardization), em francês OIN (Organisation internationale de normalisation), e assim por diante. A escolha do nome "ISO" reflete assim o objetivo da organização, ou seja, a padronização entre as diversas culturas.

ambiente, o respeito ao desenvolvimento sustentável e também melhorar ou valorizar a imagem da empresa perante seus acionistas, fornecedores e clientes.<sup>131</sup>

A ABNT NBR ISO 14001 adequa-se a todos os tipos e tamanhos da empresa, sejam elas, sem fins lucrativos ou governamentais. Ela exige que as empresas considerem todas as questões ambientais relativas às suas operações, como a poluição do ar, questões referentes à água e ao esgoto, a gestão de resíduos, a contaminação do solo, a mitigação e adaptação às alterações climáticas e a utilização e eficiência dos recursos.

Assim como todas as normas de sistemas de gestão, a ABNTNBR ISO 14001 inclui a necessidade de melhoria contínua dos sistemas de uma empresa e a abordagem de questões ambientais. A norma foi recentemente revista, com melhorias fundamentais, como o aumento da crescente relevância da gestão ambiental nos processos de planejamento estratégico da empresa, maior contribuição por parte da liderança e um compromisso intenso em relação a iniciativas proativas que impulsionem o desempenho ambiental.<sup>132</sup>

A busca pela certificação da ISO 14001, dialoga com a adoção, por parte das empresas, do Sistema de Gestão Ambiental (SGA), que juntamente com o compliance, sustentam os pilares de planejar, executar, verificar e agir e que, no que tange as relações contratuais ambientais, também devem ser atentamente observados e cumpridos.

Um sistema de gestão ambiental (SGA) é uma estrutura desenvolvida para auxiliar as organizações, independentemente de seu tipo ou porte, a planejar consistentemente ações, prevenir e controlar impactos significativos sobre o meio ambiente, gerenciar riscos e melhorar continuamente o desempenho ambiental e a produtividade. Além desses aspectos, um SGA permite avaliar e monitorar a conformidade em relação ao atendimento dos requisitos legais.<sup>133</sup>

Para Luciano Silveira e Tatyane Werneck<sup>134</sup>, ao implementar um sistema de Compliance Ambiental, as empresas deverão realizar a (1) identificação dos requisitos ambientais aplicáveis, (2) definição de um método de avaliação de conformidade, (3) Realização de auditoria e a (4) elaboração de relatórios de auditoria ambiental. Sendo

<sup>131</sup> GOMES, Magno.; OLIVEIRA, Warley. A efetivação do compliance ambiental diante da motivação das certificações brasileiras. **RDFG – Revista de Direito da Faculdade Guanambi**, v. 4, n. 1, p. 198, 2019.

<sup>132</sup> Introdução à ABNT NBR ISO 14001:2015. p. 3

<sup>133</sup> Nova Versão da Norma ISO 14001:2015 – **O que muda? – Âmbito Negócios Sustentáveis**. Disponível em: <<http://www.ambito.com.br/NovoSite/index.php/blog/nova-versao-da-norma-iso-140012015-o-que-muda/>>. Acesso em: 2 nov. 2019.

<sup>134</sup> SILVEIRA, Luciano.; WERNWCK, Tatyane. **A importância do compliance ambiental corporativo**. Disponível em: <<https://iusnatura.com.br/compliance-ambiental/>>. Acesso em: 3 nov. 2019.

ainda, recomendado por José Taragano e Maurício Born<sup>135</sup>, que para determinar a confiabilidade do sistema de compliance na organização, no que couber, se inicie pelos requisitos legais de Saúde, Segurança e Meio Ambiente (SSMA), tais como:

- Termos de Ajustamento de Conduta;
- Autos de Vistoria do Corpo de Bombeiros – AVCBs
- Condicionantes de Licenças Ambientais
- Averbação de Áreas de Preservação
- Autorização de Transportes de Produtos Perigosos
- Licenças da Polícia Federal para Produtos Controlados
- Alvarás Municipais
- Outorgas para captação de água

Outras possíveis fontes de identificação de requisitos aplicáveis:

- Autos de Fiscalização do órgão ambiental
- Autos de Fiscalização Trabalhista
- Ocorrências de Acidentes Ambientais
- Ocorrências de Acidentes do Trabalho
- Reclamações Trabalhistas
- Queixas trazidas por meio de mecanismos ou canais internos de denúncia, algumas vezes chamados de Linha Ética, e outros.

Cabe então, nas relações contratuais ambientais, para além das ações de conformidade e integridade pertinentes a gestão e administração do negócio, mapear o que tange a temática ambiental na própria empresa se adequando e atendendo a todas as normas e regulações vigentes. E, para que a eficácia seja completa, se possível, fazer o mapeamento com fornecedores, terceiros e parceiros contratuais. Afinal, é também responsabilidade das organizações o cuidado de tudo que envolve a sua cadeia produtiva e/ou de serviços.

Além disso, há a responsabilidade socioambiental das empresas. Nesse íterim, cabe lembrar também que o artigo 2º da Lei nº 12.846/2013<sup>136</sup> informa que “as pessoas jurídicas serão responsabilizadas objetivamente, nos âmbitos administrativo e civil, pelos atos lesivos previstos nesta Lei praticados em seu interesse ou benefício, exclusivo ou não”.

<sup>135</sup> TARGANO, José.; BORN, Maur. Saúde, Segurança e Meio Ambiente (SSMA). In: **Manual de Compliance**. Rio de Janeiro: Forense, 2019. p. 487.

<sup>136</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] República Federativa do Brasil, Presidência da República, Brasília, 02 ago. 2013. 71 Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2011-2014/2013/lei/12846.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2013/lei/12846.htm)>. Acesso em 03 nov. 2019.

De um modo geral, compliance ambiental – que, no âmbito empresarial, pode conjugar meio ambiente do trabalho (condições de salubridade do local de trabalho), meio ambiente artificial ou construído (edificações e dependências físicas de uma empresa) e meio ambiente natural (fauna, flora, recursos hídricos, atmosfera etc.) – tem o objetivo de reduzir ou minimizar determinados riscos de natureza operacional, jurídica, social e financeira.<sup>137</sup>

Cumprir advertir que ter certificação ISO 14001, SGA e/ou um Programa de compliance ambiental implementados, não impedem que as empresas, tidas como “ambientalmente responsáveis” não cometam erros. Isto posto, alertam Magno Gome e Warley Oliveira<sup>138</sup>:

Deve-se ter em mente que a proteção do meio ambiente é um dever de todos, onde toda a coletividade deve atuar na proteção do meio ambiente, ou seja, cada cidadão deve desempenhar seu papel como compliance officer, onde o Estado tem o dever de implantação de políticas públicas transparentes e que não estejam motivadas pelo viés econômico.

Em verdade, é importante ressaltar que, a título exemplificativo, a empresa de Mineração SAMARCO, embora possua certificação ISO 14001, está respondendo a um processo por responsabilização do acidente ocorrido em Mariana, no Estado de Minas Gerais.<sup>139</sup> No site da empresa, é possível ter acesso a questões relativas ao acidente de Mariana- MG, a algumas informações institucionais como a visão da empresa que é “ser reconhecida pela superação e reconstrução das relações sociais, ambientais e econômicas”<sup>140</sup> e também aos valores, que são o respeito às pessoas, a integridade, mobilização para resultados e segurança. Cabendo trazer, pela aproximação com a temática ora estudada, a abordagem sobre integridade e segurança. Segue:

Integridade - Atuamos com seriedade no cumprimento às leis e respeito aos princípios morais, primando pela dignidade e ética nas

<sup>137</sup> SEGAL, Robert Lee. **COMPLIANCE AMBIENTAL NA GESTÃO EMPRESARIAL**: distinções e conexões entre compliance e auditoria de conformidade legal. REASU - Revista Eletrônica de Administração da Universidade Santa Úrsula, 2018. Disponível em: <<http://revistas.icesp.br/index.php/REASU/article/view/389/270>>. Acesso em: 3 nov. 2019.

<sup>138</sup> GOMES, Magno.; OLIVEIRA, Warley. A efetivação do compliance ambiental diante da motivação das certificações brasileiras. **RDFG – Revista de Direito da Faculdade Guanambi**, v. 4, n. 1, p. 195, 2019.

<sup>139</sup> GOMES, Magno.; OLIVEIRA, Warley. A efetivação do compliance ambiental diante da motivação das certificações brasileiras. **RDFG – Revista de Direito da Faculdade Guanambi**, v. 4, n. 1, p. 198, 2019.

<sup>140</sup> **Missão, Visão e Valores** - Samarco. Disponível em: <<https://www.samarco.com/missao-e-valores/>>. Acesso em: 7 nov. 2019.

relações. Adotamos uma postura honesta e transparente com todas as partes envolvidas em nossos negócios.

Segurança - Pautamos nossa conduta e nossas atitudes pela segurança a partir do compromisso com uma gestão ampla e eficiente de riscos. O conceito de segurança permeia todos os aspectos dos negócios: financeiro, jurídico, operacional, do trabalho e ambiental.

Ante o exposto, tem-se que a presença de elementos de compliance e a apresentação de discurso de valores pautados na integridade e segurança da SAMARCO, quando observados juntamente ao desastre ambiental ocorrido, cuja empresa está sendo responsabilizada, surge a reflexão que baseia-se na necessidade, latente, de que o compliance seja mais do que uma abordagem de boas intenções e estratégias de posicionamento de mercado.

