

## O MOVIMENTO DE ASCENSÃO DO *COMPLIANCE* ANTICORRUPÇÃO A PARTIR DA PROMULGAÇÃO DO FOREIGN CORRUPT PRACTICES ACT

Os programas de *compliance* anticorrupção tornaram-se elementos centrais na atuação de grandes empresas e em importantes legislações que tratam da criminalização e da prevenção à corrupção. Tal destaque tem uma das suas origens na promulgação e posterior aplicação do Foreign Corrupt Practices Act (“FCPA”) pelo Estados Unidos, que influenciou diversas leis a incentivarem a adoção desses programas. Paralelamente, é possível identificar a influência do desenvolvimento dos campos de estudo da ética corporativa e da economia comportamental, que surgiram em meados das décadas de 70 e 80, sobre esse movimento de ascensão dos programas de *compliance* anticorrupção. Este artigo explora as origens dos programas de *compliance* anticorrupção entre seus fundamentos teóricos e práticos, analisando-as e investigando algumas das consequências do seu uso, em especial na aplicação do FCPA.

1. Introdução.....	1
2. Fundamento Prático: Movimento Legislativo.....	2
3. Fundamento Prático: Aplicação do FCPA.....	7
3.1. <i>Compliance</i> anticorrupção enquanto causa da condenação.....	7
3.2. <i>Compliance</i> anticorrupção como atenuante da responsabilidade corporativa.....	9
3.3. <i>Compliance</i> anticorrupção como pena: o caso dos acordos celebrados.....	10
4. Fundamento Teórico.....	12
5. Conclusão.....	15
6. Bibliografia.....	16

### 1. INTRODUÇÃO

Se antes a corrupção chegou a ser vista como um custo necessário para a prática comercial<sup>1</sup>, ou até mesmo um caminho necessário ao desenvolvimento<sup>2</sup>, hoje há um consenso sobre os efeitos negativos por ela provocados principalmente sobre o desenvolvimento econômico e social dos países. Um dos instrumentos que tem sido constantemente usado como forma de controle e prevenção da corrupção são os programas de *compliance*, ferramenta da governança corporativa, campo de estudo que surgiu na década de 70, a partir da necessidade de limitação do poder dentro da empresa, organização dos conflitos de agência e promoção de *accountability*, e se dedica a analisar as relações internas e externas da empresa, com acionistas e terceiros interessados (*stakeholders*).

Nas duas últimas décadas, os programas de *compliance* anticorrupção ganharam grande notoriedade. O seu uso passou a ser fortemente incentivado por meio das leis que regulam a atividade comercial, como leis anticorrupção, bancárias, antifraudes e de regulação do mercado

---

<sup>1</sup> GATHII, James Thuo. *Defining the Relationship between Corruption and Human Rights*. Pensilvânia: University of Pennsylvania Journal of International Law, vol. 31, n. 125, Albany Law School Research Paper, n. 33, 2009, p. 134.

<sup>2</sup> HUNTINGTON, Samuel P. *Political Order in Changing Societies*. New Haven/London: Yale University Press, 1968, p. 69.

financeiro<sup>3</sup>. Consequentemente, os investimentos em auditorias e comitês internos de fiscalização cresceram exponencialmente<sup>4</sup>.

O incentivo à adoção de programas de conformidade anticorrupção teve seu pontapé inicial na promulgação do FCPA, mas se desenvolveu de forma mais clara e objetiva em leis posteriores, diretamente influenciadas pela lei norte-americana, que trataram especificamente da obrigação das empresas visadas pela lei a adotarem esses programas. Não só, a aplicação do FCPA teve papel primordial no fortalecimento do instrumento, uma vez que se tornou paradigma na matéria e tornou os programas de *compliance* elementos centrais nas iniciativas de combate à corrupção. Por fim, o desenvolvimento da ética corporativa e da economia comportamental contribuiu com o suporte teórico para o desenvolvimento e aperfeiçoamento do estudo sobre tais programas.

Para investigação da origem desse que foi chamado de movimento de ascensão do *compliance* anticorrupção esse trabalho estudará três pilares que sustentam o seu desenvolvimento e atual destaque: o movimento legislativo, a evolução da aplicação do instrumento no próprio FCPA e o seu fundamento teórico.

Cabe ressaltar que programas de *compliance* serão entendidos neste artigo de forma ampla, englobando todas as medidas que uma empresa pode adotar em seu programa, desde a adoção de um código de ética, passando pela realização de treinamentos constantes, construção de um sistema de controle interno de vigilância e monitoramento até a mudança de estruturas e procedimentos de comunicação, contratação e tomadas de decisão internas.

## 2. FUNDAMENTO PRÁTICO: MOVIMENTO LEGISLATIVO

O movimento de ascensão do *compliance* anticorrupção tem fundamento tanto teórico quanto prático. O fundamento prático pode ser notado nas principais leis que fizeram uso do *compliance* como instrumento de prevenção à corrupção, em especial a corrupção internacional. A principal delas foi o FCPA promulgado em 1977, por meio da qual os Estados Unidos lideraram o movimento de criminalização da corrupção internacional. São muitas as nuances que inspiraram o Congresso norte-americano a adotar uma lei extremamente rigorosa e cuja aplicação se tornaria paradigmática nas décadas subsequentes. Dentre elas é possível identificar ao menos 3 (três) principais motivos pelos quais os Estados Unidos promulgaram o FCPA, quais sejam: (i) a preocupação com o impacto dos escândalos de corrupção para a sua política externa, em especial devido ao contexto da Guerra Fria; (ii) a chamada “moralidade pós Watergate”; e (iii) as preocupações de natureza econômica.

No início da década de 70 a supremacia norte-americana começava a ser abalada, o país experimentava recessão econômica e inflação, em parte causadas pela Guerra do Vietnã e pela crise do petróleo que se iniciava<sup>5</sup>. Não só, ante as constantes derrotas norte-americanas na

---

<sup>3</sup> Como principais exemplos destacam-se: Sarbanes-Oxley Act e o Dodd-Frank Act, que serão abordados no próximo item.

<sup>4</sup> O banco francês BNP Paribas, por exemplo, aumentou a sua equipe de *compliance* em 40% em cinco anos, enquanto o HSBC dobrou o seu investimento direto em *compliance* em um ano, de 2013 para 2014. Cf. MURRAY, Seb. *MBA Careers: Compliance Staff Soar as Banks Count Cost of Regulation*. Califórnia: Business Because. Publicado em 22 mar. 2015. Disponível em <https://www.businessbecause.com/news/mba-jobs/3174/mba-careers-compliance-staff-soar-at-banks>. Acesso em 14 jun. 2020.

<sup>5</sup> BERGHOFF, Hartmut. *From the Watergate Scandal to the Compliance Revolution: The Fight Against Corporate corruption in the United States and Germany, 1972-2012*. Washington: German Historical Institute, vol. 53, 2013,

guerra, o movimento de oposição a ela também ganhava força. Tomado pelas suspeitas cada vez maiores de que haveria uma conspiração contra o seu governo, Nixon intensificou a perseguição aos seus opositores, inclusive por meio do uso ilegal dos serviços de inteligência norte-americanos, que se tornaram uma das ferramentas pelas quais Nixon perseguia seus opositores políticos. Foi assim que em 17 de junho de 1972 a base do Comitê do Partido Nacional Democrata, localizada no complexo de Watergate em Washington, foi invadida por pessoas associadas ao comitê de reeleição de Nixon, disfarçadas de encanadores, para a instalação de aparelhos de espionagem<sup>6</sup>. Assim, o presidente passou a ser investigado e chantageado pelos invasores presos, demonstrando que a sua ambição em combater o movimento de oposição à guerra foi levado às últimas consequências, o que lhe custaria o segundo mandato e levaria os Estados Unidos a uma crise constitucional<sup>7</sup>.

Diante das suspeitas de que o presidente estaria envolvido na invasão, instaurou-se um comitê especial no Congresso para a investigação do caso, em paralelo à investigação capitaneada pelo promotor designado ao caso. Durante as suas investigações, foi encontrada com a secretária pessoal de Nixon uma lista de empresas que teriam feito pagamentos ilegais para a sua campanha<sup>8</sup>, o que atrairia as suspeitas dos investigadores e da sociedade norte-americana sobre as contribuições ilegais feitas por empresas à campanha de reeleição do então presidente.

Dentre as empresas que tinham dado contribuições à campanha do presidente estavam grandes empresas norte-americanas, tais como a 3M, a American Airlines e a Goodyear<sup>9</sup>. Os pagamentos eram feitos por meio do uso de empresas *off shore*, que tinham como propósito em sua constituição cometer este tipo de ilegalidade. As investigações chamaram a atenção da Securities and Exchange Commission (“SEC”), do ponto de vista da obrigação do *disclosure*, uma vez que o órgão passou a questionar se tais pagamentos eram informados aos acionistas, já que, caso não o fossem, representariam uma violação das leis de valores mobiliários usar recursos da empresa para finalidades diferentes das quais eles foram designados<sup>10</sup>.

A SEC passou então a investigar se outras empresas usariam da mesma estratégia de constituição de empresas *off shore* para efetuar pagamentos ilegais de mesma natureza e descobriu, a partir de uma investigação interna, que mais de 400 empresas norte-americanas estavam envolvidas com esquemas de corrupção desta mesma natureza<sup>11</sup>, dentre elas as empresas líderes do mercado americano e símbolo do sucesso econômico do país, entre elas

---

p. 7. Disponível em <https://perspectivia.net/publikationen/bulletin-washington/2013-53-2/0007-0030>. Acesso em 14 jun. 2020.

<sup>6</sup> Ibidem, p. 8.

