

**RAPHAEL RODRIGUES SORÉ**

**Os avanços estratégicos da Lei n. 12.846/2013 na prevenção e no combate  
à corrupção**

**Dissertação de Mestrado**

**Orientadora: Professora Doutora Eunice Aparecida de Jesus Prudente**

**UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO**

**FACULDADE DE DIREITO**

**São Paulo**

**2017**

**RAPHAEL RODRIGUES SORÉ**

Os avanços estratégicos da Lei n. 12.846/2013 na prevenção e no combate à  
corrupção

Dissertação apresentada à Banca Examinadora de Pós-Graduação em Direito, da Faculdade de Direito da Universidade de São Paulo, como exigência parcial para a obtenção do título de Mestre em Direito, na área de concentração Direito do Estado, sob a orientação da Professora Doutora Eunice Aparecida de Jesus Prudente.

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO

FACULDADE DE DIREITO

São Paulo

2017



## TERMO DE APROVAÇÃO

Nome: SORÉ, Raphael Rodrigues.

Título: Os avanços estratégicos da Lei n. 12.846/2013 na prevenção e no combate à corrupção.

Dissertação apresentada à Banca Examinadora de Pós-Graduação em Direito, da Faculdade de Direito da Universidade de São Paulo, como exigência parcial para a obtenção do título de Mestre em Direito, na área de concentração Direito do Estado, sob a orientação da Professora Doutora Eunice Aparecida de Jesus Prudente.

Data de aprovação: \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_

Banca examinadora

Prof. Dr. \_\_\_\_\_ Instituição: \_\_\_\_\_

Julgamento: \_\_\_\_\_ Assinatura: \_\_\_\_\_

Prof. Dr. \_\_\_\_\_ Instituição: \_\_\_\_\_

Julgamento: \_\_\_\_\_ Assinatura: \_\_\_\_\_

Prof. Dr. \_\_\_\_\_ Instituição: \_\_\_\_\_

Julgamento: \_\_\_\_\_ Assinatura: \_\_\_\_\_



Aos meus pais, pois toda a gratidão que eu possa ter nunca conseguirá ser maior que sua generosidade.

À Mariana, pelo amor representado em cada gesto e em cada página.

Ao Manuel (*in memoriam*), que de tão íntegro exemplo me inspira diariamente a estudar e promover a integridade.

À minha orientadora e aos meus colegas e ex-colegas que diariamente trabalham pela prevenção da corrupção.

Aos meus amigos Felipe Longato, Guilherme Carvalho, Gustavo Ungaro, Jackson Santos, Lucas Soré, Murillo Soré, Paulo H. Pereira, Solange Longato e outros tantos que sempre suportaram as ausências com incentivo, ouviram os desabafos com paciência e compartilharam as ideias com generosidade.



*Um dia os juristas vão se ocupar do direito premial. Isso ocorrerá quando, pressionados por necessidades práticas, conseguirem introduzir a matéria premial dentro do Direito, isto é, fora da mera faculdade e do arbítrio, e terão de delimitá-lo com regras precisas, nem tanto no interesse do aspirante ao prêmio, mas, e sobretudo, no interesse superior da coletividade.*

Rudolf von Ihering





## RESUMO

SORÉ, Raphael Rodrigues. **Os avanços estratégicos da Lei n. 12.846/2013 na prevenção e no combate à corrupção.** 2017. 165 f. Dissertação (Mestrado em Direito do Estado) – Faculdade de Direito da Universidade de São Paulo. São Paulo, 2017.

A dissertação analisa o papel da Lei federal n. 12.846/2013, apelidada de Lei Anticorrupção Brasileira, no contexto do combate e da prevenção à corrupção pública no Brasil, visando observar se ela apresenta instrumentos inovadores e mais adequados à repressão desse ilícito do que as normas que a antecederam. Para tanto, revisa-se a doutrina multidisciplinar sobre o fenômeno da corrupção e seu combate, visando à compreensão de onde e como a norma se insere no contexto jurídico brasileiro e em que pontos pode ela apresentar ou não um avanço. O primeiro capítulo aborda o fenômeno da corrupção, suas raízes e implicações, bem como os instrumentos jurídicos histórica e tradicionalmente implementados para seu desestímulo, apontando-se um descompasso entre os traços atuais do fenômeno e a estratégia normativa contra ele utilizada. No segundo capítulo, trata-se da figura do corruptor e da empresa no contexto apresentado pelo capítulo anterior, demonstrando-se que — apesar de representar elemento determinante no fenômeno da corrupção — as organizações econômicas e a racionalidade que as guia no sistema capitalista foram esquecidas pelas legislações sobre o tema até final da década de 1970, quando os Estados Unidos editaram o Foreign Corruption Practices Act (FCPA). A Lei americana inaugurou uma nova cepa de normas que passou a colocar as empresas no foco da repressão à corrupção pública, utilizando-se de instrumentos responsivos para incentivar a adoção de mecanismos preventivos por parte dos agentes econômicos e a autorregulamentação empresarial na questão. Diversos tratados internacionais da década de 1990 seguiram o exemplo e a pressão americana pelo estabelecimento de legislações análogas ao FCPA nos diversos países do globo, sendo a Lei n. 12.846/2013, que reprime a corrupção empresarial, também uma decorrência desses acordos. O terceiro capítulo aborda em específico a Lei e seus dispositivos principais, bem como aqueles que, em teoria, representariam avanços estratégicos na repressão à corrupção. Diversos elementos presentes na Lei modificam o *status quo* da legislação anticorrupção brasileira, sendo os primordiais o foco na efetividade e celeridade da aplicação, a adoção de instrumentos indutivos de prevenção e o estabelecimento de acordos de leniência. Ao final, pode-se concluir que a norma efetivamente avança ao evitar os gargalos jurídicos enfrentados por outras normas de objetivo semelhante e sobretudo ao utilizar-se de uma abordagem responsiva para compartilhar com as empresas a responsabilidade pela prevenção da corrupção. Nesse sentido, demonstra-se que a sistemática adotada pela lei e as altas sanções que se impõem em caso de descumprimento compelem as empresas e seus agentes à adoção interna de programas preventivos análogos aos indicados na implementação do FCPA, criando um ciclo virtuoso de integridade no mercado e nas empresas e reduzindo a vulnerabilidade social à corrupção. O acordo de leniência mostra-se adequado para modificar o cálculo empresarial da corrupção e desencorajar o ilícito; contudo, nota-se que sua formulação atual demanda reforma para que suas potencialidades sejam atingidas. Conclui-se que a Lei n. 12.846/2013 representou avanço no arcabouço jurídico brasileiro ao inserir novas ferramentas jurídicas e ao induzir a prevenção; porém, demanda controle parcimonioso em sua aplicação.