Se o que está sendo construído pela Governança Corporativa, não for assimilada em toda estrutura do negócio, inclusive nos contratos firmados, que representam, segundo Orlando Gomes, o negócio jurídico bilateral, ou plurilateral, que sujeita as partes à observância de conduta idônea à satisfação dos interesses que regula<sup>141</sup>, é possível que outros acontecimentos ocorram, em diferentes níveis, envolvendo catástrofes ambientais, atos de corrupção e/ou desvios de conduta, por exemplo.

### 5.3 COMPLIANCE NAS RELAÇÕES CONTRATUAIS CONSUMERISTAS

Ainda pouco explorado, a proteção dos interesses do consumidor é um campo pleno de possibilidades de aplicação do instrumento, com vistas à redução do número de lesões causadas a esses direitos e à efetiva implementação das normas consumeristas<sup>142</sup>. Diante do tamanho do passivo por indenizações, as empresas têm sido forçadas a se atentar ao compliance voltado para o consumidor, realizando a devida reestruturação não apenas na cadeia de produção, mas também no atendimento ao cliente<sup>143</sup>.

---

<sup>141</sup> GOMES, Orlando. **Contratos**. Rio de Janeiro: Editora Forense, 2007. p. 11

<sup>142</sup> CARPENA, Helena. **O compliance consumerista e criação de um mercado ético e produtivo**. Disponível em: <<https://www.conjur.com.br/2018-ago-01/garantias-consumo-compliance-consumerista-criacao-mercado-etico-produtivo>>. Acesso em: 17 nov. 2019.

<sup>143</sup> AZEVEDO, Leonardo.; COELHO, Pedro. **A realidade de compliance para consumidores**. Disponível em: <<https://politica.estadao.com.br/blogs/fausto-macedo/a-realidade-de-compliance-para-consumidores/>>. Acesso em: 17 nov. 2019.

O consumidor será respeitado, ouvido através de canais ligados diretamente a empresa, (atendimento, comércio eletrônico, mídia informacional, plataforma e-consumidor, Serviço de Atendimento ao Consumidor – SAC e ouvidoria, recall e resolução amigável de possíveis conflitos), e por consequência será menos lesado.<sup>144</sup>

O compliance nas relações de consumo demanda a necessidade de conhecimento e implemento da Política Nacional das Relações de Consumo dentro da empresa, por meio do conhecimento dos princípios afetos.<sup>145</sup> Sendo, de fundamental importância a difusão do conhecimento do Código de Defesa do Consumidor, para construção de um ambiente interno de acordo com a regulação dos produtos e serviços oferecidos e distribuídos no mercado.<sup>146</sup>

O art. 4º do Código do Consumidor (CDC) brasileiro, por exemplo, faz importantes referências a atitudes e ações que são relevantes nas relações de consumo, podendo servir de base para cumprir a obrigação do “agir em conformidade” tão comum ao compliance. Para Fabíola Santos, o compliance nas relações de consumo é cumprir fielmente o dever de boa-fé objetiva estampado no art. 4º do CDC.

Art. 4º A Política Nacional das Relações de Consumo tem por objetivo o atendimento das necessidades dos consumidores, o respeito à sua dignidade, saúde e segurança, a proteção de seus interesses econômicos, a melhoria da sua qualidade de vida, bem como a transparência e harmonia das relações de consumo, atendidos os seguintes princípios: (Redação dada pela Lei nº 9.008, de 21.3.1995)  
(...)

III - harmonização dos interesses dos participantes das relações de consumo e compatibilização da proteção do consumidor com a necessidade de desenvolvimento econômico e tecnológico, de modo a viabilizar os princípios nos quais se funda a ordem econômica (art. 170, da Constituição Federal), sempre com base na boa-fé e equilíbrio nas relações entre consumidores e fornecedores;

IV - educação e informação de fornecedores e consumidores, quanto aos seus direitos e deveres, com vistas à melhoria do mercado de consumo;

V - incentivo à criação pelos fornecedores de meios eficientes de controle de qualidade e segurança de produtos e serviços, assim como de mecanismos alternativos de solução de conflitos de consumo;

VI - coibição e repressão eficientes de todos os abusos praticados no mercado de consumo, inclusive a concorrência desleal e utilização indevida de inventos e criações industriais das marcas e nomes

<sup>144</sup> SIQUEIRA, Felipe.; MICHELETTO, Franciele. COMPLIANCE CONSUMERISTA: UMA RELAÇÃO DE CREDIBILIDADE ENTRE A ENTIDADE CORPORATIVA E O CONSUMIDOR. **Revista de Direito, Globalização e Responsabilidade nas Relações de Consumo**, p. 85, 2019.

<sup>145</sup> SANTOS, Fabíola. Compliance nas Relações de Consumo. In: CARVALHO, André. et al. **Manual de Compliance**. Rio de Janeiro: FORENSE, 2019. p. 603.

<sup>146</sup> Ibidem, p.605

comerciais e signos distintivos, que possam causar prejuízos aos consumidores;

Com isso, é de suma importância que o empresário ou gestor de negócio esteja permanentemente atento às práticas empresariais, para as relações sejam pautadas na ética e na boa-fé e que, principalmente os que lidam diretamente com consumidores, invistam em processos que além do *marketing* realmente respeitem e valorizem todos os envolvidos no consumo dos seus produtos ou serviços. Em suma, construir uma política corporativa de garantia de direitos dos consumidores é garantir a boa-fé objetiva na relação de consumo, é atestar a boa-fé objetiva na empresa no atendimento ao cliente.<sup>147</sup>

### 5.3.1 O Ranking de Atendimento do PROCON/SP

Analisando as informações do acumulado do ano de 2019 do “*Ranking de Atendimentos do PROCON*<sup>148</sup> do Estado de São Paulo”<sup>149</sup>, aqui utilizado como referência por ser o maior polo de consumo e prestação de serviços do país, e fazendo um recorte de amostragem das cinco maiores empresas/grupos, representando, portanto, 10% (dez por cento) da lista que contém 50 (cinquenta) empresas/grupos, constata-se que em todos os casos, há questões diretamente relacionadas com os contratos consumeristas.

---

<sup>147</sup> SANTOS, Fabíola. Compliance nas Relações de Consumo. In: CARVALHO, André. et al. **Manual de Compliance**. Rio de Janeiro: FORENSE, 2019. p. 605

<sup>148</sup> Cabe ressaltar aqui as possíveis limitações existentes no site do PROCON/SP para categorização, controle e mineração dos dados gerados pelos consumidores. Portanto, as informações aqui geradas, são fonte de uma leitura mais extensiva.

<sup>149</sup> **Ranking de Atendimentos** - PROCON-SP. Disponível em: <[https://sistemas.procon.sp.gov.br/rank\\_estadual/?m=rank\\_atend](https://sistemas.procon.sp.gov.br/rank_estadual/?m=rank_atend)>. Acesso em: 3 nov. 2019.

**Figura 7 - Ranking de atendimento - PROCON/SP**



Fonte: SINDEC e PROCON ([https://sistemas.procon.sp.gov.br/rank\\_estadual/?m=rank\\_atend](https://sistemas.procon.sp.gov.br/rank_estadual/?m=rank_atend))

As figuras de 8 a 12, mostram os 5 (cinco) problemas mais reclamados no ranking de cada uma das empresas/grupos. Os problemas relacionados a contratos aparecem divididos em três categorias principais: (1) Contrato – Rescisão/alteração unilateral, (2) Contrato / pedido / orçamento (rescisão, descumprimento, erro etc.) e (3) Contrato (não cumprimento, alteração, transferência, irregularidade, rescisão etc.).

Na Figura 7, o grupo VIVO/TELEFÔNICA aparece na primeira posição do ranking de empresas/grupos com mais reclamações no PROCON-SP. Os problemas diretamente enquadrados como sendo de contrato, aparecem como a segunda das cinco principais reclamações relacionadas ao grupo.

A área de Compliance tem como missão ser referência em cumprimento normativo e ética empresarial, agregando valor aos nossos stakeholders, protegendo a empresa e nossos colaboradores, reduzindo riscos de descumprimento e enriquecendo ainda mais a nossa cultura baseada em integridade e ética. A área de Compliance atua em conjunto com as demais áreas da empresa na manutenção constante de nossa excelência empresarial.<sup>150</sup>

Atualmente o grupo VIVO/TELEFÔNICA, líder do mercado de telecomunicações do Brasil, conecta cerca de 357,5 milhões (trezentos e cinquenta e sete milhões e quinhentos mil) de acessos à internet e telefonia móvel e fixa, além de

<sup>150</sup> Telefônica Brasil - **Compliance**. Disponível em: <http://www.telefonica.com.br/servlet/Satellite?c=Page&cid=1386096107572&pagename=InstitucionalVivo%2FPPage%2FTemplateTextoDocumento>>. Acesso em: 6 nov. 2019.

TV por assinatura<sup>151</sup>. Segundo o site do grupo, a empresa tem um programa de compliance, chamado “#VivoDeAcordo”, que traz todas os pilares e princípios que norteiam a atuação do grupo.