<sup>7</sup> Cf. GRIFFIN, Stephen M. *Watergate and Vietnam: The Cold War Origins of a Constitutional Crisis*. Lusiana: Tulane Public Law Research Paper, Chapman Law Review, vol. 16, 2012-2013, n. 12-11, 22 jun. 2012. Acesso em 14 jun. 2020.

<sup>8</sup> GWIRTZMAN, Milton S. *Is Bribery Defensible?*. Nova Iorque: The New York Times. Publicado em 5 out. 1975, p. 245. Disponível em <https://www.nytimes.com/1975/10/05/archives/is-bribery-defensible-bribery.html>. Acesso em 18 mar. 2019.

<sup>9</sup> BERGHOFF, Hartmut. *From the Watergate Scandal to the Compliance Revolution: The Fight Against Corporate corruption in the United States and Germany, 1972-2012*. Washington: German Historical Institute, vol. 53, 2013, p. 9.

<sup>10</sup> Ibidem, p. 10.

<sup>11</sup> SHENKAR, Oded; LUO, Yadong. *International Business*. 2 ed. Estados Unidos: Sage Publications, 2008, p. 527.

Lockheed Group<sup>12</sup>, Gulf Oil International<sup>13</sup>, Northrop Corporation<sup>14</sup>, Mobil Oil<sup>15</sup> e United Brands<sup>16</sup>.

As consequências que os escândalos de corrupção poderiam provocar para a política externa norte-americana foram objeto de grande preocupação dos senadores<sup>17</sup>, haja visto o contexto da Guerra Fria em que os escândalos passaram a ser usados como propaganda antiamericana e conseqüentemente anticapitalista, de forma que o Congresso não teve outra opção que não investigar a fundo o que se passava no comércio internacional e dar uma resposta legislativa a altura.

Embora a preocupação com a política externa tenha movido o Congresso para agir, ela não foi a única. É possível identificar nas declarações dos senadores uma grande preocupação com a chamada “moralidade pós Watergate”<sup>18</sup> que seria a moralidade que tomou conta da sociedade norte-americana após a divulgação do escândalo de Watergate, em resposta às acusações de que os Estados Unidos propagavam uma moral libertadora e democrática, sem ao menos a adotá-la em sua prática comercial. Não só, evidente também que houve uma preocupação de natureza econômica que motivou o Congresso norte-americano. Isto pois, além de prejudicar o livre comércio criando graves distorções econômicas, os subornos têm efeito de confisco sobre os lucros das empresas envolvidas e foi considerado como a mais importante barreira não tarifária ao livre comércio<sup>19</sup>.

Identificado o problema e discutido que as leis de valores mobiliários, tributárias e antitruste não versavam diretamente sobre a corrupção transnacional, as discussões no Congresso norte-americano passaram a tratar sobre qual seria a melhor resposta legislativa a

---

<sup>12</sup> Cf. WITKIN, Richard. *Lockheed Deal Would Release U.S. From Big Loan Guarantee*. Nova Iorque: The New York Times. Publicado em 1 jun. 1974, p. 1. Disponível em: <https://www.nytimes.com/1974/06/01/archives/lockheed-deal-would-release-us-from-big-loan-guarantee-lockheed.html>. Acesso em 21 mar. 2019; BERGHOFF, Hartmut. *From the Watergate Scandal to the Compliance Revolution: The Fight Against Corporate corruption in the United States and Germany, 1972-2012*. Washington: German Historical Institute, vol. 53, 2013. Disponível em <https://perspectivia.net/publikationen/bulletin-washington/2013-53-2/0007-0030>. Acesso em 14 jun. 2020; TOMLINSON, Richard. *Prince Bernhard of the Netherlands*. Países Baixos: Independent. Publicado em 3 dez. 2004.

<sup>13</sup> Cf: UNITED STATES SENATE. *Multinational Corporations and United States Foreign Policy: Hearings before de subcommittee on multinational corporations of the committee on foreign relations*. Primeira sessão: Political contributions to foreign payrnents. Testemunho de B. R. Dorsey, membro da diretoria da Gulf Oil Corp. Washington: U.S Government Printing Office, 1974, p. 13.

<sup>14</sup> Ibidem, p. 113.

<sup>15</sup> Ibidem, p. 318-325.

<sup>16</sup> O caso da United Brands teve como desdobramento o suicídio do seu CEO, que se atirou da janela do seu em escritório em Nova Iorque, esteve relacionado ao pagamento de propina ao presidente de Honduras e a oficiais italianos, relacionados à importação dos seus produtos e a redução das alíquotas aplicadas em benefício da empresa.

<sup>17</sup> Cf: UNITED STATES SENATE. *Multinational Corporations and United States Foreign Policy: Hearings before de subcommittee on multinational corporations of the committee on foreign relations*. Primeira sessão: Political contributions to foreign payrnents. Testemunho de B. R. Dorsey, membro da diretoria da Gulf Oil Corp. Washington: U.S Government Printing Office, 1974, p. 1.

<sup>18</sup> Este termo foi cunhado pelo vice-presidente Spiro Agnew, que renunciou do seu cargo sob suspeita de evasão fiscal. O vice-presidente usou o termo para justificar que os atos por ele cometidos era plenamente aceitáveis nos Estados Unidos até o escândalo de Watergate, quando as pessoas foram tomadas pela necessidade de resgate dos valores, o que implicou o fortalecimento dos seus critérios e na condenação feita pela opinião publica dos atos praticados pelo vice presidente.

<sup>19</sup> UNITED STATES SENATE. *Protecting the Ability of the United States to Trade Abroad: Hearings before the subcommittee on international trade of the committee of finance*. Washington: U.S Government Printing Office, 1975, p. 3.

ela. Dentre as opções, optou-se pela criminalização do suborno e pela instituição de obrigações aos emissores<sup>20</sup> relacionadas ao princípio do *disclosure*, para adequação da forma de registro nos livros contábeis das companhias.

Após a promulgação do FCPA, a preocupação com o seu impacto sobre a economia norte-americana passou a ser discutida. Dentre os estudos conduzidos sobre o tema, alguns indicaram que a lei teria efeitos negativos sobre a competitividade das empresas transnacionais norte-americanas, outros, que não haveria impacto algum<sup>21</sup>. Predominou a visão de que as empresas norte-americanas estariam sendo prejudicadas<sup>22</sup>, razão pela qual, durante o governo Clinton, elas passaram a pressionar o Congresso para que os Estados Unidos pressionassem órgãos multilaterais a adotar políticas contra a corrupção internacional, em especial a OCDE, que adotou em 1997 a Convenção sobre o Combate da Corrupção de Funcionários Públicos Estrangeiros em Transações Comerciais Internacionais, ratificada por 34 (trinta e quatro) países.

A Convenção representou mais um passo no movimento de ascensão do *compliance* anticorrupção, uma vez que ela contribuiu para que leis do mesmo teor do FCPA fossem promulgadas em outros países, inclusive no que diz respeito às obrigações relacionadas à prestação de contas e aos controles internos das empresas e, em 2009, por meio das divulgação das Recomendações do Conselho para Combate da Corrupção de Funcionários Públicos Estrangeiros em Transações Comerciais Internacionais, a OCDE recomendou a adoção de controles internos e programas de ética e *compliance* pelas empresas.

Posteriormente, em 2003, as Nações Unidas aprovaram a Convenção das Nações Unidas contra a Corrupção em 31 de outubro de 2003 pela Assembleia Geral, assinada por 129 países. A Convenção representou o primeiro acordo, de caráter global, a tratar do combate à corrupção internacional<sup>23</sup>, mencionando expressamente a adoção de códigos de conduta como instrumento de prevenção para os funcionários públicos<sup>24</sup>.

No início dos anos 2000 os programas de *compliance* passaram a ganhar cada vez mais destaque, não só no contexto de aplicação do FCPA, mas também como resposta a outros

---

<sup>20</sup> Nos termos do FCPA, são emissores todos aqueles têm valores mobiliários registrados de acordo com a seção 12 do Securities Exchange Act de 1933, ou que são obrigados a protocolar relatórios periódicos perante a SEC de acordo com a seção 15 (d) da mesma lei. (UNITED STATES. *Foreign Corrupt Practices and Domestic and Foreign Investment Disclosure: Hearing Before the S. Comm on Banking, Hous., and Urban Affairs. Statement of Sen. William Proxmire, Chairman, S. Comm. on Banking, Hous., and Urban Affairs. Washington: U.S Government Printing Office, 1977).*

<sup>21</sup> Cf. BECK, Paul J.; MAHER, Michael W.; TSCHOEGL, Adrian E. *The Impact of Foreign Corrupt Practices Act on U.S Export*. Califórnia: Managerial and Decision Economics 12, n. 4, ago. 1991, p. 195-303. Disponível em

[https://www.researchgate.net/publication/229565845\\_The\\_impact\\_of\\_the\\_Foreign\\_Corrupt\\_Practices\\_Act\\_on\\_US\\_exports](https://www.researchgate.net/publication/229565845_The_impact_of_the_Foreign_Corrupt_Practices_Act_on_US_exports) . Acesso em 14 jun. 2020; PEASAD, Jyoti N. *Impact of the Foreign Corrupt Practices Act of 1977 on U.S Exports*. Nova Iorque: Garland Publishing, 1993; TRADE PROMOTION COORDINATION COMMITTEE. *Toward the Next American Century: A U.S Strategic Response to Foreign Competitive Practices*. Washington: The Fourth Annual National Export Strategy Report to the US Congress, 1996.

<sup>22</sup> GLYNN, Patrick; KOBRIN, Stephen; NAIM, Moises. *The Globalization of Corruption – Corruption and the Global Economy*. Massachusetts: Peterson Institute for International Economics Press, 1997, p. 18.

<sup>23</sup> RAVINDRAN, Rajesh. *The United Nations Convention Against Corruption: A Critical Overview*. Calcutá: Instituto Indiano de Gerenciamento, SSRN Online, 2006, p. 8. Disponível em [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=891898&rec=1&srcabs=882334&alg=1&pos=9](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=891898&rec=1&srcabs=882334&alg=1&pos=9). Acesso em 14 jun. 2020.