**Palavras-chave:** Corrupção. Empresa. Função Social. Responsabilidade civil da pessoa jurídica. *Compliance*.



## ABSTRACT

SORÉ, Raphael Rodrigues. **The Strategic Advances of Law n. 12,846/2013 in Preventing and Combating Corruption**. 2017. 165 p. 2017. Dissertation (Masters in State Law) – Faculty of Law, University of São Paulo. São Paulo, 2017.

This paper examines the role of Federal Law 12,846 of 2013 in the context of combating and preventing public corruption in Brazil, in order to investigate whether it introduces tools to suppress this kind of unlawful conduct that are more innovative and appropriate than the rules that preceded it. To that end, a review has been conducted of multidisciplinary scholarship on the phenomenon of corruption and its combat, thereby seeking to understand where and how the rule fits within the Brazilian legal context and at what points it does and does not represent an advance. The first chapter discusses the phenomenon of corruption, its roots and implications, as well as the historical and legal instruments traditionally implemented to discourage it, demonstrating the mismatch between the current features of the phenomenon and the regulatory strategy used against it. The second chapter contains a discussion on the figure of perpetrators of corruption and companies engaged in corruption within the context presented in the previous chapter, where it is shown that – despite constituting a determining factor in the phenomenon of corruption - economic organizations and the rationality that guide them in the capitalist system were forgotten by the legislation on the subject until the end of the 1970s, when the United States enacted the Foreign Corrupt Practices Act (FCPA). American Law inaugurated a new set of rules that came to be applied to companies in order to crack down on public corruption, thereby using responsive instruments to encourage the adoption of preventive mechanisms by the economic agents themselves and the business market self-regulation in question. Several international treaties from the 1990s followed suit and succumbed to American pressure to establish laws similar to the FCPA on a global basis, and Law 12,846, which stifles corporate corruption, is also a result of these agreements. The third chapter discusses this Law in particular and its main provisions, as well as those that, in theory, represent strategic advances in suppressing corruption. Various elements in that Law change the *status quo* of Brazilian anti-corruption legislation, particularly the focus on the effectiveness and speed of its application, the adoption of tools that encourage prevention of violations, and the establishment of leniency agreements. In the end, it can be concluded that this Law constitutes an effective advance because it avoids the legal bottlenecks faced by other statutes with a similar purpose and because, above all, it uses a responsive approach to share with companies the responsibility for preventing corruption. In this sense, it is shown that the system adopted by the law and the heavy penalties that are imposed in the event of non-compliance compel companies and their agents to adopt internal preventive compliance programs similar to those prescribed for complying with the FCPA, thereby creating a virtuous cycle of integrity in the market and inside companies and reducing social vulnerability to corruption. Leniency agreements are shown to be adequate to modify the cost-benefit analysis inherent in corporate corruption and discourage unlawful acts, but one may note that the current system calls for reform in order for it to realize its potential. As a conclusion, Law 12,846 represents an advance in the Brazilian legal framework by introducing new legal tools and inducing prevention, despite, however, calling for selective control over its application.

**Keywords:** Corruption. Company. Social function. Liability of legal entities. Compliance.



## LISTA DE ABREVIATURAS

CADE	Conselho Administrativo de Defesa Econômica
CGU	Controladoria-Geral da União
CNEP	Cadastro Nacional de Empresas Punidas
CNUCC	Convenção das Nações Unidas contra a Corrupção
CPB	Código Penal brasileiro
CVM	Comissão de Valores Mobiliários
DOJ	Departamento de Justiça dos Estado Unidos
FCPA	Foreign Corrupt Practices Act
IPEA	Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada
M&A	fusões e aquisições (do inglês “mergers and acquisitions”)
MP	Medida Provisória
MPF	Ministério Público Federal
MTFC	Ministério da Transparência, Fiscalização e Controle
OCDE	Organização para a Cooperação do Desenvolvimento Econômico
OEA	Organização dos Estados Americanos
PL	Projeto de Lei
PNUD	Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento
SEC	Securities and Exchange Commission
TCC	Termo de Compromisso de Cessação
UNCAC	Convenção das Nações Unidas contra a Corrupção
UNODC	Escritório das Nações Unidas sobre Drogas e Crime



## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1- Ranking de percepção da corrupção .....	28
Figura 2 - Mapa de desenvolvimento humano.....	29
Figura 3 - Custos econômicos e propostas de combate .....	29
Figura 4 - Custos econômicos e propostas de combate .....	30
Figura 5 - Índice da democracia .....	32
Figura 6 - Mapa da liberdade no mundo.....	34
Figura 7 - Índice de liberdade de imprensa no mundo .....	34
Figura 8 - Taxa de incidência de tuberculose .....	35
Figura 9 - Representação gráfica do efeito de se incrementar a potência das sanções máximas (seta) em que o número de punições (pirâmide) diminui pela expansão dos agentes (base da pirâmide) que passam a cooperar com a norma.....	46