**Figura 8** - Principais problemas GRUPO VIVO/TELEFÔNICA, campeãs de atendimento PROCON/SP



**Principais problemas GRUPO VIVO/TELEFÔNICA**

**Os 5 Problemas mais Reclamados -**

Problema	Total
1º - Cobrança indevida/abusiva	10662
2º - Contrato - Rescisão/alteração unilateral	2465
3º - Dúvida sobre cobrança/valor/reajuste/contrato/orçamento.	1822
4º - Serviço não fornecido (entrega/instalação/não cumprimento da oferta/contrato)	1357
5º - Vício de qualidade (mal executado, inadequado, impróprio)	1300

Fonte: SINDEC e PROCON ([https://sistemas.procon.sp.gov.br/rank\\_estadual/?m=rank\\_atend](https://sistemas.procon.sp.gov.br/rank_estadual/?m=rank_atend))

A segunda do ranking (Figura 7) são as empresas do grupo AMÉRICA MÓVIL no Brasil, representada pelas empresas CLARO, NET e EMBRATEL, que controlam mais de 70% dos celulares da América Latina, sendo considerado principal operadora de celular da América Latina. Os problemas enquadrados como sendo diretamente relacionados a questões de contrato, também aparecem como sendo a segunda das cinco principais reclamações relacionadas ao grupo (Figura 9).

Fornecedores, clientes, vendedores, parceiros comerciais, contratados, consultores, agentes e aqueles que fazem negócios com as entidades da América Móvil no mundo inteiro, e sucessivamente parceiros comerciais, deverão seguir as políticas da América Móvil e fazer negócios de forma responsável com integridade, honestidade e transparência.<sup>152</sup>

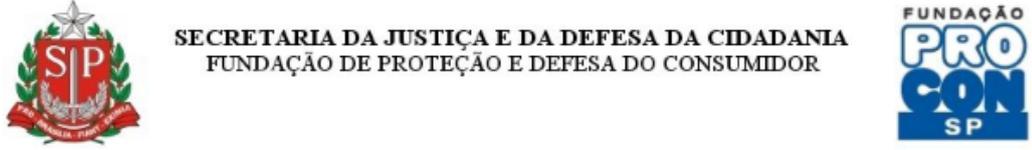
E, embora o site do grupo não apresente uma sessão exclusiva para a temática do compliance, trabalha o aspecto da governança corporativa apresentando alguns elementos do compliance, como por exemplo, o Código de Ética, Canal de Denúncias e Políticas Anticorrupção e de Integridade Comercial.

<sup>151</sup> Telefônica Brasil - **Compliance**. Disponível em:

<<http://www.telefonica.com.br/servlet/Satellite?c=Page&cid=1386096107572&pagename=InstitucionalVivo%2FPage%2FTemplateTextoDocumento>>. Acesso em: 6 nov. 2019.

<sup>152</sup> **POLÍTICA DE INTEGRIDADE NOS NEGÓCIOS - AMÉRICA MÓVIL**. p.1. Disponível em:

<<https://www.americamovil.com/Spanish/gobierno-corporativo/politica-de-integridad-comercial/default.aspx>>. Acesso em: 7 nov. 2019.

**Figura 9-** Principais problemas GRUPO CLARO/NET/EMBRATEL (AMERICA MÓVIL) - PROCON/SP


**SECRETARIA DA JUSTIÇA E DA DEFESA DA CIDADANIA**  
FUNDAÇÃO DE PROTEÇÃO E DEFESA DO CONSUMIDOR

**FUNDAÇÃO PROCON SP**

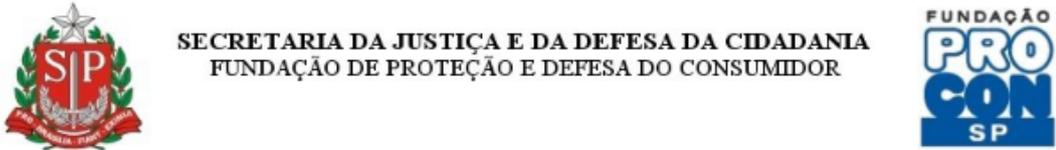
**Principais problemas GRUPO CLARO / NET / EMBRATEL (AMÉRICA MÓVIL)**

**Os 5 Problemas mais Reclamados -**

Problema	Total
1º - Cobrança indevida/abusiva	11149
2º - Contrato - Rescisão/alteração unilateral	2039
3º - Duvida sobre cobrança/valor/reajuste/contrato/orçamento.	1256
4º - Venda/Oferta/publicidade enganosa.	1013
5º - Serviço não fornecido (entrega/installação/não cumprimento da oferta/contrato)	870

Fonte: SINDEC e PROCON ([https://sistemas.procon.sp.gov.br/rank\\_estadual/?m=rank\\_atend](https://sistemas.procon.sp.gov.br/rank_estadual/?m=rank_atend))

O grupo TIM, em seu site voltado para relações com investidores, tangencia a abordagem ao compliance através das ferramentas do Código de Ética e do Canal de Denúncias. Segundo site, através de seus valores, o Grupo TIM BRASIL cuida do cliente, ouvindo-o com atenção e curiosidade, para identificar as necessidades e experiências, que são utilizadas como base nas decisões da companhia<sup>153</sup>. Entretanto, o grupo figura como terceiro colocado no ranking de reclamações do PROCON/SP, no acumulado do ano de 2019 (Figura 7). Sendo que as demandas relacionadas aos contratos, aparece na segunda posição entre as cinco mais críticas (Figura 10).

**Figura 10-** Principais problemas GRUPO TIM - PROCON/SP


**SECRETARIA DA JUSTIÇA E DA DEFESA DA CIDADANIA**  
FUNDAÇÃO DE PROTEÇÃO E DEFESA DO CONSUMIDOR

**FUNDAÇÃO PROCON SP**

**Principais problemas GRUPO TIM**

**Os 5 Problemas mais Reclamados -**

Problema	Total
1º - Cobrança indevida/abusiva	10090
2º - Contrato - Rescisão/alteração unilateral	1716
3º - Duvida sobre cobrança/valor/reajuste/contrato/orçamento.	1040
4º - Vicio de qualidade (mal executado, inadequado, impróprio)	997
5º - Serviço não fornecido (entrega/installação/não cumprimento da oferta/contrato)	897

Fonte: SINDEC e PROCON ([https://sistemas.procon.sp.gov.br/rank\\_estadual/?m=rank\\_atend](https://sistemas.procon.sp.gov.br/rank_estadual/?m=rank_atend))

<sup>153</sup> TIM - **Relações com Investidores - Código de Ética**. Disponível em: <https://ri.tim.com.br/ShowCanal/Codigo-de-Etica?m=PyRsviHmWfSc2IZCVTI4IQ==>. Acesso em: 15 nov. 2019.

O Grupo Pão de açúcar (GPA), empresa varejista, mantém em seu site área específica para a abordagem do assunto “Ética e Compliance”, disponibilizando documentos como Código de Ética, Políticas Anticorrupção e Relatório de Sustentabilidade contendo iniciativas de compliance. Em que pese a existência de tais disposições, o Grupo figura como quarto colocado em reclamações no PROCON/SP (Figura 7).

No GPA, sempre tivemos como princípio o respeito às leis e regulamentos e o compromisso com a ética e a integridade. Todos nós acreditamos que, ao FAZER O CERTO DO JEITO CERTO, contribuimos para o desenvolvimento de um ambiente de negócio sustentável e uma sociedade mais justa e solidária. Entendemos que o nosso sucesso depende da nossa reputação e da relação de confiança existente entre nós, nossos(as) clientes e parceiros(as) de negócios.<sup>154</sup>

E, detalhando as categorias ranqueadas, têm-se que os problemas relativos aos contratos ocupa a quinta posição de maior ocorrência, no acumulado do ano (Figura 11).

**Figura 11** - Principais problemas GRUPO PÃO DE AÇUCAR / EXTRA / PONTOFRIO.COM / CASASBAHIA.COM / CASA BAHIA / PONTO FRIO - PROCON/SP



**SECRETARIA DA JUSTIÇA E DA DEFESA DA CIDADANIA**  
FUNDAÇÃO DE PROTEÇÃO E DEFESA DO CONSUMIDOR



Principais problemas GRUPO PÃO DE AÇUCAR / EXTRA / PONTOFRIO.COM / CASASBAHIA.COM / CASAS BAHIA / PONTO FRIO	
Os 5 Problemas mais Reclamados -	
Problema	Total
1º - Não entrega/demora na entrega do produto	4645
2º - Produto com vício	1879
3º - Não pagamento de indenização	1332
4º - Produto entregue incompleto	988
5º - Contrato/pedido/orçamento (rescisão, descumprimento, erro, etc.)	977

Fonte: SINDEC e PROCON ([https://sistemas.procon.sp.gov.br/rank\\_estadual/?m=rank\\_atend](https://sistemas.procon.sp.gov.br/rank_estadual/?m=rank_atend))

O Grupo Bradesco, uma das maiores instituições financeiras do Brasil, considerando o total de ativos, número de agências e clientes<sup>155</sup>, é o quinto colocado em número de reclamações do PROCON/SP (Figura 7). O grupo conta, no seu site

<sup>154</sup> GPA Institucional - **Ética e Compliance**. Disponível em: <<https://www.gpabr.com/pt/etica-e-compliance/>>. Acesso em: 15 nov. 2019.

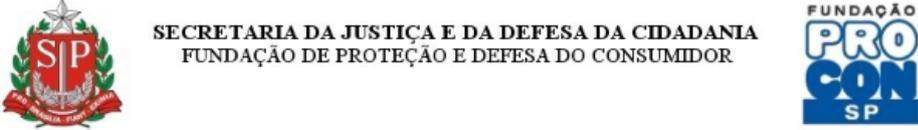
<sup>155</sup> **Bradesco – Para Você** | O Grupo Bradesco. Disponível em: <<https://banco.bradesco/html/classic/sobre/o-grupo-bradesco.shtm>>. Acesso em: 15 nov. 2019.

voltado para relações com investidores, com uma estrutura de informações relacionadas ao compliance, mantendo um Programa de Integridade, Declaração de Princípios e Códigos de Conduta Ética Corporativo e Setoriais (para área de seguros, compras e mercado financeiro e de capitais). Faz-se mister observar que, o Programa de Integridade do Bradesco, faz referência as “tendências verificadas nas reclamações dos clientes”, objeto da nossa análise, como meio de monitoramento contínuo do programa<sup>156</sup>.