<sup>24</sup> BRASIL. Decreto n. 5.687 de 31 de janeiro de 2006. Artigo 8. Disponível em [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2004-2006/2006/decreto/d5687.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/decreto/d5687.htm). Acesso em 14 jun. 2020.

problemas que se tornaram mais relevantes nesta década, como o terrorismo e as crises do mercado financeiro. Eles passaram a ser expressamente endereçados em importantes leis promulgadas no período nos Estados Unidos, quais sejam: Patriot Act, Sarbanes-Oxley Act (“SOX”), e Dodd-Frank Act.

No Patriot Act, promulgado em 2001, os controles internos foram empregados para prevenção à lavagem de dinheiro, dada a sua forte ligação com o financiamento de organizações terroristas, dentre elas a Al Qaeda, responsável pelo ataque às torres gêmeas no mesmo ano. O Sarbanes-Oxley, por sua vez, teve como origem o colapso da Enron e da WorldCom devido a fraudes contábeis, e foi o responsável pela introdução de diversas novas regras relacionada à governança corporativa<sup>25</sup> e pela alteração do Federal Sentencing Guidelines para incluir uma seção inteiramente dedicada ao *compliance* anticorrupção e aos códigos de ética.

Segundo esta seção, para ter um programa efetivo de *compliance* e de ética a empresa deve realizar *due diligences* para prevenir e detectar as condutas criminosas e promover uma cultura de ética e comprometimento com o *compliance* e com a lei<sup>26</sup>. Não só, a *due diligence* e a promoção de uma cultura de comportamento ético devem, necessariamente, perpassar pelo estabelecimento de padrões e processos internos que identifiquem condutas criminosas e promovam um programa de *compliance* específico para as atividades da empresa em questão.

Já o Dodd-Frank Act foi a resposta legislativa à crise do *subprime* norte-americana, que teve origem no mercado imobiliário e logo repercutiu em todos os setores para além do mercado financeiro norte-americano e, conseqüentemente, mundial. Embora o Dodd-Frank Act não tenha endereçado diretamente o *compliance* anticorrupção, é possível notar o uso dos controles internos como prevenção à evasão fiscal<sup>27</sup>, para regulação do processo de avaliação de risco de crédito<sup>28</sup>, e para evitar a possibilidade de ex membros da SEC ajudarem instituições financeiras a violar as suas leis<sup>29</sup>. Desta forma, o Dodd-Frank Act caminhou no mesmo sentido de fortalecer a importância dos controles internos, os sistemas de conformidade, como forma de evitar condutas ilícitas.

Por fim, a última lei dentre as responsáveis por fortalecer os programas de *compliance* anticorrupção e incentivar o surgimento de outras leis futuras de mesmo teor foi o UK Bribery Act, promulgado em 2010, após grande pressão exercida pela OCDE para que o Reino Unido adotasse uma lei de criminalização da corrupção internacional.

Com conteúdo próximo ao FCPA, o UK Bribery Act tem aplicação extraterritorial, veda qualquer prática de corrupção de funcionários públicos estrangeiros e atribui responsabilidade objetiva às empresas pela ofensa de não prevenir atos de corrupção por parte dos que agem em seu nome<sup>30</sup>. Como defesa, a empresa pode provar que tomou as medidas necessárias para prevenir tais atos de corrupção. Neste sentido, o Secretary of State deve publicar guias sobre os

---

<sup>25</sup> Cf. ROMANO, Roberta. *The Sarbanes-Oxley Act and the Making of Quack Corporate Governance*. Yale: The Yale Law Journal, vol. 114, 2005.

<sup>26</sup> ESTADOS UNIDOS. United States Sentencing Commission. *Guidelines Manual*. Washington D.C: U.S Government Printing Office, 2004. p. 476.

<sup>27</sup> ESTADOS UNIDOS, Dodd-Frank Act, Pub.L 111-203, Sec. 619, e, 1.

<sup>28</sup> Ibidem, sec. 932, a, 3.

<sup>29</sup> Ibidem, sec. 968, a, 4.

<sup>30</sup> Cf. UK Bribery Act, Sec. 7. Disponível em: <http://www.legislation.gov.uk/ukpga/2010/23/contents>. Acesso em 15 de jun. de 2020.

procedimentos que devem ser tomados pelas empresas para prevenir a corrupção internacional, que possam ser usados como atenuante da sua responsabilidade, o que foi feito em 2011<sup>31</sup>.

A partir dessa digressão é possível identificar a correlação entre o movimento de ascensão do *compliance* anticorrupção e o da governança corporativa no cenário internacional. Conforme apontado por Pargendler, dois fatores podem ser considerados como principais para a ascensão da governança corporativa no contexto internacional: (i) o uso da matéria como substituta da ação governamental e (ii) o seu fortalecimento nos momentos de crise econômica<sup>32</sup>. Esses mesmos dois fatores podem ser apontados também para o fortalecimento do *compliance* anticorrupção.

Os programas de *compliance* tanto são a resposta mais fácil usada como substituta das ações que devem ser tomadas pelo setor público para o combate a corrupção internacional, como é possível notar que seu uso foi incentivado sempre em momento de crise das mais diversas naturezas. Foi assim com o FCPA, o Patriot Act, Sarbanes-Oxley Act e Dodd-Frank Act, com destaque para o SOX, que impactou diretamente na aplicação do FCPA nos anos subsequentes. Assim, ele também varia conforme o pêndulo do debate político se desloca entre a regulação e a desregulação econômica.

### 3. FUNDAMENTO PRÁTICO: APLICAÇÃO DO FCPA

Embora haja no FCPA disposições sobre controles internos em sua primeira parte que trata da forma dos relatórios, livros contábeis, registros e contabilidade interna para emissores<sup>33</sup>, foi na sua aplicação que os programas de conformidade ganharam especial atenção, se coadunando ao momento de ascensão da governança corporativa da última década<sup>34</sup>.

É possível identificar 3 (três) situações em que o *compliance* anticorrupção tem relevância na aplicação do FCPA: (i) como hipótese que de azo a condenação, quando uma empresa falha na sua implementação, ainda que não tenha havido um caso de corrupção; (ii) como exclusão da responsabilidade, nos casos em que há violação da lei, mas em que a empresa adotou todas as medidas necessárias de prevenção; e (iii) como pena, quando da celebração de acordos. Tais casos, em suas diferentes hipóteses, passaram a ocorrer nas duas últimas décadas, demonstrando, cada qual, o fortalecimento do *compliance* anticorrupção neste período.

#### 3.1. COMPLIANCE ANTICORRUPÇÃO ENQUANTO CAUSA DA CONDENAÇÃO

<sup>31</sup> Cf. MINISTRY OF JUSTICE. *The Bribery Act of 2010*: Guidance about procedures which relevant commercial organisations can put into place to prevent persons associated with them from bribing. Reino Unido: Ministry of Justice, 2011, p. 21. Disponível em <http://www.justice.gov.uk/downloads/legislation/bribery-act-2010-guidance.pdf>. Acesso em 7 abr. 2020.

<sup>32</sup> PARGENDLER, Mariana. The Corporate Governance Obsession. Nova Iorque: The Journal of Corporate Law, vol. 2, n. 2, 2016., p. 376.

<sup>33</sup> ESTADOS UNIDOS, *Foreign Corrupt Practices Act of 1977*, seção 78dd-4. Disponível em: <https://www.justice.gov/sites/default/files/criminal-fraud/legacy/2012/11/14/fcpa-english.pdf>. Acesso em 15 jun. 2020.

<sup>34</sup> São diversos os motivos pelos quais a governança corporativa ganhou destaque nas últimas décadas, destacando-se o seu fortalecimento nos momentos de crise econômica, desde Cadbury até o Dodd-Frank Act. No que diz respeito ao FCPA, é possível verificar o seu fortalecimento nos anos 80 a 90, período de desregulamentação financeira, e a partir dos anos 2000. Sobre a ascensão da governança corporativa ver: PARGENDLER, Mariana. The Corporate Governance Obsession. Nova Iorque: The Journal of Corporate Law, vol. 2, n. 2, 2016, p. 361-402. Disponível em [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=2491088](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2491088). Acesso em 14 jun. 2020.

A condenação de empresas por não terem implementado tais sistemas de forma adequada tem sido cada vez mais recorrente, mesmo que a lei não trate expressamente da definição do que seriam esses controles internos. Nesta implementação, o que é entendido como controles internos também foi aprofundado, tornando-se não só um sistema de controle contábil, mas um sistema de controle amplo, cujo objetivo é garantir que os documentos contábeis refletem todas as transações da companhia, sem que, portanto, haja movimentações financeiras “*off the books*”. Em analogia a corrupção seria o fogo, a violação aos livros contábeis seria a fumaça e os controles internos seriam os detectores de fumaça<sup>35</sup>.

É possível identificar um aumento nos números de ações civis propostas pela SEC em face de empresas que não teriam adotado sistemas de controles internos considerados adequados, mesmo sem que tenha sido identificada qualquer prática corrupta, a partir dos anos 2000. Em artigo publicado em 2011, o escritório norte-americano Debevoise e Plimpton já chamava atenção para esta tendência<sup>36</sup>. Enquanto em 2010, 16% das ações conduzidas pela SEC foram desta natureza, tal porcentagem foi próxima de 50% nos anos subsequentes<sup>37</sup>.