## SUMÁRIO

INTRODUÇÃO .....	11
1 O COMBATE E A PREVENÇÃO DA CORRUPÇÃO .....	19
1.1 O conceito de “corrupção” .....	19
1.2 Por que combater a corrupção .....	26
1.2.1 Raízes, efeitos e características da corrupção.....	27
1.3 A história do combate à corrupção.....	36
1.3.1 A história da tipificação e do combate à corrupção no mundo .....	37
1.3.2 A história da tipificação e do combate à corrupção no Brasil .....	39
1.4 As normas de combate à corrupção .....	42
1.4.1 Estratégias normativas de combate e prevenção da corrupção .....	43
1.4.2 Normas de comando e controle no combate à corrupção.....	47
1.4.2.1 Normas penais de combate à corrupção no Brasil atual .....	47
1.4.2.2 Ação popular.....	51
1.4.2.3 Ação civil pública .....	52
1.4.2.4 Lei de Improbidade Administrativa.....	53
1.4.3 Normas de redução de vulnerabilidade à corrupção.....	54
1.4.3.1 Lei de Responsabilidade Fiscal.....	55
1.4.3.2 Lei da Ficha Limpa .....	55
1.4.3.3 Lei de Acesso à Informação.....	56
2 A LEI N. 12.846/2013 E A FIGURA DO CORRUPTOR EMPRESARIAL.....	57
2.1 Corrupção e quebra de confiança: o esquecimento do corruptor .....	57
2.2 A empresa e a corrupção .....	59
2.2.1 A função social da empresa .....	61
2.3 O combate à corrupção corporativa .....	63
2.3.1 O Foreign Corruption Practices Act (FCPA) e o nascimento do compliance empresarial .....	65
2.3.2 A convenção da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE).....	68
2.3.3 Outras convenções internacionais .....	70
2.4 A estratégia de combate à corrupção corporativa .....	71
2.4.1 Os problemas do combate à corrupção corporativa .....	74
2.4.2 Engajamento dos acionistas.....	75
2.4.3 Engajamento do nível gerencial .....	77
2.4.4 O foco na cultura corporativa .....	81
3 A LEI N. 12.846/2013 NO CONTEXTO DO COMBATE E PREVENÇÃO À CORRUPÇÃO PÚBLICA.....	85
3.1 Histórico da Lei n. 12.846/2013.....	85
3.2 O foco na eficiência e na efetividade .....	86
3.2.1 A ausência do elemento subjetivo .....	87
3.2.2 Impactos sobre a terceirização.....	89
3.3 O que se pune? .....	92
3.3.1 Questões controvertidas.....	94
3.3.1.1 Conceito de “vantagem indevida” .....	94
3.3.1.2 O significado do termo “comprovadamente” .....	97
3.4 Quem se pune? .....	99
3.5 As esferas de responsabilização .....	101
3.6 Com o que se pune? .....	104

3.7 Os mecanismos de integridade corporativa na legislação anticorrupção brasileira e sua inspiração internacional.....	107
3.7.1 O comprometimento da alta direção.....	111
3.7.2 Códigos, políticas e treinamentos aplicáveis a funcionários e terceiros.....	112
3.7.3 Controles internos e integridade contábil .....	114
3.7.4 Mapeamento de risco e interação com o Poder Público .....	116
3.7.5 Estrutura de integridade: departamento de compliance e canal de denúncia ....	117
3.7.6 Incentivos e desincentivos ao comportamento ético .....	120
3.7.7 Controles e diligências sobre terceiros .....	120
3.7.8 Diligência em operações societárias .....	122
3.7.9 Ciclo de integridade.....	123
3.8 O acordo de leniência.....	124
3.8.1 O dilema do prisioneiro .....	126
3.8.2 O fator temporal.....	128
3.8.3 O tamanho do incentivo e do desincentivo.....	131
3.8.4 Aspectos práticos da leniência na Lei n. 12.846/2013.....	132
CONCLUSÃO .....	143
REFERÊNCIAS.....	155

## INTRODUÇÃO

O tema tratado na presente dissertação é, em suma, o estudo sobre os eventuais avanços que a Lei n. 12.846, de 2013, a chamada Lei Anticorrupção, pode ter trazido para a modificação efetiva da realidade brasileira no que concerne à corrupção pública.

A nova Lei inaugura no ordenamento jurídico pátrio a punição em âmbito administrativo para a pessoa jurídica que cometer ato de corrupção contra a Administração Pública brasileira ou estrangeira e inova na adoção de estratégias até então inexploradas em território brasileiro, como, por exemplo, o incentivo a que empresas adotem programas de integridade e o estabelecimento de possibilidade de acordos de leniência para a colaboração premiada de empresas com a Administração Pública.

Sendo assim, buscou-se qualitativamente descrever os fatores econômicos ligados à corrupção e os meios legislativos tradicionalmente utilizados para o combate e prevenção desse mal, explicando-se sua natureza e tratando dialeticamente sobre seu sucesso ou insucesso, para então descrever o papel dado tradicionalmente pela legislação e pela sociedade à empresa nesse contexto.

Se é o objetivo do presente estudo explorar se a referida Lei gerou avanços e em que tais avanços consistiram, é necessário que se note onde estávamos antes da Lei e onde estamos depois, bem como é necessário compreender se tal mudança representa algo passível de efetiva modificação social.

Assim, apresentado o contexto nacional e internacional das estratégias jurídicas para o combate à corrupção e o papel da empresa nesse contexto, pretende-se possível uma análise exploratória de como a Lei n. 12.846, de 2013, encaixa-se nesse cenário, dialeticamente discutindo se as inovações que inaugura devem ser ou não consideradas avanços estratégicos no combate à corrupção no Brasil.

Não por acaso, a hipótese testada é justamente a de que tal norma inova em abordagem e estratégia, sendo que os instrumentos jurídicos utilizados denotam foco pragmático e potencialidade para o avanço da sociedade brasileira para um patamar menos contaminado pela corrupção.

Tendo em vista a escassa produção bibliográfica no país sobre a ainda recente legislação, busca-se também de modo empírico e hipotético-dedutivo analisar e projetar os impactos pragmáticos da nova peça legislativa na realidade corporativa e, em consequência, no panorama atual de corrupção no Brasil.

Fato é que a subversão do dever assumido, em prol de um benefício indevido, é um problema que transcende época ou setor da vida em sociedade, sendo a corrupção um problema que sempre afligiu as mais diversas instituições.

Conforme buscar-se-á explorar, as práticas corruptas trazem prejuízo profundo às instituições que atingem, desmoralizando regras, aprofundando assimetrias e demolindo a confiança dos indivíduos, sobretudo quando tratamos de corrupção no setor público, uma vez que o que se coloca é a subversão do próprio direito fundamental de igualdade e, em última análise, a derrocada da legitimidade estatal. Os paradigmas sobre os quais repousa o Estado liberal moderno, de limitação dos poderes e de império das leis — o Estado de Direito —, sofrem corrosão premente quando instalada a corrupção, isso pois subverte ela a escala normativa, cria disparidades e deslegitima o poder constitucional.

No decurso da história, diversas codificações passaram a abordar as condutas que lesam o patrimônio público; tal aperfeiçoamento também se deve ao fato de que a população e as próprias empresas passaram a notar que os males da corrupção pública não são limitados ao erário e aos dele dependentes, mas estendem-se ao sistema capitalista como um todo, na medida em que os atalhos que ela representa turbam o livre-mercado e cegam a meritocracia.