O monitoramento contínuo do Programa de Integridade permite que a Organização Bradesco verifique a efetividade do programa, identifique quaisquer riscos novos que tenham surgido e responda tempestivamente através de correções e aprimoramentos. O monitoramento é feito mediante a coleta e análise de informações de diversas fontes, tais como: a) relatórios regulares sobre as rotinas do Programa de Integridade ou sobre investigações relacionadas; **b) tendências verificadas nas reclamações dos clientes**; c) informações obtidas por meio dos canais de denúncia; d) relatórios de agências governamentais reguladoras ou fiscalizadoras; e) relatórios de auditoria interna; e f) relatórios de conformidade<sup>157</sup>. (grifo nosso)

Não obstante tal iniciativa, dos cinco maiores problemas relacionados ao Grupo, apontados pelo número de reclamações no PROCON/SP, os relacionados com contratos ocupam a segunda posição entre as cinco principais demandas do grupo (Figura 12).

**Figura 12 - Principais problemas GRUPO BRADESCO**



Principais problemas GRUPO BRADESCO	
Os 5 Problemas mais Reclamados -	
Problema	Total
1º - Cobrança indevida.	4459
2º - Contrato (não cumprimento, alteração, transferencia, irregularidade, rescisão, etc.)	1678
3º - Calculo de prestação/taxa de juros	510
4º - SAC - Resolução de demandas (ausência de resposta, excesso de prazo, não suspensão imediata da cobrança)	378
5º - Consumidor negativado indevidamente nos serviços de proteção ao credito	361

Fonte: SINDEC e PROCON ([https://sistemas.procon.sp.gov.br/rank\\_estadual/?m=rank\\_atend](https://sistemas.procon.sp.gov.br/rank_estadual/?m=rank_atend))

Os dados relacionados aos grupos que compõem as cinco primeiras colocações no ranking de reclamações do PROCON/SP, acima dispostos, juntamente

<sup>156</sup> Programa de Integridade Bradesco. 4. ed. p. 11

<sup>157</sup> Programa de Integridade Bradesco. 4. ed. p. 11

com a análise dos aspectos relacionados ao compliance divulgados pelas instituições, em seus sites e em documentos disponibilizados nessas plataformas, revelam que, apesar de todas abordarem a temática, ainda que de formas distintas, a presença do compliance e de seus instrumentos, podem até alcançar o consumidor final no que tange a qualidade de serviços oferecidos, mas diante dos números apresentados no ranking, há ainda espaço para melhoria na prestação dos serviços, principalmente no que tange a esfera contratual.

Pressões por resultados existem em qualquer segmento de negócio e em qualquer parte do mundo, mas devemos refletir sobre os aspectos de gestão relacionados aos fornecedores de bens e serviços. Fornecimento exclusivo, preços abaixo das práticas de mercado, margens de lucro mínimas, opções limitadas de fornecedores e prestadores de serviços (sobretudo se a empresa estiver em uma região pouco desenvolvida ou menos favorecida, inclusive geograficamente), ausência de auditorias periódicas de qualidade e de especificações técnicas, ausência de cláusulas contratuais sobre aspectos de qualidade dos produtos fornecidos, incluindo procedimentos em casos de *recall*, ou mesmo a ausência de seguro que cubra minimamente possíveis danos e indenizações a terceiros, são possíveis indicadores de que a empresa pode vir a ter problemas com seus fornecedores em um futuro não tão distante.<sup>158</sup>

As questões relacionadas aos contratos, tidas como objeto de análise neste tópico por representarem o início do vínculo oficial entre as empresas e os seus clientes/consumidores, aparecem em todas as listas entre as cinco maiores demandas dos grupos que lideram o Ranking de Atendimentos do PROCON/SP. Sendo que, as demais categorias analisadas e ranqueadas pelo órgão, como, por exemplo, cobranças indevidas ou abusivas, consumidor negativado indevidamente nos serviços de proteção ao crédito, produtos não entregues ou entregues de forma incompleta, serviços não fornecidos, são reflexos também (de quebras) contratuais.

Desta feita, não há dúvidas, que a exposição do consumidor à problemas referentes aos produtos, ou à prestação do serviço, são em sua origem um risco assumido pelo fabricante, ou pelo vendedor, mas que em sua dimensão meramente comercial, não reconhecem o alcance devido da relação consumerista, de responsabilidade sobre eventual fato ou vício do produto.

Diante dessa evidência, as empresas cada vez mais, vem criando instrumentos, para que essa responsabilidade seja minimizada,

---

<sup>158</sup> SIÉCOLA, Emerson. **COMPLIANCE E OS PROCESSOS DE QUALIDADE**. Disponível em: <<http://www.lecnews.com.br/blog/compliance-e-os-processos-de-qualidade/>>. Acesso em: 3 nov. 2019.

diminuída ou até mesmo extinta, buscando a otimização e diminuição de riscos, em prol da integridade da imagem da empresa.<sup>159</sup>

Vê-se, portanto, nesse contexto, que os programas de compliance podem servir como uma estrutura importante para consolidar as bases de uma relação consumerista que podem começar com o cumprimento e não abuso das especificações contratuais e reverberarem para atitude ética por parte das empresas e empresários que, internamente, estarão traçando diretrizes para que o compliance e seus instrumentos de integridade, sejam atendidos e consolidados por funcionários, colaboradores, parceiros e terceiros, de forma a retornarem aos consumidores com o elevado índice de excelência nos seus serviços.

Esse reflexo do conjunto de medidas e valores centrais orienta, organiza e vincula todos os envolvidos na realização de um bem maior seja este a modificação da cultura, através de um compromisso empresarial. E existência destes códigos de conduta, transcendem a ética social e empresarial, alcançando pela promoção de valores das pessoas que nela trabalham e da comunidade na qual deve integrar-se. Nesse desempenho dessa função encontramos o mais nobre estímulo à auto realização social.<sup>160</sup>

Este ciclo de integridade, de acordo com Juliano Flenik, gera um novo padrão de comportamento, o qual vai se enraizando na cultura da empresa, se alastrando pela sociedade, como forma objetiva, clara e justa, de se conformar com as leis consumeristas e as políticas de integridade da própria empresa.<sup>161</sup>

O conceito de compliance consumidor não está apenas atrelado à capacidade empresarial de gerar redução de riscos referentes às ações judiciais ou multas administrativas e, conseqüentemente, o passivo financeiro das empresas. Muito além, o seu cerne concentra-

<sup>159</sup> FLENIK, Juliano. **O COMPLIANCE CONSUMERISTA: UTOPIA OU REALIDADE UMA ANÁLISE DO CÓDIGO DE ÉTICA DO WALLMART**. VIII CONBRADEC - Congresso Brasileiro de Direito Empresarial e Cidadania. Anais. Curitiba: Percurso - Portal de Revistas do UNICURITIBA, 2019. p.278. Disponível em:

<<http://revista.unicuritiba.edu.br/index.php/percurso/article/view/3429/371371859>>. Acesso em: 15 nov. 2019

<sup>160</sup> FLENIK, Juliano. **O COMPLIANCE CONSUMERISTA: UTOPIA OU REALIDADE UMA ANÁLISE DO CÓDIGO DE ÉTICA DO WALLMART**. VIII CONBRADEC - Congresso Brasileiro de Direito Empresarial e Cidadania. Anais...Curitiba: Percurso - Portal de Revistas do UNICURITIBA, 2019. p.284. Disponível em:

<<http://revista.unicuritiba.edu.br/index.php/percurso/article/view/3429/371371859>>. Acesso em: 15 nov. 2019

<sup>161</sup> FLENIK, Juliano. **O COMPLIANCE CONSUMERISTA: UTOPIA OU REALIDADE UMA ANÁLISE DO CÓDIGO DE ÉTICA DO WALLMART**. VIII CONBRADEC - Congresso Brasileiro de Direito Empresarial e Cidadania. Anais...Curitiba: Percurso - Portal de Revistas do UNICURITIBA, 2019. p.280. Disponível em:

<<http://revista.unicuritiba.edu.br/index.php/percurso/article/view/3429/371371859>>. Acesso em: 15 nov. 2019

se na fidelização do público – alvo por meio da construção de uma relação de credibilidade entre entidade corporativa e o consumidor<sup>162</sup>.

Isto posto, entende-se que, as atividades de compliance, além da minimização de riscos ou mesmo a verificação de conformidade com a legislação e demais normativos que regem determinada atividade, devem incorporar os aspectos que envolvem qualidade e as relações entre empresas, fornecedores e clientes.<sup>163</sup> A adoção do *compliance* consumerista, em última análise, representa compartilhar entre eles a responsabilidade pela criação de um mercado ético, justo e produtivo.<sup>164</sup>

---

<sup>162</sup> AZEVEDO, Leonardo.; COELHO, Pedro. **A realidade de compliance para consumidores**. Disponível em: <<https://politica.estadao.com.br/blogs/fausto-macedo/a-realidade-de-compliance-para-consumidores/>>. Acesso em: 17 nov. 2019.

<sup>163</sup> SIÉCOLA, Emerson. **COMPLIANCE E OS PROCESSOS DE QUALIDADE | LEC**. Disponível em: <<http://www.lecnews.com.br/blog/compliance-e-os-processos-de-qualidade/>>. Acesso em: 17 nov. 2019.