Apesar da tendência, foi no ano de 2012 que o primeiro caso paradigmático ocorreu. Trata-se do caso SEC v. Oracle Corp., em que a empresa foi condenada por não fiscalizar adequadamente a sua subsidiária indiana, que tinha criado uma estrutura de pagamentos de distribuidores que poderia ser usada para corrupção de funcionários estrangeiros<sup>38</sup>. Novamente, em 2015, o caso SEC v. BHP Billiton também se tornou paradigma na matéria, gerando muitas críticas de escritórios especializados<sup>39</sup>. A BHP Billiton foi condenada ao pagamento de multa de 25 milhões de dólares após seis anos de investigações sobre o seu programa de hospitalidade, oferecido durante os Jogos Olímpicos de Pequim de 2008, do qual a empresa era patrocinadora. Segundo a SEC, a BHP Billiton não apresentou controles internos suficientes sobre o programa para assegurar que ele não seria usado para corrupção<sup>40</sup>.

---

<sup>35</sup> WOODY, Karen E. *No Smoke and No Fire: The Rise of Internal Controls Absent Anti-Bribery Violations in FCPA Enforcement* – Cardozo Law Review. Washington: University School of Law, vol. 38, 2017, p. 1726. Disponível em <https://scholarlycommons.law.wlu.edu/wlufac/563/>. Acesso em 14 jun. 2020.

<sup>36</sup> Cf. BERGER, Steven S. (et al.). *Do FCPA Remedies Follow FCPA Wrongs? “Disgorgement” in Internal Controls and Books and Records Cases*. Nova Iorque: Debevoise e Plimpton LLP, 2011.

<sup>37</sup> FCPA PROFESSOR. *The SEC Frequently Alleges Or Finds Only Books and Records and Internal Controls Violations in FCPA Enforcement Actions*. Estados Unidos: FCPA Professor. Publicado em 11 jun. 2015. Disponível em <http://fcpprofessor.com/the-sec-frequently-alleges-or-finds-only-books-and-records-and-internal-controls-violations-in-fcpa-enforcement-actions/>. Acesso em 20 abr. 2020.

<sup>38</sup> FCPA PROFESSOR. *The Dilution of FCPA Enforcement Has Reached a New Level with the SEC’s Enforcement Action Against Oracle*. Estados Unidos. Publicado em 17 ago. 2012. Disponível em <http://fcpprofessor.com/the-dilution-of-fcpa-enforcement-has-reached-a-new-level-with-the-secs-enforcement-action-against-oracle/>. Acesso em 20 abr. 2020.

<sup>39</sup> Diversos escritórios de advocacia norte-americanos chamaram a atenção para a inovação trazida no caso, criticando a postura adotada pela SEC, como exemplo ver: BROWN, David W. (et al.). *SEC Extends Application of FCPA Accounting Provisions in BHP Billiton Enforcement Action*. Reino Unido: Paul Weiss. Publicado em 28 mai. 2015. Disponível em <https://www.paulweiss.com/practices/litigation/anti-corruption-fcpa/publications/sec-extends-application-of-fcpa-accounting-provisions-in-bhp-billiton-enforcement-action?id=20053>. Acesso em 20 abr. 2020; SULLIVAN & CROMWELL LLP. *Foreign Corrupt Practices Act Alert: SEC uses FCPA’s Expansive Reach to Pursue Domestic Conduct in United Continental Enforcement Action*. Nova Iorque: Sullivan e Cromwell LLP. Publicado em 13 dez. 2016. Disponível em <https://www.sullcrom.com/foreign-corrupt-practices-act-alert-sec-uses-fcpas-expansive-reach-to-pursue-domestic-conduct-in-united-continental-enforcement-action>. Acesso em 20 abr. 2020.

<sup>40</sup> A empresa convidou 176 membros de governos estrangeiros e funcionários de empresas estatais para ir aos Jogos Olímpicos como convidados da BHPB, e pagou todas as despesas de 60 deles que compareceram em hotéis de luxo, passeios e aéreo.



Depois destes casos, outros ocorreram, mas já sem chamar a mesma atenção. Além das críticas recebidas dos escritórios de advocacia norte-americanos, a postura adotada pela SEC também foi alvo de críticas do meio acadêmico. Acredita-se que ações como esta podem levar ao “*overenforcement*” da lei e ao “*overcriminalization*”, entendido por Woody em três frentes. A primeira, diz respeito a mudança do papel desempenhado pela SEC, que teria se tornado uma agência de acusação, ao invés de remediação ou reparação<sup>41</sup>. A segunda, de que o padrão de controles internos adequados estaria cada vez mais difícil de ser atingido pelas companhias, além de ter uma definição pouco clara<sup>42</sup> e, a terceira, de que não haveriam precedentes judiciais sobre a aplicação do FCPA feita pela SEC neste aspecto, tornando a SEC um órgão de acusação e julgamento sem um controle externo sobre as suas atividades.

Não só, a autora destaca que a definição de “adequado” seria incerta, o que estaria causando decisões arbitrárias. Por fim, ela conclui que o “*overcriminalization*” é responsável pelo “*overcompliance*” no setor privado, ou seja, um aumento expressivo e cada vez maior nos gastos dispendidos para que as empresas tentem se adequar ao exigido pela lei.

O problema destacado por Woody é que diante da postura cada vez mais rígida do órgão sem que sejam dadas diretrizes objetivas sobre o que um programa deve apresentar para ser considerado adequado, as empresas podem concluir que não importa quão desenvolvidos sejam os seus controles internos, eles ainda podem ser considerados inadequados, razão pela qual pode haver um desincentivo para o investimento na área.

Embora as preocupações apresentadas sejam compreensíveis dada a importância crescente dos programas de *compliance*, parece acertada a decisão de punir empresas mesmo na ausência de ocorrência de práticas corruptas. As empresas visadas pelo FCPA são aquelas de natureza transnacional, cuja existência transcende a vinculação a um Estado-nação, com faturamentos que, muitas vezes, superaram os produtos internos bruto de muitos países<sup>43</sup>. Sendo assim, natural que empresas deste porte, com tamanho poder econômico e influência

---

<sup>41</sup> A crítica neste aspecto é de que a agência teria sido tomada pela divisão especializada na aplicação das leis, chamada de “enforcement division”, o que teria sido causado por uma distribuição desigual de poder e recursos entre as diferentes divisões internas. Tal mudança de postura da SEC é atrelada a política das “janelas quebradas”, adotada a partir de 2013 por Mary Jo White, responsável à época pelo comando da SEC. Cf. <https://www.sec.gov/news/speech/spch100913mjw> (acessado em 20 de maio de 2020). Como exemplo de crítica desta postura no âmbito do FCPA, ver BLACK, Barbara. *SEC and the Foreign Corrupt Practices Act: Fighting Global Corruption Is Not Part of the SEC's Mission*. Ohio: Ohio State Law Journal, vol. 73, n. 5, 2012, p. 1093-1119. Disponível em [https://scholarship.law.uc.edu/fac\\_pubs/186/](https://scholarship.law.uc.edu/fac_pubs/186/). Acesso em 14 jun. 2020.

<sup>42</sup> Neste sentido, a autora destaca também o fato de que a divisão especializada na aplicação do FCPA pela SEC teria ganhado tanto destaque que estaria ditando o comportamento empresarial por meio das punições, ao invés de utilizar de outros meios, como guias e orientações direcionadas às empresas reguladas pela agência. WOODY, Karen E. *No Smoke and No Fire: The Rise of Internal Controls Absent Anti-Bribery Violations in FCPA Enforcement* – Cardozo Law Review. Washington: University School of Law, vol. 38, 2017. Disponível em <https://scholarlycommons.law.wlu.edu/wlufac/563/>. Acesso em 14 jun. 2020. Para análise desta crítica em específico, da mudança de posicionamento da SEC, consultar KARAMEL, Roberta S. *Creating Law at the Securities and Exchange Commission: The Lawyer as Prosecutor*. Carolina do Norte: Duke University, Law and Contemporary Problems, vol. 61, n. 1 1998, p. 33-46. <https://scholarship.law.duke.edu/lcp/vol61/iss1/4/>. Acesso em 14 jun. 2020.

<sup>43</sup> A ONG Global Justice Now realizou levantamento muito interessante nesse sentido, comparando o faturamento das maiores empresas do mundo com produto interno bruto dos países, a conclusão é de que grande parte dessas empresas têm faturamento superior ao de países, tal como a Walmart, a China National Petroleum e a Royal Dutch Shell. Cf. GLOBAL JUSTICE NOW. *Majority of the World's richest Entities are Corporations, not Governments*. Reino Unido: Global Justice Now. Publicado em 17 out. 2018. Disponível em <https://www.globaljustice.org.uk/inthedia/majority-worlds-richest-entities-are-corporations-not-governments-figures-show>. Acesso em 9 jun. 2020.

sobre atores políticos, tenham de encarar maiores responsabilidades, inclusive as que dizem respeito a exigência de uma postura mais ativa de combate à corrupção por meio da adoção de bons programas de *compliance*.

### 3.2. *COMPLIANCE* ANTICORRUPÇÃO COMO ATENUANTE DA RESPONSABILIDADE CORPORATIVA

A discussão sobre a forma que as companhias deveriam ser responsabilizadas por atos de seus empregados, colaboradores ou terceiros a elas vinculados é tema de grande importância para diversas áreas do direito. No sistema norte-americano, imperou até o ano de 1991 a tradicional “vicarious liability”<sup>44</sup>, data em que a United Sentencing Commission editou uma nova versão do Sentencing Guidelines alterando o regime de responsabilidade para o chamado “composite”, regime no qual a pena da empresa pode ser diminuída caso ela tenha adotado determinadas precauções para que o crime não tivesse ocorrido, tais como os programas de *compliance*.