Diversos são os *rankings* que medem a corrupção de uma sociedade ou de um país; entretanto, não se fazem eles necessários para a constatação de que existem Estados mais avançados e Estados mais atrasados nesse quesito, bem como para a percepção de que países com sistemas educacionais mais evoluídos, instituições mais consolidadas, meios de controle contábil, jurídico e financeiro mais robustos e ferramentas de *accountability* mais desenvolvidas têm maior sucesso em prevenir desvios.

Os seus efeitos, contudo, não parecem limitados ao local em que ocorrem ou mesmo às estruturas estatais, sendo que mercados nacionais e internacionais são afetados pela assimetria criada pela corrupção.

Nesse sentido, é natural que a corrupção apresente efeitos que se manifestem nas diversas searas da vida social. Como apresentado em mais detalhes abaixo, deixa ela sequelas na qualidade de vida da população, no desenvolvimento econômico do país, no estabelecimento democrático da sociedade, entre muitos outros.

A relevância do tema sob discussão aqui é premente. Diversos estudos buscam avaliar o volume de recursos que o Brasil perde com a prática da corrupção e seu impacto

sobre crescimento econômico. Pesquisas conduzidas sobre o tema<sup>1</sup> mostraram valores correspondentes a 11% do PIB, apontando, por óbvio, que a existência de corrupção endógena mostrou ser um fator de limitação do crescimento econômico, reduzindo os investimentos privados e o consumo das famílias, ocasionando uma redução na renda brasileira.

Listado como um país de risco moderado/alto pelo *ranking* da transparência internacional,<sup>2</sup> o Brasil foi por muito tempo conhecido como o país da impunidade, no qual grandes escândalos de corrupção sempre acabaram em pouca ou nenhuma punição a políticos e empresários. São volumosos os exemplos, de todas as décadas, de escândalos de corrupção em que — mesmo com robustas provas — empresários e políticos não enfrentaram sequer uma semana de prisão. Entre as décadas de 1990 e 2000, por exemplo, é possível apontar o caso dos “anões do orçamento”, de 1993, quando se descobriram desvios de R\$ 100 milhões do governo federal, e o do “Propinoduto”, de 2002, ano em que foi descoberto que fiscais tributários do Rio de Janeiro receberam mais de US\$ 34 milhões de empresários.

Por outro lado, esse deletério fenômeno, que de maneira tão clara permanece fora de controle em âmbito nacional, não parece encontrar resposta adequada nas normas tradicionais para o combate à corrupção, as quais não parecem possuir uma aplicação eficiente para prevenir ou mesmo punir a prática desses atos.

Dados do Conselho Nacional de Justiça (CNJ) apontam que, em 2013, 0,1% dos detentos nas prisões brasileiras provêm de crimes relacionados à corrupção, um percentual risível que se coloca muito aquém do que se sabe existir desses malfeitos no país e aumentando ainda mais a certeza do que sempre soubemos: o Brasil não pune corrupção.

As razões que levam a tal realidade são complexas mas não são novidade: a burocracia judicial e o excesso de recursos possíveis favorece as defesas abastadas; os investigadores não possuem ferramentas suficientes para acompanhar a velocidade e a profundidade da capacidade de camuflagem das organizações criminosas; as provas que se consegue coletar são comumente invalidadas ou declaradas insuficientes; e, principalmente, a legislação existente para a repressão dos delitos ligados à corrupção é incapaz de oferecer

---

<sup>1</sup> Nesse sentido vide CARRARO, A.; FOCHEZATTO, A.; HILBRECHT, R. O. O impacto da corrupção sobre o crescimento econômico do Brasil: aplicação de um modelo de equilíbrio geral para o período 1994-1998. In: ENCONTRO NACIONAL DE ECONOMIA, 34., 2006, Salvador. **Anais...** Salvador: ANPEC, 2006. Disponível em: <<http://www.anpec.org.br/encontro2006/artigos/A06A057.pdf>>. Acesso em: 26 jun. 2016.

<sup>2</sup> TRANSPARENCY INTERNATIONAL. **Corruption Perceptions Index 2015**. Disponível em: <<https://www.transparency.org/cpi2015/results>>. Acesso em: 28 jul. 2016.

desestímulo suficiente para a prevenção geral desses crimes.

Nesse contexto, a atualíssima “Operação Lava Jato” e as diversas outras investigações que com ela nasceram — mas que ganharam vida própria, como as operações “Sangue Negro”, “Custo Brasil” e “Acarajé” — repetem a já conhecida impressão de que a corrupção representa entrave volumoso ao desenvolvimento nacional. Contudo, também inovam ao trazer para o epicentro dos escândalos personagens que antes desempenhavam apenas um papel de coadjuvantes esquecidos: os empresários e as empresas.

Apesar de empresas sempre terem figurado em casos de corrupção no Brasil, a mídia e mesmo a justiça não lhes reservavam destaque na notícia ou na punição. A Operação Lava Jato inaugura, dessa feita, um novo capítulo, na medida em que importantes empresários e empresas receberam grande ênfase.

O que se evidencia, contudo, é que tal mudança não ocorre apenas no mundo dos fatos, mas também no das normas, que logo antes da Operação Lava Jato passou a contar com a citada norma de combate à corrupção com foco total na figura da empresa corruptora.

Conforme se nota, a corrupção é há muito objeto de reprovação legislativa, e mesmo no presente diversos são os instrumentos para seu controle, como o Código Penal de 1940, a Constituição de 1988, a Lei de Responsabilidade Fiscal, a Lei de Improbidade Administrativa, a Lei da Ficha Limpa, dentre outros.

É inegável, assim, que a prevenção e repressão de delitos praticados por agentes públicos possui um arcabouço jurídico consolidado para sua punição penal, administrativa e civil; contudo, é também inegável que tal conjunto de normas não se mostrou capaz de adequadamente atingir o objetivo de responder aos desafios impostos pelo fenômeno da corrupção.

O primeiro problema sob foco, assim, é o de compreender como a corrupção foi tradicionalmente combatida pelo ordenamento jurídico para, então, buscar respostas sobre as razões para ter sido tal abordagem insuficiente.

Nesse sentido, dedica-se o primeiro capítulo a propriamente localizar o tema e contextualizá-lo, apontando não apenas os possíveis conceitos de “corrupção”, mas também suas raízes e efeitos, apresentando as razões que devem fazer com que seu combate seja importante agenda legislativa, política e jurídica para as nações.