<sup>164</sup> CARPENA, H. **O compliance consumerista e criação de um mercado ético e produtivo**. Disponível em: <<https://www.conjur.com.br/2018-ago-01/garantias-consumo-compliance-consumerista-criacao-mercado-etico-produtivo>>. Acesso em: 17 nov. 2019.

## 6 CONCLUSÃO

A adoção de programas de compliance está cada vez mais consolidada na cultura empresarial brasileira. Seja por prevenção ou remediação, o fato é que a discussão sobre o tema está cada vez mais recorrente nos fóruns, congressos e eventos, sendo pautado tanto pela academia, quanto pelo corporativo e até mesmo por entidades públicas. Se há um lado bom em relação aos escândalos de corrupção que assolaram os noticiários e cofres brasileiros, é que a busca por integridade se mostrou urgente e necessária, não apenas entre agentes públicos, ou só para os que tentam recuperar sua imagem e reputação, mas também para aqueles que não querem correr o risco nem o impacto de se ver no foco de novos escândalos ou investigações.

O entendimento sobre o que é compliance e o seu papel para que as empresas aumentem a sua integridade e também respondam a sua função social, traz à tona a real importância de implementar programas de compliance sérios, com envolvimento da alta liderança, reestruturando, se necessário, a própria governança corporativa da empresa, passando por sua toda estrutura, atingindo os colaboradores e demais *stakeholders*. Para isso, mostrou-se relevante a criação de códigos de ética e conduta, que não sejam impostos, e sim construídos coletivamente, buscando o diálogo com a realidade e contextos em que a empresa está inserida. E para que os códigos possam ter efetividade é preciso que existam capacitações e treinamentos que além da vertente teórica, consiga elucidar, com abordagem prática, como agir diante de situações de não conformidade, por exemplo.

A pesquisa revela que apesar de completamente necessário o compliance ainda não consegue, na prática, ser encarado pelas empresas na sua totalidade e possibilidades. Ainda há uma construção cultural de que os programas de compliance são uma realidade possível apenas para grandes empresas ou de relevância apenas para aquelas empresas que mantêm algum tipo de relação com o Estado. Não visualizando, portanto, o compliance na sua essência e no sentido mais simples: estar em conformidade.

Esta relação acaba colocando o compliance em um patamar de “não alcance”, ou de alta complexidade, o que acaba gerando um distanciamento das PMEs, por

exemplo, ou fazendo com que os profissionais das empresas, muitas vezes independentemente do nível de atuação, também não consigam entender o motivo de implementar um programa tão robusto ou não entenda o processo ao ponto de não se sentir pertencente, como se o diálogo não fosse “com ele” ou “para ele” e sim uma decisão empresarial da qual só cabe a aceitação. O que fere por completo a noção trazida pelo compliance. Isso acaba gerando uma série de problemáticas que podem culminar na não eficiência do programa, tornando o custo do compliance e da manutenção da estrutura tão alta a ponto de não compensar a sua continuidade, em virtude da inviabilidade financeira para a continuação do projeto.

Com a pesquisa foi possível constatar que o custo para implementação de um programa de compliance irá variar de acordo com o tamanho e necessidades de cada empresa. Porém, o custo do não compliance é ainda mais caro, e que os impactos negativos gerados serão valorados de tal forma, que em determinada medida, podem ultrapassar os impactos financeiros, abalando o que hoje é considerado um grande valor que é a reputação e a imagem da empresa.

Atrelada a discussão dos custos, uma reflexão importante foi respondida: a imposição contratual da implementação do programa de compliance a um terceiro contratual, pode gerar tanto desequilíbrio contratual quanto programas de compliance “fakes” ou “para inglês ver”. As duas hipóteses são insustentáveis, contudo, é também função do compliance identificar essas ocorrências, para agir preventivamente nos casos, antes que deem ensejo a ocorrências atitudes não conformes.

Os consumidores também estão cada vez mais atentos aos comportamentos das empresas, importando para além do preço, produto ou do serviço oferecido, quais são os impactos gerados e os posicionamentos adotados. A empresa é ambientalmente responsável? É investigada por trabalho análogo a escravidão? Faz testes em animais? Esteve envolvida em escândalo de corrupção ou discriminação? Patrocina causas sociais? Esses são alguns dos questionamentos realizados ao se estabelecer um processo simples de compra ou de celebração contratual.

Diante desse novo perfil de consumidores as empresas estão mais pressionadas a agir em conformidade. A possibilidade de envolvimento em escândalos, de qualquer ordem, juntamente com a rapidez com que as informações circulam, verídicas ou não, tem o potencial de alcançar proporções inimagináveis.

Para além disso, observa-se que a sociedade tem tolerado menos as pequenas corrupções e o famoso “jeitinho brasileiro” está sendo diariamente mais combatido, o que mostra que o há espaço para o desenvolvimento, por exemplo, da ética, um dos instrumentos de conformidade, fora e dentro do contexto empresarial.

A responsabilidade contratual se dá então através de diferentes campos, e, diante dos estudos realizados para construção deste trabalho, com o recorte nas áreas trabalhista, ambiental e consumerista, constata-se que o compliance ainda precisa ser muito desenvolvido e trabalhado dentro das empresas para que reflita consiga gerar impactos efetivos e mudanças substanciais.

Diante do exposto, conclui-se que o compliance é um instrumento de garantia e eficiência dos contratos firmados por empresários, e, para além disso, é uma condição *sine qua non* para melhoria e crescimento do mercado empresarial brasileiro e também para alcance da expectativa nacional de um país não corrupto e mais ético.

## REFERÊNCIAS

ABBI. **Função de Compliance**. Documento Consultivo da Associação Brasileira de Bancos Internacionais - ABBI Disponível em: <[http://www.abbi.com.br/download/funcao-de-compliance\\_09.pdf](http://www.abbi.com.br/download/funcao-de-compliance_09.pdf)>. Acesso em: 4 dez. 2019.

ABNT NBR - **Introdução à ABNT NBR ISO 14001:2015**. p. 3.

ABNT NBR - Nova Versão da Norma ISO 14001:2015 – **O que muda? – Âmbito Negócios Sustentáveis**. Disponível em: <<http://www.ambito.com.br/NovoSite/index.php/blog/nova-versao-da-norma-iso-140012015-o-que-muda/>>. Acesso em: 2 nov. 2019.

**AMÉRICA MÓVIL - POLÍTICA DE INTEGRIDADE NOS NEGÓCIOS**. p.1. Disponível em: <<https://www.americamovil.com/Spanish/gobierno-corporativo/politica-de-integridad-comercial/default.aspx>>. Acesso em: 7 nov. 2019.

**ANÁLISE ECONÔMICA DO DIREITO (AED)**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2013. p. 11-13. Disponível em: <[https://diretorio.fgv.br/sites/diretorio.fgv.br/files/u100/analise\\_economica\\_do\\_direito\\_20132.pdf](https://diretorio.fgv.br/sites/diretorio.fgv.br/files/u100/analise_economica_do_direito_20132.pdf)>. Acesso em: 26 nov. 2019.

ANDRADE, Beatriz. **O contrato como instrumento de compliance**. Disponível em: <<http://www.jbleopoldino.com.br/o-contrato-como-instrumento-de-compliance/>>. Acesso em: 18 nov. 2019.

ARISTÓTELES. **Ética a Nicômaco**. 4. ed. São Paulo: Nova Cultural, 1991. p. 7. Disponível em: <[http://portalgens.com.br/portal/images/stories/pdf/aristoteles\\_etica\\_a\\_nicomaco\\_poetica.pdf](http://portalgens.com.br/portal/images/stories/pdf/aristoteles_etica_a_nicomaco_poetica.pdf)>. Acesso em 24 nov. 2019.

AZEVEDO, Hudson. **Código de Conduta: Grau de adesão às recomendações do IBGC pelas empresas listadas na BM&FBOVESPA**. 132f. 2010. Dissertação (Mestrado profissional em Administração e Controladoria) – Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade, Universidade do Ceará. 2010. Disponível em: <[http://www.repositorio.ufc.br/bitstream/riufc/29282/1/2010\\_dis\\_hazevedo.pdf](http://www.repositorio.ufc.br/bitstream/riufc/29282/1/2010_dis_hazevedo.pdf)>. Acesso em 25 nov. 2019.

AZEVEDO, Leonardo.; COELHO, Pedro. **A realidade de compliance para consumidores**. Disponível em: <<https://politica.estadao.com.br/blogs/fausto-macedo/a-realidade-de-compliance-para-consumidores/>>. Acesso em: 17 nov. 2019.

BARACHO, Hertha. CECATO, Maria Aurea. **DA FUNÇÃO SOCIAL DA EMPRESA À RESPONSABILIDADE SOCIAL: REFLEXOS NA COMUNIDADE E NO MEIO AMBIENTE. Direito e Desenvolvimento- Revista do Programa de Pós-Graduação em Direito**. João Pessoa. p.121-127. 2017. Disponível em: <<https://periodicos.unipe.br/index.php/direitoedesenvolvimento/article/view/320>>. Acesso em: 23 nov. 2019.

BARBOSA, Livia. **O Jeitinho Brasileiro - A arte de ser mais igual do que os outros**. Rio de Janeiro: Campus / Elsevier, 1992. p. 41-46.

BARCELOS, Hélvia. et al. **Governança Corporativa, Cultura Organizacional e Código de Conduta**. IBGC - Instituto Brasileiro de Governança Corporativa, n. 6, p. 24, 2019.