No âmbito de aplicação do FCPA, a crítica de que nenhum programa de conformidade seria considerando adequado pelas autoridades, pressionando-as a decidir de forma oposta e dar sinais de que os programas seriam levados em consideração e poderiam ser um aliado da empresa nas investigações. Tornou-se prática, então, nos acordos em que as empresas investigadas celebravam para encerramento do caso, haver uma redução da multa quando os seus controles internos eram considerados bons ou adequados, destacando-se o caso do banco Morgan Stanley. Após o final de investigação, o DOJ e a SEC concluíram que o banco de investimentos tinha procedimentos adequados de controle e fiscalização<sup>45</sup>, e que seu ex-diretor Garth Peterson tinha conspirado com membros do governo chinês para fraudar o controle interno da companhia e se beneficiar de transações fraudulentas<sup>46</sup>, dado não só o robusto programa de *compliance* do banco, como também o alto cargo ocupado por Petersen.

Embora o caso Morgan Stanley tenha sido importante para a identificação deste novo cenário e seja um exemplo claro de empresa que implementou um programa adequado que não foi seguido por seu colaborador por sua opção para benefício próprio, a diminuição da responsabilidade corporativa deve ser aplicada com cautela. Isto pois, este não pode tornar-se mais um mecanismo de afastamento da responsabilidade empresarial diante das suas atividades ilícitas realizadas em múltiplas jurisdições.

Neste caso, este artigo defende que seja apurado não só o programa implementado como a cultura corporativa da empresa investigada. Isto porque, como visto no caso da WorldCom citado na primeira parte deste trabalho, algumas empresas têm a cultura de foco única e exclusivamente no resultado, aceitando, nos bastidores, que tal resultado venha a qualquer

---

<sup>44</sup> A vicarious liability corresponde a responsabilidade por fato de outrem do direito brasileiro, ou seja, de que as empresas tem responsabilidade objetiva sobre os atos praticados por seus empregados e agentes.

<sup>45</sup> Na investigação conduzida pelo DOJ foi identificado que o sistema de controles internos do Morgan Stanley era amplo, detalhado e atualizado continuamente para atender os riscos envolvidos. Cf. Former Morgan Stanley Managing Director Pleads Guilty for Role in Evading Internal Controls Required by FCPA. The United States Department of Justice, 25 de abril de 2012. Disponível em: <https://www.justice.gov/opa/pr/former-morgan-stanley-managing-director-pleads-guilty-role-evading-internal-controls-required> (acessado em 29 de abril de 2020).

<sup>46</sup> THE UNITED STATES DEPARTMENT OF JUSTICE. *Former Morgan Stanley Managing Director Pleads Guilty for Role in Evading Internal Controls Required by FCPA*. Estados Unidos: The United States Department of Justice. Publicado em 25 abr. 2012. Disponível em: <https://www.justice.gov/opa/pr/former-morgan-stanley-managing-director-pleads-guilty-role-evading-internal-controls-required>. Acesso em 29 abr. 2020.

custo. Uma empresa com essa cultura não parece ser merecedora de redução da sua responsabilidade, pois seu programa jamais poderá ser considerado adequado em um ambiente como esse. Como será investigado no quinto capítulo deste trabalho, a cultura empresarial é parte importante na influência de comportamentos dos empregados.

Sendo assim, também merece cautela o uso deste instrumento como ferramenta para exclusão da responsabilidade empresarial e imputação apenas ao seu colaborador envolvido. Muitas vezes, sendo parte da cultura, o colaborador é incitado a agir de forma antiética e incorrer em práticas corruptas em benefício da companhia, não sendo razoável, portanto, usar o programa de *compliance* como orientador da imputação pessoal penal, discussão essa que tem tido muita relevância quando aplicada à figura do *chief compliance officer* à luz do direito brasileiro. Desta forma, não pode o programa de *compliance* ser usado para punir o empregado que executa uma ordem benefício da companhia, sendo relevante para essa análise o grau hierárquico do funcionário envolvido.

### 3.3. COMPLIANCE ANTICORRUPÇÃO COMO PENA: O CASO DOS ACORDOS CELEBRADOS

A terceira e última situação em que o *compliance* anticorrupção se destaca no âmbito do FCPA é nos acordos celebrados. Essa é, talvez, a que tenha ganhado mais atenção nos últimos anos, dado o aumento expressivo no uso dos programas de *compliance* como parte das obrigações determinadas para encerramento de um caso investigado. Dentre todos os acordos celebrados desde a promulgação até o momento, em 61,32% deles foram incluídos os *corporate mandates*.

O caso mais famoso neste sentido é o caso Securities and Exchange Commission v. Siemens Aktiengesellschaft, iniciado em 2008, cuja multa foi, à época, a maior aplicada em um caso do FCPA. A Siemens se envolveu em diversos casos de corrupção em muitos países, como China, Rússia, Argentina, México, Nigéria e Vietnã. Nas investigações notou-se que havia um amplo esquema de corrupção e lavagem de dinheiro na companhia, envolvendo diversas das suas subsidiárias e membros do seu alto escalão<sup>47</sup>. Também durante as investigações, a Siemens iniciou um processo de investigação interna que culminou na demissão de mais de 500 (quinhentos) funcionários, pedido de demissão do seu CEO, e uma reestruturação completa do seu programa de *compliance*<sup>48</sup>. Atualmente, seu programa é considerado um modelo para outras empresas, tendo em vista o seu bom desempenho na promoção de uma cultura de integridade na companhia e em suas subsidiárias.

Neste sentido, em casos como o da Siemens, evidencia-se a importância do instrumento e a sua capacidade de transformação da cultura empresarial para um ambiente ético, em que as práticas corruptas são intoleráveis. Importante ressaltar, contudo, que essa não parece ser uma ferramenta em que a aplicação será útil para todos os casos. Questiona-se, nesse sentido, se a mera exigência de adoção de um programa de *compliance* será efetivo quando aplicada para empresas cujos controladores estiveram diretamente envolvidos nos esquemas de corrupção.

Neste caso, parece que a aplicação da multa e obrigação de adoção de um programa de *compliance* robusto serão pouco eficientes, dado que a cultura vem do controle, não sendo um

---

<sup>47</sup> GORMAN, Thomas. The Siemens FCPA Case: A Record Settlement and A Warning to all. 16 de dezembro de 2008. Disponível em: <https://www.secactions.com/the-siemen-fcpa-case-a-record-settlement-and-a-warning-to-all/> Acesso em 14 jun. 2020.

<sup>48</sup> Rebuilding trust: How Siemens atoned for its sins. The Gaurdian. 26 de março de 2012. Disponível em : <https://www.theguardian.com/sustainable-business/recovering-business-trust-siemens> Acesso em 14 jun. 2020.

problema de agência<sup>49</sup>. Defende-se, portanto, um regime de responsabilização individual destes controladores como medida para prevenção da corrupção e de remediação da conduta. Tal discussão é ainda mais importante em cenários como o brasileiro, em que há grande concentração de poder acionário na maior parte das principais empresas do país, sendo cabível questionar até que ponto os programas de *compliance* serão endossados por controladores com histórico de práticas corruptas.

#### 4. FUNDAMENTO TEÓRICO

É possível notar que o incentivo ao desenvolvimento dos programas de controles internos anticorrupção teve como fundamento não só as leis e convenções que surgiram após Watergate, mas também o respaldo teórico oferecido pelo surgimento de duas novas disciplinas na mesma época, a ética corporativa (*business ethics*) e a economia comportamental (*behavioral economics*).

Entende-se por ética corporativa o estudo das situações, atividades e decisões de negócios em que questões de certo e errado são abordadas<sup>50</sup>. É sabido que o estudo da ética aplicada às relações comerciais precede o desenvolvimento das sociedades modernas, contudo, a partir do início do século XX, é possível identificar um aumento no interesse no estudo da ética com parte do estudo de administração de empresa, com o oferecimento de cursos e palestras voltados ao tema<sup>51</sup>. Já como resposta desse que seria o primeiro movimento de ética corporativa, Milton Friedman publicou um artigo em 1970 cuja tese central era de que a responsabilidade social dos negócios é aumentar os lucros. Na visão de Friedman, até hoje endossada por parte dos economistas e críticos da responsabilidade social corporativa, os deveres das empresas são exclusivamente aqueles relacionados com o aumento do seu lucro, no melhor interesse de seus acionistas, cabendo ao Estado tutelar pelos interesses sociais.

É possível traçar um paralelo entre tal posicionamento com o posicionamento vigente na época em relação à corrupção. Tal como Friedman dispensava a existência de uma responsabilidade moral ou social das empresas, parte dos críticos da criminalização da corrupção internacional faziam o mesmo. Para eles, a corrupção seria um custo necessário do negócio, não cabendo qualquer análise sobre a sua dimensão moral, mas tão somente sobre o seu impacto sobre o lucro empresarial e o desenvolvimento econômico<sup>52</sup>.

---

<sup>49</sup> Sobre a limitação dos programas de *compliance* aplicados para casos em que as empresas têm controladores ver: ARLEN, Jennifer; KAHAN, Marcel. *Corporate Governance Regulation Through Nonprosecution*. Chicago: The University of Chicago Law Review, vol. 84, ed. 323, 2017, p. 323- 387.

<sup>50</sup> Business Ethics. In: DICIONÁRIO DE CAMBRIDGE. Estados Unidos: Cambridge University Press, [s.d]. Disponível em <https://dictionary.cambridge.org/us/dictionary/english/business-ethics>. Acesso em 14 jun. 2020.

<sup>51</sup> Em 1905, a Universidade de Nova Iorque ofereceu uma matéria especial de palestras sobre *business ethics*, enquanto em 1915 foi oferecida a matéria chamada “Social Factors in Business Enterprise” na Universidade de Harvard. Cf. ABEND, Gabriel. *The Origins of Business Ethics in American Universities, 1902-1936*. Nova Iorque: University of New York, Business Ethics Quarterly, 2013, p. 178. Disponível em [https://www.researchgate.net/publication/268279608\\_The\\_Origins\\_of\\_Business\\_Ethics\\_in\\_American\\_Universities\\_1902-1936](https://www.researchgate.net/publication/268279608_The_Origins_of_Business_Ethics_in_American_Universities_1902-1936). Acesso em 14 jun. 2020.