No mesmo capítulo, buscar-se-á, então, compreender o *status quo* do Direito tradicionalmente empregado para esse combate, passando pela história, pelas estratégias e pelas normas efetivamente existentes no Brasil que visam ao combate à corrupção, sendo que a compreensão da *rationale* por trás dessas normas e de que tipo de estratégia elas

representam é fundamental para que depois se possa julgar no que coincidem e no que diferem da Lei n. 12.846/2013.

Após a delimitação da corrupção e da profilaxia tradicional a ela oferecida pelo Direito, passa-se então a explorar a figura do corruptor na relação corrupta e, em consequência, a dos agentes econômicos.

A nossa hipótese, testada na presente dissertação, é a de que a resolução, ou pelo menos aprazamento, da questão da corrupção requer que ela seja abordada por uma variedade de perspectivas que simultaneamente afetem diferentes causas do problema, visando reduzir tanto a demanda por propina quanto a sua oferta,<sup>3</sup> e que para fazê-lo são necessárias normas com características modernas e adaptadas à inegável realidade hodierna da complexidade e poder das organizações empresariais e ao mesmo tempo dificuldade e oportunidade que isso representa para a busca estatal do combate à corrupção.

O segundo capítulo dedica-se, dessa feita, a explorar as razões pelas quais a figura do corruptor tradicionalmente ficou fora do foco legislativo e punitivo, bem como a compreender o papel e a responsabilidade que a figura da empresa pode possuir nesse contexto jurídico tomando em conta o arcabouço jurídico constitucional brasileiro e as obrigações que ela já possuía antes da edição da Lei n. 12.846, de 2013.

A assunção desse papel determinante das organizações empresariais na prevenção à corrupção não é, contudo, inovação deste trabalho ou mesmo novidade inaugurada pelo legislador brasileiro, sendo que é com essa mesma premissa que nos parece que a comunidade internacional, consciente de que mecanismos jurídicos de controle e punição sobre a oferta da corrupção são relevantes ferramentas para o combate a esse fenômeno, passou, a partir dos anos 1990, a buscar acordos multilaterais que induzissem os regramentos nacionais à adoção de mecanismos de punição à corrupção empresarial.

Nessa esteira, dedica-se o capítulo segundo também à apresentação desses instrumentos que inspiraram a legislação brasileira no foco ao combate e indução à prevenção da corrupção em âmbito empresarial, buscando-se compreender as razões e desenvolvimento do movimento internacional inaugurado pelos Estados Unidos em seu Foreign Corrupt Practices Act (FCPA), de 1977, e as normas internacionais que o seguiram, como a “Convenção Interamericana Contra a Corrupção”, idealizada pela Organização dos Estados Americanos (OEA), firmada em 1996, a “Convenção sobre o Combate da Corrupção

---

<sup>3</sup> DUNFEE, Thomas W; HESS, David. Getting from Salbu to the Tipping Point: The Role of Corporate Action within a Portfolio of AntiCorruption Strategies. **Northwestern Journal of International Law & Business**, v. 21, n. 2, p. 471-490, inverno 2001, p. 471-473.



de Funcionários Públicos Estrangeiros em Transações Comerciais Internacionais”, da Organização para a Cooperação do Desenvolvimento Econômico (OCDE), firmada em 1997, e a “Convenção das Nações Unidas contra a Corrupção (CNUCC)”, de 2003, todas elas assinadas pelo Brasil.

Sendo assim, se é o objetivo do primeiro capítulo compreender a relação entre o Direito e a corrupção, é o do segundo apresentar as possibilidades e implicações da adição da figura da empresa nessa equação.

Por isso, o capítulo segundo é ainda dedicado a explorar as dificuldades que o Direito possui para o combate à corrupção nas corporações, mas também as transformações que a própria mudança cultural sobre o tema já impacta nas responsabilidades dos atores empresariais.

O derradeiro e terceiro capítulo aproveita-se do contexto formado pelos anteriores para tratar então da Lei n. 12.846/2013 em si e dos instrumentos que — tendo em vista o papel da empresa trabalhado no capítulo 2 — diferem dos tradicionais elementos *tit for tat* abordados no capítulo 1.

Como já se falou, a norma para a punição das pessoas jurídicas que se envolvem em atos de corrupção, inclusive no exterior, era esperada. As convenções citadas já a previam e outras partes do globo a vêm adotando há muito, sendo que explorar-se-á se a lei editada foi além de simples e formalmente preencher uma lacuna no ordenamento nacional, ou se trouxe elementos efetivos para a transformação social.

Para tal, buscar-se-á compreender o contexto de concepção da Lei n. 12.846/2013 e seus principais dispositivos, buscando não uma análise exaustiva e procedimental de seu texto — o que não é o objetivo do presente —, mas sua racionalidade central e, sobretudo, os elementos distintivos no que toca à estratégia que utilizou para o combate à corrupção.

A análise da referida Lei, nesse sentido, deve cingir-se aos seus elementos que a diferem materialmente dos utilizados nas legislações anteriores, observando-se empiricamente sua aptidão ou não para o fim duplice a que se destinam: de punição a empresas corruptas, mas sobretudo de prevenção à ocorrência de corrupção praticada por empresas no futuro.

Sendo assim, espera-se analisar em profundidade os elementos supostamente modernizantes da jovem lei no que diz respeito à indução de modificação do comportamento dos agentes empresariais — trabalhando com uma lógica ao mesmo tempo punitiva e premial — e do consequente compartilhamento de responsabilidades entre o Estado e os agentes econômicos na luta contra a corrupção.

Em conclusão, em suma, buscar-se-á demonstrar as seguintes hipóteses: i) que o fenômeno da corrupção possui implicações graves para o Estado e a sociedade, sendo necessária a adoção de instrumentos jurídicos para seu combate e punição; ii) que os tradicionais instrumentos jurídicos são insuficientes para o combate à corrupção praticada por agentes econômicos; iii) que os agentes econômicos possuem papel, interesse e responsabilidade central na luta contra a corrupção; iv) que para tal se faz necessária uma nova cepa de normas para esse combate, com foco em redução da vulnerabilidade, indução à prevenção à corrupção e de compartilhamento de responsabilidades entre o Estado e as empresas; v) que a Lei n. 12.846, de 2013, se insere nessa quadra histórica como modernizante instrumento de combate a esses malfeitos ao trazer instrumentos aptos à modificação social com uma abordagem que compreende a matriz econômica da lógica da corrupção empresarial.