BATTESINI, Eugênio. **Direito e Economia: Novos horizontes no estudo da responsabilidade civil no Brasil**. 450f. 2010. Tese (Doutorado em Direito). Faculdade de Direito, Universidade Federal do Rio Grande do Sul). 2010. Disponível em: <<https://lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/142767/000734500.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>. Acesso em: 26 nov. 2019.

BERTOCCELLI, Rodrigo. Compliance. In: CARVALHO, André.; ALVIM, Tiago.; VENTURINI, Otavio. **Manual de Compliance**. Rio de Janeiro: Forence, 2019. p. 37-40.

**Bradesco – Para Você** | O Grupo Bradesco. Disponível em: <<https://banco.bradesco/html/classic/sobre/o-grupo-bradesco.shtm>>. Acesso em: 15 nov. 2019.

BRAGATO, Adelita. **O Compliance no Brasil: A empresa entre ética e o lucro**. 134f. 2017. Dissertação (Mestrado em Direito) – Programa de Pós-graduação em Direito, Universidade Nove de Julho, 2017. Disponível em: <<http://bibliotecatede.uninove.br/bitstream/tede/1646/2/Adelita%20Aparecida%20Podadera%20BecheBech%20Bragato.pdf>>. Acesso em: 23 nov. 2019.

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] República Federativa do Brasil, Presidência da República, Brasília, 02 ago. 2013. 71 Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2011-2014/2013/lei/l12846.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2013/lei/l12846.htm)>. Acesso em 03 nov. 2019.

BRASIL, **Lei nº 13.303**, de 30 de jun. de 2016. Estatuto jurídico da empresa pública, da sociedade de economia mista e de suas subsidiárias, no âmbito da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios. Brasília, DF, jun. 2016. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2016/lei/l13303.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2016/lei/l13303.htm)>. Acesso em: 24 nov. 2019.

BRASIL. **Decreto nº 8.420/13**, de 18 de março de 2015: Regulamenta a Lei nº 12.846, de 1º de agosto de 2013, que dispõe sobre a responsabilização administrativa de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública, nacional ou estrangeira e dá outras providências. Brasília, DF, mar. 2015. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2015/decreto/d8420.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/decreto/d8420.htm)>. Acesso em: 03 dez. 2019.

BRASIL. **Guia Programas de Compliance**. Conselho Administrativo de Defesa da Economia –

BRASIL. **Lei nº. 12.846/2013**, 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. Brasília, DF, ago. 2103. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2011-2014/2013/lei/l12846.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2013/lei/l12846.htm)>. Acesso em: 03 dez. 2019.

BRASIL. **Projeto de Lei nº. 6.826/2010**. 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. Disponível em: <[https://www.camara.leg.br/proposicoesWeb/prop\\_mostrarintegra;jsessionid=04843295731](https://www.camara.leg.br/proposicoesWeb/prop_mostrarintegra;jsessionid=04843295731)>

461EEC3325F64FBFD87AB.proposicoesWebExterno2?codteor=734764&filename=PL+6826/2010>. Acesso em: 03 dez. 2019.

BRASIL. **Resolução 2554 do Banco Central do Brasil**, de 29 de setembro de 1998. Dispõe sobre a implantação e implementação de sistema de controles internos. Brasília – DF, 1998. Disponível em: <[https://www.bcb.gov.br/pre/normativos/res/1998/pdf/res\\_2554\\_v3\\_P.pdf](https://www.bcb.gov.br/pre/normativos/res/1998/pdf/res_2554_v3_P.pdf)>. Acesso em 03 dez. 2019.

BULGARELLI, R. **O imprescindível investimento em diversidade e inclusão**. IBGC - Instituto Brasileiro de Governança Corporativa, n. 6, p. 21, 2019. Disponível em: <<https://conhecimento.ibgc.org.br/Paginas/Publicacao.aspx?PubId=24139>> Acesso em: 20 nov. 2019.

CADE. Brasília: **Ministério da Justiça** - Conselho Administrativo de Defesa Econômica, 2016. Disponível em: <[http://www.cade.gov.br/aceso-a-informacao/publicacoes-institucionais/guias\\_do\\_Cade/guia-compliance-versao-oficial.pdf](http://www.cade.gov.br/aceso-a-informacao/publicacoes-institucionais/guias_do_Cade/guia-compliance-versao-oficial.pdf)>. Acesso em: 03 dez. 2019.

CARLI, Carla. **Anticorrupção e compliance: a (in)capacidade da lei 12.846/2013 para motivar as empresas brasileiras à adoção de programas e medidas de compliance**. 330f. 2016. Tese (Doutorado em Direito) - Programa de Pós-Graduação em Direito da Faculdade de Direito da Universidade Federal do Rio Grande do Sul e para a obtenção do grau de Doctora, pelo Programa de Doctorado Estado de Derecho y Gobernanza Global, da Facultad de Derecho da Universidad de Salamanca. Porto Alegre. 2016. Disponível em: <<https://lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/149239/001005078.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>. Acesso em: 02 dez 2019.

CARPENA, H. **O compliance consumerista e criação de um mercado ético e produtivo**. Disponível em: <<https://www.conjur.com.br/2018-ago-01/garantias-consumo-compliance-consumerista-criacao-mercado-etico-produtivo>>. Acesso em: 17 nov. 2019.

CARPI, Celina. **Agir com Ética**. Pacto Global Rede Brasileira - Caderno do Pacto, p. 48, 2015. Disponível em: <<http://osbrasil.org.br/wp-content/uploads/2016/01/Caderno-do-Pacto-Anticorrupt%C3%A7%C3%A3o.pdf>>. Acesso em: 24 nov. 2019.

CARR, Albert. **Is Business Bluffing Ethical?** Disponível em: <<https://hbr.org/1968/01/is-business-bluffing-ethical>>. Acesso em: 24 nov. 2019.

CARVALHO, Andre. **Criação da cultura de Compliance**. In: BERTOCCELLI, Rodrigo.; ALVIM, Tiago.; VENTURINI, Osvaldo. Manual de Compliance. Rio de Janeiro: Forense, 2019. p. 7.

CHAUÍ, Marilena. **A existência ética**. In: Convite à Filosofia. São Paulo: Atlas, 2000. p. 435. Disponível em: <[https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/533894/mod\\_resource/content/1/ENP\\_155/Referencias/Convitea-Filosofia.pdf](https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/533894/mod_resource/content/1/ENP_155/Referencias/Convitea-Filosofia.pdf)>. Acesso em: 24 nov. 2019.

CHAUÍ, Marilena. **A existência ética**. In: Convite à Filosofia. São Paulo: Atlas, 2000. p. 435. Disponível em: <[https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/533894/mod\\_resource/content/1/ENP\\_155/Referencias/Convitea-Filosofia.pdf](https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/533894/mod_resource/content/1/ENP_155/Referencias/Convitea-Filosofia.pdf)>. Acesso em: 24 nov. 2019.

COIMBRA, Marcelo de Aguiar; RISEGATO, Giulia G.A. Pappalardo. **Introdução geral em Compliance e Programa de Compliance: Introdução ao Corporate Compliance, Ética e Integridade**. In: MANUAL de Compliance. São Paulo - SP: VIA ETICA, 2018. cap. 1, p. 1-23. ISBN 978-85-85272-01-2. Disponível em: <https://viaetica.com/images/Manual-de-Compliance-Amostra.pdf>. Acesso em: 26 set. 2019.

COIMBRA, Marcelo.; MANZI, Vanessa. Manual de Compliance - **Preservando a Boa Governança e a Integridade das Organizações**. São Paulo: Editora Atlas, 2010. p. 2-14.

COLARES, Wilde. **Ética e Compliance nas empresas de Outsourcing**. 201f. 2014. Monografia (Curso de LL.M. em Direito dos Contratos). Pós-Graduação Lato Sensu, Instituto de Ensino e Pesquisa – Insper, São Paulo. 2017. Disponível em: [http://dspace.insper.edu.br/xmlui/bitstream/handle/11224/1238/Wilde%20Cunha%20Colares\\_Trabalho.pdf?sequence=1](http://dspace.insper.edu.br/xmlui/bitstream/handle/11224/1238/Wilde%20Cunha%20Colares_Trabalho.pdf?sequence=1) >. Acesso em: 23 nov. 2019.

CORTELLA, Mário. **Ética é sempre coletiva**. Disponível em: <http://www.ms cortella.com.br/artigo-cortella-etica-moral-valores-principios-6a>>. Acesso em: 24 nov. 2019.

CREDIDIO, Guilherme. O Compliance empresarial como ferramenta de redução de corrupção. **Revista CEJ**, n. 74, p. 86-87, 2018. Disponível em: [http://www.mpsp.mp.br/portal/page/portal/documentacao\\_e\\_divulgacao/doc\\_biblioteca/bibli\\_servicos\\_produtos/bibli\\_boletim/bibli\\_bol\\_2006/Rev-CEJ\\_n.74.09.pdf](http://www.mpsp.mp.br/portal/page/portal/documentacao_e_divulgacao/doc_biblioteca/bibli_servicos_produtos/bibli_boletim/bibli_bol_2006/Rev-CEJ_n.74.09.pdf)>. Acesso em: 25 set. 2019.

CRUZ, Alessandro.; LEITE, Marcelo. **Pró-Ética: comunicação e treinamento para um programa de compliance efetivo** - JOTA Info. Disponível em: <https://www.jota.info/opiniao-e-analise/artigos/treinamento-pro-etica-compliance-03102018>>. Acesso em: 3 dez. 2019.