<sup>52</sup> Por muitos anos a corrupção foi vista como um custo necessário do negócio e até mesmo benéfica ao desenvolvimento econômico. Cf. LEFF, Nathaniel H. *Economic Development Through Bureaucratic Corruption*. Estados Unidos: American Behavioral Scientist, vol. 8, n. 3, 1964, p. 8-14. Disponível em <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/000276426400800303>. Acesso em 14 jun. 2020. Neste sentido, destaca-se também o famoso posicionamento de que a corrupção seria um caminho para o desenvolvimento de Samuel Huntington. Cf. HUNTINGTON, Samuel P. *Political Order in Changing Societies*. New Haven/London: Yale University Press, 1968, p. 69.

Embora o desenvolvimento da ética corporativa ocorresse à época, por meio dos questionamentos não só sobre a responsabilidade moral das empresas, mas também da moralidade e ética dos mercados em si, atribui-se ao ano de 1974 o nascimento da disciplina da ética corporativa, quando Normand Bowie foi responsável pela primeira conferência do tema. Nos anos subsequentes, importantes livros e artigos foram lançados na área<sup>53</sup>, diversos centros de estudo foram criados, novos cursos oferecidos nas universidades e revistas especializadas foram lançados<sup>54</sup>, movimento este que seria intensificado pelas crises que acometeram as empresas e o mercado norte-americano nos anos seguintes, tal como Watergate.

Dentro do amplo estudo da ética corporativa destaca-se o estudo e o desenvolvimento da responsabilidade social corporativa (*corporate social responsibility* – identificado pela sigla CSR), que engloba tanto as responsabilidades legais e econômicas, como éticas e de filantropia<sup>55</sup>. Tal argumento, de que as empresas teriam responsabilidade mais amplas do que as relacionadas com o estrito dever do cumprimento legal e dos objetivos econômicos da atividade, se coaduna ao momento em que o escândalo de Watergate e todos os seus desdobramentos geraram uma crise moral nos Estados Unidos.

Neste sentido, é possível identificar que não só a criminalização da prática, bem como o fortalecimento dos incentivos para que as empresas adotassem políticas internas de combate à corrupção e promoção da ética, relaciona-se com um movimento do século XX que simbolizou uma mudança na forma como a atividade empresarial e as consequências por ela geradas eram vistas. Nele, os impactos sociais da atividade passam a ser discutidos, e as empresas tornam-se responsáveis pelas suas escolhas e práticas, ainda que não criminalmente, que podem gerar efeitos negativos, seja relacionado à corrupção, ao meio ambiente ou à discriminação.

Não só, como fundamento da existência de uma responsabilidade social corporativa, está tanto a existência da empresa enquanto ente autônomo e independente dos seus acionistas, com personalidade jurídica própria e autonomia funcional, como a existência de uma estrutura de decisão interna e da cultura organizacional, descrita por Crane e Matten como um conjunto de crenças e valores que determinam o que é considerado como certo e errado dentro da sua estrutura<sup>56</sup>. É justamente na capacidade de mudança e criação de uma cultura organizacional ética que reside o objetivo dos programas de conformidade anticorrupção.

Já a economia comportamental desenvolveu-se a partir da década de 70, quando psicólogos e economistas passaram estudar o processo de tomada de decisão dos agentes econômicos. Como ponto inicial, destaca-se o trabalho de Herber Simon, que estudou a racionalidade limitada dos agentes econômicos, em oposição à teoria econômica clássica do *homo economicus*, tendo recebido em 1978 o prêmio Nobel de Economia<sup>57</sup>. O seu trabalho foi fundamental para dar início ao estudo da economia comportamental, tendo contribuído para o

---

<sup>53</sup> Cf. BEAUCHAMP, Tom L; BOWIE, Norman E. *Ethical Theory and Business*. Ingraterra: Cambridge University Press, 1979; DONALDSON, Thomas; WERHANE, Patricia. *Ethical Issues in Business: A Philosophical Approach*. Nova Jersey: Prentice Hall, 1979; e BARRY, Vincent; SHAW, William. *Moral Issues in Business*. Massachusetts: Cengage Learning, 1979.

<sup>54</sup> Cf. *Business Ethics Quarterly*, *Business Ethics: A European Review*, *Business e Society*, *Business and Society Review* e *Journal of Business Ethics*, importantes revistas especializadas que surgiram na mesma época.

<sup>55</sup> Cf. CRANE, Andrew; MATTEN, Dirk. *Business Ethics*. 4 ed. Reino Unido: Oxford University Press, 2016. p. 51.

<sup>56</sup> *Ibidem*.

<sup>57</sup> NOBEL PRIZE. *Herbert Simon Facts*. Estados Unidos: The Nobel Prize. Disponível em <https://www.nobelprize.org/prizes/economic-sciences/1978/simon/facts/>. Acesso em 5 mai. 2020.

desenvolvimento de dois novos trabalhos, na mesma década, cujos autores também seriam laureados no futuro com o prêmio Nobel de Economia, dentre Richard Thaler.

Thaler foi responsável pelo estudo da arquitetura da escolha, e da criação do conceito de *nudge*, o “empurrãozinho”, previstos em seu livro *Nudge: Improving Decisions About Health, Wealth and Happiness*. Para Thaler, o *nudge* é uma ferramenta da arquitetura da escolha, prática que tem o objetivo de influenciar o resultado das escolhas por meio da mudança da forma como as opções são apresentadas<sup>58</sup>. A teoria parte da premissa de que as escolhas não são feitas em um ambiente a vácuo, isolado, mas sim dentro de um contexto. Desta forma, a alteração do ambiente no qual as escolhas são feitas podem alterar o resultado final<sup>59</sup>. Os *nudges* seriam então os pequenos empurrãozinhos para direcionar as pessoas para determinada escolha, como uma tentativa de auxiliá-las a aproximarem-se do padrão de escolhas racionais e maximizadoras de utilidade da economia clássica.

Embora o conceito tenha sido concebido primeiramente como uma ferramenta de política pública<sup>60</sup> e tenha sido incorporado por governos, tal como os Estados Unidos e o Reino Unido<sup>61</sup>, ele também foi adotado no setor privado. Um número expressivo de empresas conhecidas contratou cientistas comportamentais nos últimos anos para desenvolver os seus *nudges*<sup>62</sup>, seja como ferramenta para prevenir fraudes, como no caso do JP Morgan<sup>63</sup>, da Uber<sup>64</sup>, do Google<sup>65</sup> e da General Electric<sup>66</sup>.

Se o uso de mecanismos de incentivo pode ser usado para influenciar o comportamento de colaboradores e consumidores com as mais diversas finalidades, logo notou-se que eles poderiam ser usados também como ferramenta para aprimoramento dos programas de *compliance* anticorrupção. Assim, advogados foram chamados a se tornar engenheiros dos programas de *compliance*<sup>67</sup> para identificarem quais os melhores incentivos que podem ser

---

<sup>58</sup> HAUGH, Todd. *Nudging Corporate Compliance*. 4. ed. American Business Law School, vol. 54, 2017, p. 684 *apud* THALER, Ricard; SUSTEIN, Cass R. *Nudge: Improving Decisions About Health, Wealth and Happiness*. Estados Unidos: Penguin Books, 2009.

<sup>59</sup> *Idem*.

<sup>60</sup> *Idem*.

<sup>61</sup> Tanto o governo dos Estados Unidos quanto o do Reino Unido adotaram “nudge units” como ferramenta para fortalecer as políticas públicas por meio do uso das descobertas da ciência comportamental. Cf. HAUGH, Todd. *Nudging Corporate Compliance*. Columbia: American Business Law School, vol. 54, ed. 4, 2017.

<sup>62</sup> HAUGH, Todd. *Nudging Corporate Compliance*. Columbia: American Business Law School, vol. 54, ed. 4, 2017, p. 684.

<sup>63</sup> Cf. SON, Hugh. *JP Morgan Algorithm Knows You're a Rogue Employee Before You Do*. Nova Iorque: Bloomberg, 2015. Disponível em <https://www.bloomberg.com/news/articles/2015-04-08/jpmorgan-algorithm-knows-you-re-a-rogue-employee-before-you-do>. Acesso em 20 abr. 2020.

<sup>64</sup> Cf. GINO, Francesca. *Uber Shows How Not to Apply Behavioral Economics*. Califórnia: Harvard Business Review. Publicado em 13 abr. 2017. Disponível em <https://hbr.org/2017/04/uber-shows-how-not-to-apply-behavioral-economics>. Acesso em 20 abr. 2020.

<sup>65</sup> Cf. CHANCE, Zoe; DHAR, Ravi. *Making the Best Choice the Easy Choice: Applying the 4Ps Framework for Behavioral Change at Google*. Estados Unidos: The Behavioral Economics Guide, 2016.

<sup>66</sup> VOLPP, Kevin G. (et al). *A Randomized, Controlled Trial of Financial Incentives for Smoking Cessation*. Reino Unido: The New England Journal of Medicine, vol. 360, fev. 2009. Disponível em <https://www.nejm.org/doi/full/10.1056/NEJMsa0806819#t=article>. Acesso em 20 abr. 2020.

<sup>67</sup> A ideia de advogados como engenheiros foi cunhada por Ronald Gilson ao descrever o papel dos advogados para redução dos custos de transação e criação de valor no mercado financeiro. Neste sentido, os advogados atuam na construção de contratos de forma reduzir tais custos, tal como a atividade de um engenheiro. In: GILSON, Ronald J. *Value Creation by Business Lawyers: Legal Skills and Asset Pricing*. The Yale Law Journal. V. 94, n 2. 1984. 239-313. A partir deste conceito, ao investigar o impacto da economia comportamental no *compliance* anticorrupção Donald Langevoort sugere que os advogados também devem atuar como engenheiros, neste caso como engenheiros dos programas de *compliance* para assegurar que eles sejam efetivos e enderecem os

usados para alterar a arquitetura de decisão dos empregados e contribuir para maior adesão ao programa de *compliance* da empresa.