## CONCLUSÃO

A proposta da presente dissertação, como exposto, era observar se os instrumentos jurídicos trazidos pela Lei n. 12.846, de 2013, teriam, de fato, a potencialidade de alterar na prática a realidade cotidiana do combate e da prevenção à corrupção no Brasil.

Nesse sentido, fazia-se necessário dissecar o fenômeno da corrupção e a estrutura normativa tradicional de sua prevenção e combate e observar suas implicações e peculiaridades no contexto da prática ilícita por parte de empresas, para finalmente conseguir-se compreender a racionalidade dos dispositivos da lei em lume e se apresentam eles potencial inovador para o avanço ou não.

Conforme foi colocado em epígrafe, a própria conceituação de “corrupção”, assim como seu combate e prevenção, demandam uma análise multidisciplinar.

Inicialmente visto como um fenômeno moral, de falha individual de caráter do corrupto, não é desde sempre que a legislação passou a buscar compreender a racionalidade do fenômeno, visando sua repressão em uma abordagem desfocada de suas origens e características.

A primeira hipótese sob análise, assim, era a de que o fenômeno da corrupção possui implicações graves para o Estado e para a sociedade, sendo necessária a adoção de instrumentos jurídicos para seu combate e punição.

Definida como uma subversão de um dever assumido em troca de um ilícito benefício, foi demonstrado que a corrupção ataca o cerne do Estado moderno e da democracia, subvertendo os ideais de liberdade e de igualdade e tolhendo os direitos sociais que materializam a fraternidade intentada pelo Estado de Bem-Estar Social.

Suas consequências não são apenas nefastas para as instituições, a sociedade e a economia, mas a corrupção também possui características contagiosas, como as de enfermidades, sobretudo considerando a corrupção praticada por agentes econômicos de projeção regional ou global.

Nesse sentido, conforme demonstrado no primeiro capítulo, o combate à corrupção em uma sociedade globalizada demanda uma abordagem também global, sendo que se verificou no segundo capítulo justamente isso, ao notar o envolvimento de diversas organizações internacionais na busca pela adoção de leis nacionais antissuborno e pela repressão à corrupção paga internacionalmente.

Enquanto o problema da corrupção mostra-se mais do que presente e conectado aos

desafios da modernidade, a repressão legislativa ao fenômeno, contudo, mostrou-se de certo modo desfasada, sendo tipificada desde o Direito Romano e referenciada ainda no Código de Hamurabi, mas consistentemente encarada sob o mesmo ponto de vista.

No Brasil, desde as Ordenações Filipinas a corrupção era tipificada e até punida com graves penas, como, por exemplo, a pena de morte por enforcamento ou pelo fogo até a redução a pó, ficando a crueldade da morte a critério do juiz. Mas se as penas, naturalmente, alteraram-se com a evolução do Direito brasileiro, pouco variou a estratégia para o combate e prevenção a esse mal.

Nesse sentido, notamos na pesquisa suprarrelatada que o combate jurídico à corrupção continuou a se dar através da utilização de normas exclusivamente punitivas e focadas tão somente nas consequências do fenômeno, em que a resposta Estatal baseia-se na punição ao indivíduo que delinque, sem necessariamente aliar tal punição a estratégias preventivas de redução de vulnerabilidade.

Diz-se, assim, que desde antes da República o Brasil pune a corrupção, contudo, até recentemente, tal punição tinha como alvo única e exclusivamente os indivíduos envolvidos, sendo que os mecanismos legais de combate à corrupção em quase toda a história legislativa brasileira foram o monopólio de normas penais punitivas, com foco extremamente reduzido em controle, prevenção e compartilhamento de responsabilidades entre Estado e sociedade civil.

São essas normas o paradigma pelo qual se compara a Lei n. 12.846/2013, as chamadas normas de comando e controle, as quais, segundo apontado em epígrafe, respondem por parcela da culpa do atual cenário de corrupção do país.

As normas de natureza penal, pouco flexíveis e conectadas à realidade concreta, nesse sentido, quase que exclusivamente responderam pelo combate legislativo à corrupção no país, seja através do Código Penal, seja através de outras normas de caráter semelhante, como a Lei de Improbidade Administrativa ou mesmo a Lei da Ação Popular.

Todas elas possuem em comum o traço característico de focar de modo exclusivo no indivíduo que delinque e na resposta jurídica a essa delinquência, desconectando-se da conjuntura que incentiva e permite que tal indivíduo incorra na conduta indesejada.

Por óbvio que tais normas punitivas não devem ser descartadas por completo, possuindo papel relevante no combate à corrupção; contudo, é também claro — como se apontou longamente — que são elas insuficientes para a prevenção e o controle efetivo da corrupção.

Conforme demonstrado, as normas de comando e controle confiam em demasiado na

atuação plena do Estado, possuindo racionalidade rígida e pouco adaptada à realidade econômica e a uma visão holística das raízes do problema da corrupção.

Diante disso, tais normas historicamente ignoram as causas do fenômeno da corrupção e deixam de analisá-lo em completude, restringindo-se ao puro combate a suas consequências, cortando — quando muito — o fruto, sem combater a árvore.

As normas de redução de vulnerabilidade à corrupção, nesse sentido, também apresentadas em epígrafe, passaram a, de certa maneira, endereçar o ambiente em que se instala a corrupção para tentar torná-lo menos fértil ao ilícito.

Sendo assim, normas com objetivos primários em outras questões, como o saneamento das contas públicas, a moralidade administrativa e eleitoral e o estabelecimento do controle social, passaram a trazer novos elementos que atacassem não apenas o agente corrompido após a infração, mas também a dificultar sua própria ação ilegal.

Nesse sentido, diversas novas legislações robusteceram os controles sobre a Administração Pública, buscando sufocar a corrupção. A Lei n. 12.527, de 2011, conhecida como Lei de Acesso à Informação, deu relevante passo rumo a um sistema mais moderno de prevenção à corrupção no Brasil, estimulando o controle social e empoderando os cidadãos para a fiscalização dos agentes públicos. Já a Lei da Ficha Limpa<sup>206</sup> impediu políticos condenados de concorrer a cargos eletivos e a Lei de Conflito de Interesses<sup>207</sup> buscou dar moralidade à migração de agentes públicos para a iniciativa privada.

Uma norma de redução de vulnerabilidade com foco precípua na prevenção à corrupção, assim, era uma lacuna normativa relevante, preenchida pela Lei n. 12.846 em 2013, encontrando-se dentre a nova espécie de normas indicada pela doutrina: baseada na adoção de mecanismos de autorregulação e de regulação assistida ou induzida pelo Estado e utilizando-se de incentivos e desincentivos na utilização de regulação típica do espaço privado.