**DICIONÁRIO ETIMOLÓGICO**. Disponível em: <https://www.dicionarioetimologico.com.br/busca/?q=%C3%A9tica>>. Acesso em: 24 nov. 2019.

DICIONÁRIO MICHAELIS. **Ética** Michaelis On-Line. Disponível em: <http://michaelis.uol.com.br/busca?id=OmqE>>. Acesso em: 24 nov. 2019.

DUPONT, Bruna. **Compliance Empresarial: Diálogo latente e possível embate frente à Responsabilidade Social da Empresa e suas perspectivas**. 72f. 2104. Monografia (Graduação em Direito). Centro de Ciências Sociais e Humanas - Universidade Federal de Santa Maria, 2014. Disponível em: <https://repositorio.ufsm.br/handle/1/11592>>. Acesso em: 04 nov. 2019.

EL KALAY, Marcio. **Compliance sem ética é uma missão sem propósito** | LEC. Disponível em: <http://www.lecnews.com.br/blog/compliance-sem-etica-e-uma-missao-sem-proposito/>>. Acesso em: 19 nov. 2019.

ETHOS. **Indicadores Ethos para Negócios Sustentáveis e Responsáveis** - Instituto Ethos. Disponível em: <https://www.ethos.org.br/conteudo/indicadores/#.XenDKuhKhPY>>. Acesso em: 1 dez. 2019.

FEBRABAN. **Guia de Boas Práticas de Compliance**. Federação Brasileira de Bancos – FEBRABAN. p.7-30. 2018. Disponível em: <https://portal.febraban.org.br/pagina/3228/52/pt-br/guia-compliance>>. Acesso em: 4 dez. 2019.

FERNANDES, Leonardo. **O que é responsabilidade objetiva?**. Disponível em: <<https://www.compliancepme.com.br/artigos/o-que-e-responsabilidade-objetiva-20180311>>. Acesso em: 3 dez. 2019.

FERREIRA, B.; QUEIROZ, P.; GONÇALVES, E. **Análise Econômica do Direito e o Compliance Empresarial: Apreciação Jurídico-Econômica dos Programas de Conformidade e Custos de Prevenção**. *Economic Analysis of Law Review*. Universidade Católica de Brasília. p. 266. 2018. Disponível em: <<https://portalrevistas.ucb.br/index.php/EALR/article/view/8455>>. Acesso em: 26 nov. 2019.

FERREIRA, Bráulio Cavalcanti; QUEIROZ, Bruna Pamplona de; GONÇALVES, Everton das Neves. **Análise Econômica do Direito e o Compliance Empresarial: Apreciação jurídico-econômica dos programas de conformidade e dos custos de prevenção**. *Economic Analysis of Law Review*, Brasília. p. 262-272, Jan-Abr. 2018. Disponível em: <https://portalrevistas.ucb.br/index.php/EALR/article/view/8455/5671>. Acesso em: 25 set. 2019.

FLENIK, Juliano. **O COMPLIANCE CONSUMERISTA: UTOPIA OU REALIDADE UMA ANÁLISE DO CÓDIGO DE ÉTICA DO WALLMART**. VIII CONBRADEC - Congresso Brasileiro de Direito Empresarial e Cidadania. Anais. Curitiba: Percurso - Portal de Revistas do UNICURITIBA, 2019. p.278-284. Disponível em: <<http://revista.unicuritiba.edu.br/index.php/percurso/article/view/3429/371371859>>. Acesso em: 15 nov. 2019.

FOPPEL, Roberta. **Governança e Compliance**, 2019.

FRAZÃO, Ana. **Implementação de programa de compliance deve atenuar penalidades a empresas**. *CONJUR*. Disponível em: <<https://www.conjur.com.br/2015-nov-28/ana-frazao-implementacao-compliance-atenuar-penas-empresas>>. Acesso em: 3 dez. 2019.

GIEREMEK, Rogéria. **Compliance como prevenção no combate à corrupção** | Artigos e Notícias. Disponível em: <<https://www.editoraroncarati.com.br/v2/Artigos-e-Noticias/Artigos-e-Noticias/compliance-como-prevencao-no-combate-a-corrupcao.html>>. Acesso em: 2 out. 2019.

GIEREMEK, Rogéria. **Compliance trabalhista - Compliance Brasil**. Disponível em: <<http://compliancebrasil.org/compliance-trabalhista/>>. Acesso em: 17 nov. 2019.

GIOVANINI, Wagner. **Compliance é burocracia?**. Disponível em: <<https://revistaadnormas.com.br/2019/09/24/compliance-e-burocracia/>>. Acesso em: 4 dez. 2019.

GOMES, Magno.; OLIVEIRA, Warley. A efetivação do compliance ambiental diante da motivação das certificações brasileiras. **RDFG – Revista de Direito da Faculdade Guanambi**, v. 4, n. 1, p. 189-195, 2019.

GOMES, Orlando. **Contratos**. Rio de Janeiro: Editora Forense, 2007. p. 11

GORDON, Andrew. **A Pesquisa Global sobre Fraude: como a conformidade pode ser mais eficaz**. Disponível em: <[https://www.ey.com/pt\\_br/assurance/the-global-fraud-survey-how-compliance-can-be-more-effective](https://www.ey.com/pt_br/assurance/the-global-fraud-survey-how-compliance-can-be-more-effective)>. Acesso em: 20 nov. 2019.

GPA Institucional - **Ética e Compliance**. Disponível em: <<https://www.gpabr.com/pt/etica-e-compliance/>>. Acesso em: 15 nov. 2019.

GUIMARÃES, Gabriela. **O contrato como ferramenta de Compliance**. Disponível em: <<http://www.lecnews.com/artigos/2015/06/12/o-contrato-como-ferramenta-de-compliance/>>. Acesso em: 18 nov. 2019.

HENCSEY, Antonio. Potencial Compliance Cast - **Humanização da Ética, um novo olhar para ética**. Disponível em: <<https://open.spotify.com/episode/6Tmhm5xvwEQhi8dkQ6OENu>>. Acesso em: 19 nov. 2019.

IPC. **Índice de Percepção da Corrupção 2018** – Transparência Internacional. Disponível em: <<https://ipc2018.transparenciainternacional.org.br/#ipc-2018>>. Acesso em: 4 dez. 2019.

ITAÚ. **Gerenciamento de Riscos e Capital** Pilar 3 3T18. Disponível em: <<https://www.itau.com.br/relacoes-com-investidores/Download.aspx?Arquivo=jfAhQ9ZPKhRn50MO/Duoew==>>. Acesso em: 4 dez. 2019.

LEC - Legal Ethics Compliance. (2019). **Cresce o compliance nas pequenas e médias empresas** (PMEs) | LEC. [online] Disponível em: <http://www.lecnews.com.br/blog/cresce-o-compliance-nas-pequenas-e-medias-empresas/#> . Acesso em: 21 out. 2019.

MACEDO, Fernando. #012 **Potencial Compliance** Podcast. Disponível em: <<https://open.spotify.com/show/7p8yUMLIZfjVWP0484tNgT>>. Acesso em: 27 set. 2019.

MATHIES, Anaruez. **Assédio Moral na relação de emprego no Brasil: Uma análise dos custos sociais e do mecanismo de Compliance**. 219f. 217. Dissertação (Mestrado em Direito) – Programa de Pós-Graduação em Direito, Universidade Federal de Santa Catarina, 2017. p.175. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/xmlui/bitstream/handle/123456789/176788/346788.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>. Acesso em: 8 nov. 2019.

MICHAEL, Porter. **Estratégia competitiva: Técnicas para análise de Indústrias e da Concorrência**. Ed. Gen. 2005.

MOREIRA, Egon.; CANTO, Mariana.; GUZELA, Rafaella. Anticorrupção e suborno no Brasil: melhores práticas anticorrupção. In: CARVALHO, André. et al. **Manual de Compliance**. Rio de Janeiro: Forense, 2019. p. 349-358.

NARESI, Luíza. **A aplicabilidade do compliance nas esferas contratuais**. Disponível em: <<https://www.migalhas.com.br/dePeso/16,MI310203,11049-A+aplicabilidade+do+compliance+nas+esferas+contratuais>>. Acesso em: 1 dez. 2019.

OLIVA, Milena.; SILVA, Rodrigo. **Notas sobre o Compliance no Direito Brasileiro**. Quaestio Iuris, v. 11, n. 4, p. 2709, 2018. Disponível em: <<https://doi.org/10.12957/rqi.2018.33843>>. Acesso em: 03 dez. 2019.

OLIVEIRA, André. A incidência da Lei Anticorrupção e do Compliance no âmbito trabalhista. **Revista do Curso de Direito da Faculdade de Humanidades e Direito**, v. 12, n. 12, São Paulo, 2015. p.171-178. Disponível em: <<https://www.metodista.br/revistas/revistas-metodista/index.php/RFD/article/view/6614>>. Acesso em: 04 dez. 2019.

OLIVEIRA, Larissa. **Aplicabilidade do programa de compliance como mecanismo para garantir o direito fundamental ao ambiente de trabalho digno**. 85f. 2017. Monografia (Graduação em Direito) – Faculdade Baiana de Direito. 2017. Disponível em: <<http://portal.faculdadebaianadedireito.com.br/portal/monografias/Larissa%20de%20Brito%20Oliveira.pdf>>. Acesso em: 03 dez. 2019.