Desta forma, da conjunção do estudo da ética com a influência da economia comportamental surge o conceito de ética comportamental (*behavioral ethics*), que se desenvolveu nas últimas décadas especialmente aplicada aos negócios, e tem por objetivo entender como mesmo as pessoas bem-intencionadas podem ter comportamentos antiéticos<sup>68</sup>.

Sendo assim, para prevenir tais comportamentos, a ética comportamental estuda quais as ferramentas que podem influenciar nos comportamentos para que eles sejam mais éticos. Os *nudges* podem atuar das mais diversas formas, como a assinatura do código de conduta da companhia antes de o funcionário praticar determinado ato que gere um risco de *compliance* para a empresa<sup>69</sup>, ou até mesmo mudanças mais sutis, como alterações na forma de disposição das informações em um formulário ou na governança interna de cada companhia.

## 5. CONCLUSÃO

Há uma confluência de fatores que foram responsáveis por alçar os programas de *compliance* ao lugar de atenção e destaque que eles vêm ocupando desde o início dos anos 2000. Este trabalho buscou destacar aqueles considerados principais, com destaque ao papel primordial desempenhado pelo FCPA nesse sentido, desde a sua promulgação até a sua aplicação, que a cada dia que passa se torna mais especializada e paradigmática na matéria.

Não obstante a relevância da influência daquilo que foi chamado neste trabalho de fundamento prático, destaca-se também o papel desempenhado pelo desenvolvimento dos estudos da ética corporativa e da economia comportamental, responsáveis por investigar quais as melhores ferramentas que devem ser empregadas para o aperfeiçoamento desses programas. É verdade que eles ainda são alvos de críticos que desconfiam da sua eficácia e capacidade de prevenção de atos corruptos, o que tem sido afastado pelos estudos empíricos conduzidos no âmbito do estudo do processo de tomada de decisão ética mais recentes<sup>70</sup>. Permanecem, contudo, todos os desafios à criação e manutenção de uma cultura ética organizacional<sup>71</sup>.

---

problemas e riscos enfrentados pelas companhias. In: LANGEVOORT, Donald C. *Monitoring: The Behavioral Economics of Corporate Compliance with Law*. Columbia: Columbia Business Law Review, vol. 71, n. 1, 2015, p. 71-118.

<sup>68</sup> HAUGH, Todd. *Nudging Corporate Compliance*. Columbia: American Business Law School, vol. 54, ed. 4, 2017. p. 706; DANA, Jason (et al.). *Ethical Immunity: How People Violate Their Own Moral Standards Without Feeling They Are Doing So*. Yale: Behavioral Business Ethics, 2012, p. 197-215.

<sup>69</sup> KILLINGSWORTH, Scott. *Behavioral Ethics: From Nudges to Norms. Ethikos 2017*. Disponível em <https://www.bclplaw.com/images/content/8/9/v2/89927/2017-01-jan-feb-ethikos-killingsworth.pdf>. Acesso em 12 mai. 2020 *apud* HAUGH, Todd. *Nudging Corporate Compliance*. Columbia: American Business Law School, vol. 54, ed. 4, 2017, p. 711.

<sup>70</sup> Ver, por exemplo: CRAFT, Jana L. *A Review of the Empirical Ethical Decision-Making Literature: 2004-2011*. Alemanha: Journal of Business Ethics, vol. 117, 2013, p. 221-259.; O'FALLON, Michael J.; BUTTERFIELD, Kenneth D. *A Review of the Empirical Ethical Decision-Making Literature: 1996-2003*. Estados Unidos: Journal of Business Ethics, vol. 59, 2005, p. 397.

<sup>71</sup> O debate sobre ética corporativa tem focado, recentemente, nos desafios para a implementação dos programas de *compliance*, para que eles sejam de fato adotados no meio empresarial, avaliando todas as variáveis que podem influenciar o seu desempenho bem como as estratégias que possam garantir maior adesão ao seu conteúdo. Ver, por exemplo: SCHWARTZ, Mark S; KAPTEIN, Muel. *The Effectiveness of Business Codes: A Critical Examination of Existing Studies and the Development of a Integrated Research Model*. Estados Unidos: Journal of Business Ethics, vol. 77, 2008, p. 113.

No Brasil, é possível notar que o modelo adotado pelo FCPA em relação aos programas de *compliance* foi implementado quando da promulgação da Lei n. 12.846 de 2013, a Lei Anticorrupção, segundo a qual será levado em consideração na aplicação das sanções às empresas envolvidas em crimes de corrupção a qualidade dos seus programas de *compliance*. Não só, o padrão de atuação do Ministério Público Federal e da Controladoria Geral da União tem em muito se aproximado da conduta adotada na aplicação do FCPA, por meio da valorização destes programas e do seu uso, seja para como atenuante da responsabilidade corporativa, seja como parte da pena aplicada nos acordos celebrados<sup>72</sup>. Desta forma, torna-se ainda mais importante investigar os atuais desafios enfrentados na aplicação do FCPA em relação ao *compliance*, uma vez que, muito provavelmente, serão próximos aos enfrentados em território brasileiro na aplicação da Lei Anticorrupção.

Importante destacar que apesar do incentivo para adoção de programas de *compliance* robustos no Brasil, nota-se que os programas aqui empregados ainda são de baixa qualidade, como atestado pela KPMG em relatório recente<sup>73</sup>, e pelos últimos escândalos de corrupção. JBS e Odebrecht, envolvidas nos maiores casos de corrupção da história do país, tinham programas de *compliance* implementados na época em que praticaram os crimes. Tais programas revelaram-se extremamente frágeis, principalmente diante do porte e relevância das empresas<sup>74</sup>. A fragilidade dos programas das empresas líderes do mercado, apenas confirma o estágio ainda pouco desenvolvido do tema no Brasil.

Tal situação pode decorrer de vários fatores que não foram objeto deste artigo, mas um deles pode ser o pré-julgamento disseminado em relação à desconfiança com a qual tais programas são vistos. Em um país com altos índices de percepção da corrupção como o Brasil, urge a necessidade de buscar compreender quais as ferramentas que devem ser empregadas para o seu aperfeiçoamento. Enquanto outros países têm seus casos de sucesso na matéria, faz-se necessário que nós busquemos os nossos próprios casos, com vistas a elevar o nível ético das empresas atuantes em nosso mercado.

## 6. BIBLIOGRAFIA

ABEND, Gabriel. *The Origins of Business Ethics in American Universities, 1902-1936*. Nova Iorque: University of New Yorl, Business Ethics Quarterly, 2013.

ARLEN, Jennifer. KRAAKMAN, Reinier. Controlling Corporate Misconduct: An Analysis of Corporate Liability Regimes. Nova Iorque: New York University Law Review, vol. 72., n. 4. 1997.

---

<sup>72</sup> A Controladoria Geral da União tem, inclusive, um guia de diretrizes para adoção de programas de integridade por empresas privadas, cf. CONTROLADORIA GERAL DA UNIÃO, Programa de Integridade: Diretrizes para Empresas Privadas. Brasília: 2015.

<sup>73</sup> KPMG. Pesquisa Maturidade do Compliance no Brasil. 3 ed. São Paulo: KPMG Brasil International, 2018. Disponível em <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/br/pdf/2018/06/br-pesquisa-maturidade-do-compliance-3ed-2018.pdf>. Acesso em 5 mai. 2020.

<sup>74</sup> Na Odebrecht, por exemplo, empresa que em 2015 contava com 276 mil empregados, conforme informações divulgadas pela própria empresa, apenas 30 deles eram destinados à área de *compliance*. Número extremamente desproporcional, principalmente em consideração ao fato de que a empresa tinha como principal atividade a construção de obras públicas. O mesmo ocorreu com a JBS, maior produtora de proteína animal do mundo, empresa de capital aberto pertencente ao Novo Mercado, segmento com nível mais elevado de governança corporativa da bolsa de valores. Desde então a empresa tinha um programa implementado, que se revelou um programa de fachada diante das descobertas feitas em 2017. Após a celebração de acordo de leniência com Ministério Público Federal, a JBS se comprometeu a mudar a governança interna, criando um novo comitê de *compliance*.



ARLEN, Jennifer; KAHAN, Marcel. *Corporate Governance Regulation Through Nonprosecution*. Chicago: The University of Chicago Law Review, vol. 84, ed. 323, 2017.

BAINBRIDGE, Stephen M. *The Corporate Governance Provisions of Dodd-Frank*. Califórnia: UCLA School of Law, Economic Research Paper, n. 10-14, out. 2010.

BAUMHART, R. *How ethical are businessmen?*. Massachusetts: Harvard Business Review, vol. 38, 1961.

BEAUCHAMP, Tom L; BOWIE, Norman E. *Ethical Theory and Business*. Ingraterra: Cambridge University Press, 1979.

BECK, Paul J.; MAHER, Michael W.; TSCHOEGL, Adrian E. *The Impact of Foreign Corrupt Practices Act on U.S Export*. Califórnia: Managerial and Decision Economics 12, n. 4, ago. 1991.

BERGER, Steven S. (et al.). *Do FCPA Remedies Follow FCPA Wrongs? "Disgorgement" in Internal Controls and Books and Records Cases*. Nova Iorque: Debevoise e Plimpton LLP, 2011.

BERGHOFF, Hartmut. *From the Watergate Scandal to the Compliance Revolution: The Fight Against Corporate corruption in the United States and Germany, 1972-2012*. Washington: German Historical Institute, vol. 53, 2013.