Naturalmente, se a corrupção se baseia na subversão do dever assumido pelo agente estatal em troca de um benefício ilícito, a redução da vulnerabilidade do Estado à corrupção passa por compreender quem está por trás desse benefício e, em última análise, quem corrompe esse agente, sendo que os agentes econômicos possuem papel, interesse e responsabilidade central na luta contra a corrupção.

Detentoras do poder econômico e personagens centrais em todos os esquemas de corrupção escandalizados nos últimos anos, as empresas corruptoras são naturalmente a terra

---

<sup>206</sup> Lei da Ficha Limpa (Lei Complementar n. 135, de 2010).

<sup>207</sup> Lei de Conflito de Interesses (Lei n. 12.813, de 2013).

fértil para o desabrochar de acordos espúrios, sendo elas o agente subjetivo em foco na Lei n. 12.846/2013.

O corruptor empresarial em muito foi esquecido e por isso protegido em nosso ordenamento, mas é indubitável seu papel central nos esquemas de corrupção, sendo invariavelmente o detentor do poder econômico e o articulador de esquemas que, conforme se nota hoje em escândalos como o da “Operação Lava Jato”, fazem furtos de galinha os casos de corrupção que não o incluem.

A figura da empresa, no que concerne ao combate à corrupção, foi, assim, o item sob análise no capítulo 2, que apontou que sua própria delimitação constitucional e legal já lhe indica uma função social que transborda à do lucro a qualquer preço.

A prevenção à corrupção como parte integrante da responsabilidade social da empresa, como se demonstrou, tem raízes bastante capitalistas, sendo o norte-americano Foreign Corruption Practices Act, chamado comumente de FCPA, o grande paradigma que levou ao movimento de repressão à corrupção empresarial.

Em meio a grandes escândalos de corrupção (Watergate e Lockheed), em 1977, os Estados Unidos conceberam a norma de vanguarda de punição a empresas por atos de corrupção pública e inauguraram assim uma nova fase em seu combate, compartilhando com empresas a responsabilidade pela prevenção.

A partir do FCPA cria-se o modelo segundo o qual o Estado continua com o dever de fiscalizar seus agentes e buscar impedir que eles se corrompam, mas as corporações assumem um novo papel: abster-se de corromper agentes públicos, controlando a ação individual de cada um de seus agentes pelo mundo.

E, se no capítulo 1 observamos que guarda a corrupção características epidêmicas, o passo seguinte da diplomacia americana é bastante compreensivo, qual seja, o de pressionar por normas internacionais de combate a tais práticas.

As empresas americanas, crenças de que em um cenário realmente competitivo onde a corrupção não criasse assimetrias concorrenciais a turbar a meritocracia teriam vantagem competitiva por serem mais eficientes, exerceram grande pressão no governo estadunidense, que acabou por ser bem-sucedida na década de 1990, quando diversos tratados internacionais passaram a trazer a obrigatoriedade de adoção, na legislação nacional, de lei que coibisse e punisse empresas corruptoras.

O FCPA e os acordos internacionais que o seguiram apontaram, nesse sentido, que o bem feito combate à corrupção empresarial não é um inimigo das empresas e do livre-mercado, mas o contrário, sendo que a adoção de normas modernas e inteligentes para

repressão e prevenção à corrupção é fator de liberalização dos mercados e de redução de injustas disparidades.

Conforme amplamente discutido e demonstrado, a Lei n. 12.846/2013 encontra inspiração profunda no FCPA, inovando em diversos pontos no ordenamento jurídico brasileiro, trazendo previsões altamente gravosas às empresas, por exemplo: (i) sua sistemática baseada na responsabilidade objetiva dispensa que se comprove culpa, dolo ou mesmo conhecimento do corpo diretivo; (ii) estabelece a punição por atos praticados em benefício da empresa, ou seja, mesmo quando terceiros realizem ato lesivo é possível haver sanção; (iii) empresas coligadas, controladas, controladoras ou até consorciadas podem ser solidariamente responsáveis por sanções; (iv) sanções podem ser transferidas para a adquirente em operações de M&A; e (v) as robustas sanções, como multas de até 20% do faturamento anual bruto, proibição de contratar com a Administração Pública e até mesmo, em casos extremos, o encerramento das atividades da pessoa jurídica.

Seu traço característico, sem dúvida, é que tal preocupação com a efetividade busca contrastar o antes tradicional imobilismo sancionatório no âmbito penal nos casos de corrupção. A sensação de impunidade é uma realidade brasileira para todos os delitos, mas, naqueles que envolvem uma criminalidade mais sofisticada e sobretudo com recursos para uma defesa de alto custo, ela extrapola qualquer nível de razoabilidade.

Quase que traumatizado pelas dificuldades que a cultura jurídica brasileira coloca para a punição às pessoas jurídicas em âmbito penal, bem como pela demora que a morosidade inerente a uma Justiça atolada oferece na punição dos malfeitores, o legislador formatou a Lei Anticorrupção com vocação prática e vacinada contra subterfúgios e chicanas.

O que se nota, assim, é que a Lei n. 12.846/2013 buscou imunizar-se contra tal cenário, mantendo-se cingida aos ramos Administrativo e Civil — evitando o justificado maior formalismo e garantismo do Direito Penal e passando ao largo da controvérsia sobre a sanção penal à pessoa jurídica —, prevendo a responsabilização objetiva — facilitando a prova para a imposição da sanção — e utilizando-se de instrumentos estratégicos de desestabilização de colusões, como expresso no acordo de leniência.

A Lei assume as limitações fiscalizatórias do Estado e não ignora que o cálculo econômico do empresário<sup>208</sup> é o ponto fundamental de sua tomada de decisões, buscando

---

<sup>208</sup> “Firms want to maximize profits while minimizing any risk of prison time. [...] However, in the state of distrust, confession becomes the utility-maximizing strategy.” Tradução livre: “Firmas querem maximizar

criar elementos para que a própria empresa tenha interesse econômico em não fazer, e até em prevenir, atos de corrupção.

Isso posto, colocou-se a conjuntura em que se insere a Lei n. 12.846/2013, restando a efetiva análise sobre suas inovações e efeitos esperados.