PEDRO, Carolina. **Os aspectos de um compliance eficiente e seus impactos enquanto investimento empresarial**. 62f. 2018. Monografia (Graduação em Direito). Centro de Ciências Jurídicas e Econômicas, Faculdade Nacional de Direito - Universidade Federal do Rio de Janeiro. 2018. Disponível em: <<https://pantheon.ufrj.br/bitstream/11422/6210/1/CMFAPedro.pdf>>. Acesso em: 24 out. 2019.

PROCON. **Ranking de Atendimentos** - PROCON-SP. Disponível em: <[https://sistemas.procon.sp.gov.br/rank\\_estadual/?m=rank\\_atend](https://sistemas.procon.sp.gov.br/rank_estadual/?m=rank_atend)>. Acesso em: 3 nov. 2019.

**Programa de Integridade Bradesco**. 4. ed. p. 11

**REVISTA COMPLIANCERIO**. Rio de Janeiro: Instituto Compliance Rio. p.15. 2018. Disponível em: <<https://icrio.org/wp-content/uploads/2019/01/1-edio-da-revista-icrio.pdf>>. Acesso em: 03 nov. 2019.

RIBEIRO, Márcia Carla Pereira; DINIZ, Patrícia Dittrich Ferreira. **Compliance e Lei Anticorrupção nas Empresas**. Revista de Informação Legislativa, Brasil, ano 52, n. 205, p. 87-105, 2015. Disponível em: [https://www12.senado.leg.br/ril/edicoes/52/205/ril\\_v52\\_n205\\_p87.pdf](https://www12.senado.leg.br/ril/edicoes/52/205/ril_v52_n205_p87.pdf). Acesso em: 26 set. 2019.

ROZA, Candido. **Ética, responsabilidade e desenvolvimento sustentável nas Organizações**. 116f. 2108. Dissertação (Mestrado em Filosofia) – Programa de Pós-graduação e Filosofia, Universidade de Caxias do Sul, 2018.p. 14. Disponível em: <[https://sucupira.capes.gov.br/sucupira/public/consultas/coleta/trabalhoConclusao/viewTrabalhoConclusao.jsf?popup=true&id\\_trabalho=6548819](https://sucupira.capes.gov.br/sucupira/public/consultas/coleta/trabalhoConclusao/viewTrabalhoConclusao.jsf?popup=true&id_trabalho=6548819)>. Acesso em: 21 nov. 2019.

SAHIONE, Yuri. **Lei Anticorrupção completa seis anos em amadurecimento**. Disponível em: <<https://jrs.digital/2019/08/01/lei-anticorruptao-completa-seis-anos-em-amadurecimento/>>. Acesso em: 4 dez. 2019.

SALAMA, Bruno. **Análise econômica do direito**. Enciclopédia jurídica da PUC-SP. Tomo: Teoria Geral e Filosofia do Direito. 1. ed. São Paulo: Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, 2017. Disponível em: <https://enciclopediajuridica.pucsp.br/verbete/41/edicao-1/analise-economica-do-direito>. Acesso em: 26 nov. 2019.

SAMARCO - **Missão, Visão e Valores**. Disponível em: <<https://www.samarco.com/missao-e-valores/>>. Acesso em: 7 nov. 2019.

SANTANA, Paulo Victor. **Análises econômicas no Direito Brasileiro: Limites e possibilidades**. Lex Humana - Revista do Programa de Pós-Graduação em Direito da Universidade Católica de Petrópolis, p. 157-176, 2014. Disponível em: <[https://digitalisdsp.uc.pt/bitstream/10316.2/33948/1/LexHumana6-1\\_artigo9.pdf?ln=pt-pt](https://digitalisdsp.uc.pt/bitstream/10316.2/33948/1/LexHumana6-1_artigo9.pdf?ln=pt-pt)>. Acesso em: 26 nov. 2019.

SANTOS, Fabíola. Compliance nas Relações de Consumo. In: CARVALHO, André. et al. **Manual de Compliance**. Rio de Janeiro: FORENSE, 2019. p. 603-605.

SCHNEIDER, Eduardo.; AYRES, Carlos. **Compliance na América Latina**. São Paulo. p. 33. Disponível em: <<http://conteudo.lecnews.com/ebook-pilares-do-programa-de-compliance>>. Acesso em: 04 dez. 2019.

SCHRAMM, Fernanda Santos. **Compliance e inovação: é preciso acelerar sem medo: Compliance officers não devem se desanimar quando são chamados de ‘travadores’**. In: Jota: Opinião e Análise. 2019. Disponível em: <https://www.jota.info/opiniao-e-analise/artigos/compliance-e-inovacao-e-preciso-acelerar-sem-medo-12102019>. Acesso em: 16 out. 2019.

SCHRAMM, Fernanda. **O Compliance como instrumento de combate à corrupção no âmbito das contratações públicas**. 412f. 2018. Dissertação (Mestrado em Direito). Programa de Pós-graduação em Direito – Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis. 2018. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/190091>>. Acesso em: 12 nov. 2019.

SEGAL, Robert Lee. **COMPLIANCE AMBIENTAL NA GESTÃO EMPRESARIAL: distinções e conexões entre compliance e auditoria de conformidade legal**. REASU - Revista Eletrônica de Administração da Universidade Santa Úrsula, 2018. Disponível em: <<http://revistas.icesp.br/index.php/REASU/article/view/389/270>>. Acesso em: 3 nov. 2019.

SIÉCOLA, Emerson. **COMPLIANCE E OS PROCESSOS DE QUALIDADE | LEC**. Disponível em: <<http://www.lecnews.com.br/blog/compliance-e-os-processos-de-qualidade/>>. Acesso em: 17 nov. 2019.

SILVEIRA, Luciano.; WERNWCK, Tatyane. **A importância do compliance ambiental corporativo**. Disponível em: <<https://iusnatura.com.br/compliance-ambiental/>>. Acesso em: 3 nov. 2019.

SINGH, Arpinder. **Como o futuro da conformidade evoluirá nos mercados emergentes**. Disponível em: <[https://www.ey.com/pt\\_br/assurance/how-the-future-of-compliance-will-evolve-in-emerging-markets](https://www.ey.com/pt_br/assurance/how-the-future-of-compliance-will-evolve-in-emerging-markets)>. Acesso em: 20 nov. 2019.

SIQUEIRA, Felipe.; MICHELETTO, Franciele. COMPLIANCE CONSUMERISTA: UMA RELAÇÃO DE CREDIBILIDADE ENTRE A ENTIDADE CORPORATIVA E O CONSUMIDOR. **RDGRRC - Revista de Direito, Globalização e Responsabilidade nas Relações de Consumo**, p. 85, 2019.

SOARES, Marcelo. CAMPOS, Maria Gisela. Compliance na realização da função social da empresa. Percurso - **ANAIS DO VIII CONBRADEC**- Congresso Brasileiro de Direito Empresarial e Cidadania. Curitiba. 2019. p.3 e 6. Disponível em: <<http://revista.unicuritiba.edu.br/index.php/percurso/article/view/3416/371371846>>. Acesso em: 26 set. 2019.

STUTZ, Rosiane. **Compliance e os Códigos de Ética das empresas de capital aberto no Brasil: uma análise sob a ótica institucionalista**. 84f. 2017. Dissertação (Mestrado Executivo em Gestão Empresarial) – Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo. 2017. Disponível em: <[http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/19609/Disserta%c3%a7%c3%a3o\\_Rosi%20Stutz.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/19609/Disserta%c3%a7%c3%a3o_Rosi%20Stutz.pdf?sequence=1&isAllowed=y)>. Acesso em: 23 nov. 2019.

TARGANO, José.; BORN, Maur. *Saúde, Segurança e Meio Ambiente (SSMA)*. In: **Manual de Compliance**. Rio de Janeiro: Forense, 2019. p. 484-q87.

TELEFÔNICA Brasil - **Compliance**. Disponível em: <<http://www.telefonica.com.br/servlet/Satellite?c=Page&cid=1386096107572&pagename=InstitucionalVivo%2FPage%2FTemplateTextoDocumento>>. Acesso em: 6 nov. 2019.

THIRY-CHERQUES, Hermano. **Responsabilidade Moral e Identidade Empresarial**. RAC - Revista de Administração Contemporânea, Ed. Especial, p. 36, 2003. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rac/v7nspe/v7nespa03.pdf>>. Acesso em: 24 nov. 2019.

THOMAS, Jennifer. **Queimadas na Amazônia e o aumento do desmatamento | Impacto**. Disponível em: <<https://veja.abril.com.br/blog/impacto/queimadas-na-amazonia-e-o-aumento-do-desmatamento/>>. Acesso em: 2 nov. 2019.

THOMSON REUTERS. **COST OF COMPLIANCE 2018**. Disponível em: <<https://legal.thomsonreuters.com/content/dam/ewp-m/documents/legal/en/pdf/reports/cost-of-compliance-special-report-2018.pdf>>. Acesso em: 25 set. 2019.

TI. **Transparência Internacional - Brasil**. Disponível em: <<https://www.transparenciainternacional.org.br/quem-somos/sobre-a-ti/>>. Acesso em: 4 dez. 2019.

TIM - **Relações com Investidores - Código de Ética**. Disponível em: <<https://ri.tim.com.br/ShowCanal/Codigo-de-Etica?=PyRsviHmWfSc2lZCVTi4lQ==>>. Acesso em: 15 nov. 2019.

ZANETTI, Adriana. Lei Anticorrupção e Compliance. **Revista Brasileira de Estudos da Função Pública – RBEFP**. Belo Horizonte. p.52. 2016. Disponível em: <<https://www.editoraforum.com.br/wp-content/uploads/2017/03/lei-anticorruptao-compliance-artigo.pdf>>. Acesso em: 02 dez. 2019.