BLACK, Barbara. *SEC and the Foreign Corrupt Practices Act: Fighting Global Corruption Is Not Part of the SEC's Mission*. Ohio: Ohio State Law Journal, vol. 73, n. 5, 2012.

BRASIL. Decreto n. 5.687 de 31 de janeiro de 2006.

CHANCE, Zoe; DHAR, Ravi. *Making the Best Choice the Easy Choice: Applying the 4Ps Framework for Behavioral Change at Google*. Estados Unidos: The Behavioral Economics Guide, 2016.

CRANE, Andrew; MATTEN, Dirk. *Business Ethics*. 4 ed. Reino Unido: Oxford University Press, 2016.

CRAFT, Jana L. *A Review of the Empirical Ethical Decision-Making Literature: 2004-2011*. Alemanha: Journal of Business Ethics, vol. 117, 2013, p. 221-259.

DAHL, Tracy. Lockheed Case. *Figure Convicted in Japan*. Washington: The Washington Post. Publicado em 6 nov. 1981.

DANA, Jason (et al.). *Ethical Immunity: How People Violate Their Own Moral Standards Without Feeling They Are Doing So*. Yale: Behavioral Business Ethics, 2012, p 197-215.

DICIONÁRIO DE CAMBRIDGE. Estados Unidos: Cambridge University Press, [s.d]. Disponível em <https://dictionary.cambridge.org/us/dictionary/english/business-ethics>. Acesso em 14 jun. 2020.

ESTADOS UNIDOS. USA Patriot Act, 2001. Disponível em <https://www.fdic.gov/regulations/examinations/bsa/patriot-act.pdf>. Acesso em 14 jun. 2020.

FCPA PROFESSOR. *The SEC Frequently Alleges Or Finds Only Books and Records and Internal Controls Violations in FCPA Enforcement Actions*. Estados Unidos: FCPA Professor. Publicado em 11 jun. 2015.

FCPA PROFESSOR. *The Dilution of FCPA Enforcement Has Reached a New Level with the SEC's Enforcement Action Against Oracle*. Estados Unidos. Publicado em 17 ago. 2012.

Former Morgan Stanley Managing Director Pleads Guilty for Role in Evading Internal Controls Required by FCPA. The United States Department of Justice, 25 de abril de 2012.

GATHII, James Thuo. *Defining the Relationship between Corruption and Human Rights*. Pensilvânia: University of Pennsylvania Journal of International Law, vol. 31, n. 125, Albany Law School Research Paper, n. 33, 2009, p. 134.

GEORGE, Richard T. *A History of Business Ethics*. Califórnia: Markkula Center for Applied Ethics, Santa Clara University, 2015.

GINO, Francesca. *Uber Shows How Not to Apply Behavioral Economics*. Califórnia: Harvard Business Review. Publicado em 13 abr. 2017.

GILSON, Ronald J. Value Creation by Business Lawyers: Legal Skills and Asset Pricing. The Yale Law Journal. V. 94, n 2. 1984. 239-313.

GLYNN, Patrick; KOBRIN, Stephen; NAIM, Moises. *The Globalization of Corruption – Corruption and the Global Economy*. Massachusetts: Peterson Institute for International Economics Press, 1997.

GLOBAL JUSTICE NOW. *Majority of the World's richest Entities are Corporations, not Governments*. Reino Unido: Global Justice Now. Publicado em 17 out. 2018.

GORMAN, Thomas. The Siemens FCPA Case: A Record Settlement and A Warning to all. 16 de dezembro de 2008.

GWIRTZMAN, Milton S. *Is Bribery Defensible?*. Nova Iorque: The New York Times. Publicado em 5 out. 1975, p. 245.

GRIFFIN, Stephen M. *Watergate and Vietnam: The Cold War Origins of a Constitutional Crisis*. Lusiana: Tulane Public Law Research Paper, Chapman Law Review, vol. 16, 2012-2013, n. 12-11, 22 jun. 2012.

HAUGH, Todd. *Nudging Corporate Compliance*. Columbia: American Business Law School, vol. 54, ed. 4, 2017.

HUNTINGTON, Samuel P. *Political Order in Changing Societies*. New Haven/London: Yale University Press, 1968.

LEFF, Nathaniel H. *Economic Development Through Bureaucratic Corruption*. Estados Unidos: American Behavioral Scientist, vol. 8, n. 3, 1964.

KARMEL, Roberta S. *Creating Law at the Securities and Exchange Commission: The Lawyer as Prosecutor*. Carolina do Norte: Duke University, Law and Contemporary Problems, vol. 61, n. 1 1998.

KILLINGSWORTH, Scott. Behavioral Ethics: *From Nudges to Norms*. *Ethikos* 2017.

KPMG. *Pesquisa Maturidade do Compliance no Brasil*. 3 ed. São Paulo: KPMG Brasil International, 2018.

LANGEVOORT, Donald C. *Monitoring: The Behavioral Economics of Corporate Compliance with Law*. Columbia: Columbia Business Law Review, vol. 71, n. 1, 2015.

MINISTRY OF JUSTICE. *The Bribery Act of 2010: Guidance about procedures which relevant commercial organisations can put into place to prevent persons associated with them from bribing*. Reino Unido: Ministry of Justice, 2011.

MURRAY, Seb. *MBA Careers: Compliance Staff Soar as Banks Count Cost of Regulation*. Califórnia: Business Because. Publicado em 22 mar. 2015.

NOBEL PRIZE. *Herbert Simon Facts*. Estados Unidos: The Nobel Prize. Disponível em <https://www.nobelprize.org/prizes/economic-sciences/1978/simon/facts/>. Acesso em 5 mai. 2020.

OCDE. *Group demands rapid UK action to enact adequate anti-bribery laws*. Paris: OCDE. Publicado em 16 out. 2008.

OCDE. *Report on The Application of the Convention on Combating Bribery of Foreign Public Officials in International Business Transactions and the 1997 Recommendation on Combating Bribery in International Business Transactions*. Reino Unido: OCDE, 2008.

O'FALLON, Michael J.; BUTTERFIELD, Kenneth D. *A Review of the Empirical Ethical Decision-Making Literature: 1996-2003*. Estados Unidos: Journal of Business Ethics, vol. 59, 2005.

PARGENDLER, Mariana. *The Corporate Governance Obsession*. Nova Iorque: The Journal of Corporate Law, vol. 2, n. 2, 2016.

PEASAD, Jyoti N. *Impact of the Foreign Corrupt Practices Act of 1977 on U.S Exports*. Nova Iorque: Garland Publishing, 1993.

RAVINDRAN, Rajesh. *The United Nations Convention Against Corruption: A Critical Overview*. Calcutá: Instituto Indiano de Gerenciamento, SSRN Online, 2006.

ROMANO, Roberta. *The Sarbanes-Oxley Act and the Making of Quack Corporate Governance*. Yale: The Yale Law Journal, vol. 114, 2005.

SCHWARTZ, Mark S; KAPTEIN, Muel. *The Effectiveness of Business Codes: A Critical Examination of Existing Studies and the Development of a Integrated Research Model*. Estados Unidos: Journal of Business Ethics, vol. 77, 2008, p. 113.

SHENKAR, Oded; LUO, Yadong. *International Business*. 2 ed. Estados Unidos: Sage Publications, 2008.

SON, Hugh. *JP Morgan Algorithm Knows You're a Rouge Employee Before You Do*. Nova Iorque: Bloomberg, 2015.

SULLIVAN & CROMWELL LLP. *Foreign Corrupt Practices Act Alert: SEC uses FCPA's Expansive Reach to Pursue Domestic Conduct in United Continental Enforcement Action*. Nova Iorque: Sullivan e Cromwell LLP. Publicado em 13 dez. 2016.

THALER, Ricard; SUSTEIN, Cass R. *Nudge: Improving Decisions About Health, Wealth and Happiness*. Estados Unidos: Penguin Books, 2009.

THE UNITED STATES DEPARTMENT OF JUSTICE. *Former Morgan Stanley Managing Director Pleads Guilty for Role in Evading Internal Controls Required by FCPA*. Estados Unidos: The United States Department of Justice. Publicado em 25 abr. 2012.

THE UNITED STATES DEPARTMENT OF JUSTICE. *Pretrial Diversion Program*. Estados Unidos: The United States Department of Justice, 2019.

TOMLINSON, Richard. *Prince Bernhard of the Netherlands*. Países Baixos: Independent. Publicado em 3 dez. 2004.

UNITED STATES SENATE. *Multinational Corporations and United States Foreign Policy: Hearings before de subcommittee on multinational corporations of the committee on foreign relations*. Primeira sessão: Political contributions to foreign payrnents. Testemunho de B. R. Dorsey, membro da diretoria da Gulf Oil Corp. Washington: U.S Government Printing Office, 1974.

UNITED STATES SENATE. *Protecting the Ability of the United States to Trade Abroad: Hearings before the subcommittee on international trade of the committee of finance*. Washington: U.S Government Printing Office, 1975.

UNITED STATES. *Prohibiting Bribes to Foreign Officials: Hearing Before the S. Comm. on Banking, Hous., and Urban Affairs, letter from Elliot Richardson, U.S. Sec'y of Commerce to Sen. William Proxmire, Chairman, S. Comm. on Banking, Hous., and Urban Affairs*. Washington: U.S Government Printing Office, 1976.

VOLPP, Kevin G. (et al). *A Rendomized, Controlled Trial of Financial Incentives for Smoking Cessation*. Reino Unido: The New England Journal of Medicine, vol. 360, fev. 2009.

WOODY, Karen E. *No Smoke and No Fire: The Rise of Internal Controls Absent Anti-Bribery Violations in FCPA Enforcement – Cardozo Law Review*. Washington: University School of Law, vol. 38, 2017.