A primeira inovação digna de nota, nesse sentido, está no próprio pragmatismo já enunciado em sublinhar uma moderna preocupação com a efetividade, buscando a norma abertamente facilitar a prova, dirimir meios societários de fuga das penas e efetivamente induzir a quebra de confiança nas relações corruptas.

A maior inovação e, conseqüentemente, avanço, contudo, está na indução à adoção de mecanismos de integridade corporativa, como dito, na parte em que aponta aos agentes econômicos o caminho para a prevenção e cria mecanismos que façam com que tais agentes induzam seus parceiros de negócio a fazer o mesmo, criando uma onda de integridade.

É esse item, inclusive, um que permite já uma primeira conclusão sobre os avanços estratégicos que a Lei n. 12.846/2013 representa no combate à corrupção no Brasil, sendo que, conforme depois apontado nos capítulos 2 e 3, se traduz justamente na indução à adoção, por parte dos agentes econômicos, de uma espécie de autorregulação, consistente na fiscalização de um sobre os outros em decorrência da responsabilidade objetiva.

Apesar de a Lei não ter obrigado as empresas a adotar os mecanismos de integridade citados em epígrafe — atribuindo somente benefícios sancionatórios às que os implementarem —, as sanções gravosas da Lei Anticorrupção, somadas ao crescente risco reputacional de empresas que se envolvem em atos de corrupção, modificaram as obrigações societárias de administradores, conselheiros e sócios das empresas brasileiras, colocando em seus ombros considerável pressão pela implementação de tais programas.

A isso somou-se o fato de que uma única grande empresa que adote um programa de integridade passa a criar um efeito cascata em sua cadeia de fornecedores; afinal, por trazer a Lei a responsabilidade objetiva por atos de terceiros que atuam em benefício da empresa, e por indicar os documentos que definem os programas de integridade, a necessidade do controle sobre a integridade de parceiros comerciais, essa empresa passa a exigir dessa cadeia que tenha ela também um programa, iniciando-se um novo ciclo.

A adoção, por parte das empresas, das iniciativas detalhadas em epígrafe tem efetivamente a potencialidade de mudança social, sobretudo considerando o citado foco em

---

lucros enquanto minimizam os riscos de ficarem presos. [...] Entretanto, no estado de desconfiança, as confissões se tornam uma estratégia de maximização de utilidade”. LESLIE, Christopher R. Antitrust Amnesty, Game Theory, and Cartel Stability. *Journal of Corporation Law*, v. 31, p. 453-488, 2006, p. 458, p. 471.



efetividade que a norma indica ser necessário para a adoção desses programas, havendo uma renovada consciência nos atores empresariais de que sua responsabilidade foge da de simplesmente “não praticar o lícito” para alcançar a de “prevenir que seja o ilícito praticado”, existindo indicação legal clara dos meios a serem adotados para essa prevenção.

Como em todo momento de transição, armadilhas devem ser evitadas, a sociedade e os próprios agentes empresariais devem estar atentos para evitar programas “pré-moldados” que não respondam às características específicas de cada empresa e setor, acabando, em consequência, por se mostrarem ineficientes em reduzir a vulnerabilidade daquela específica sociedade à corrupção. Nesse sentido, conforme apontado na legislação brasileira e internacional, é fundamental que as empresas mapeiem os seus próprios riscos e os analisem em conjunto com sua cultura, estrutura e perfil.

De todo modo, apesar de prováveis falhas nos programas preventivos e de ainda vivermos um momento de transição, não se pode negar que mesmo um programa de integridade imperfeito é uma evolução em relação a programa de integridade nenhum, e que, quando as empresas estão menos abertas ao pagamento de vantagens corruptas, a sociedade também fica menos vulnerável à corrupção.<sup>209</sup>

O avanço da Lei n. 12.846/2013 nessa questão já é perceptível, sendo que os profissionais que trabalham na implementação desses programas estão se multiplicando e sendo crescentemente valorizados, sendo o *compliance* a área de maior crescimento nas grandes bancas de advocacia em solo brasileiro,<sup>210</sup> assim como é inegável que as empresas estão efetivamente buscando implementar programas de integridade,<sup>211</sup> o que *per se* já indica

---

<sup>209</sup> Boa ilustração dessa questão está no exemplo da chamada “Máfia do ISS”, descoberta em operação da Controladoria-Geral do Município de São Paulo em conjunto com o Ministério Público do Estado de São Paulo. Nesse caso, as autoridades descobriram e denunciaram agentes públicos e empresas por corrupção na concessão de licenças para que as mesmas fossem liberadas sem o pagamento do tributo devido (ISS). Após o desmantelamento da quadrilha, as empresas do setor ficaram sob escrutínio do órgão de controle interno do município e da sociedade, criando mecanismos de controle interno e, no ano seguinte, a arrecadação da prefeitura de São Paulo com o ISS subiu vertiginosos 74%, denotando não apenas o tamanho da sonegação motivada pela corrupção, mas também a mudança de postura após a redução de vulnerabilidade motivada pela fiscalização. (SÃO PAULO (Município). **Arrecadação da Prefeitura com o ISS cresce 74% após ação da Controladoria**. 21 ago. 2014. Disponível em: <[http://www.prefeitura.sp.gov.br/cidade/secretarias/controladoria\\_geral/noticias/?p=177119](http://www.prefeitura.sp.gov.br/cidade/secretarias/controladoria_geral/noticias/?p=177119)>. Acesso em: 27 jul. 2016).

<sup>210</sup> Nesse sentido: PATI, Camila. As 4 áreas mais quentes para advogados no Brasil de agora. **Exame**, 24 ago. 2016. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/carreira/as-4-areas-mais-quentes-para-advogados-no-brasil-de-agora>>. Acesso em: 19 set. 2016; e OLIVETTE, Cris. O maestro das normas anticorrupção. **O Estado de São Paulo**, 4 set. 2016. Disponível em: <<http://economia.estadao.com.br/blogs/radar-do-emprego/2016/09/04/o-maestro-das-normas-anticorruptao>>. Acesso em: 06 set. 2016.

<sup>211</sup> Nesse sentido: GASTIM, Ian Chicharo. Busca de empresas por consultoria para combater fraudes cresce no país. **O Estado de São Paulo**, 15 set. 2015. Disponível em: <<http://economia.estadao.com.br/noticias/governanca,busca-de-empresas-por-consultoria-para-combater-fraudes-cresce-no-pais,1762229>>. Acesso em: 16 set. 2015; e RICCIARDI, Alex. Como empresas têm investido em ética para combater a corrupção no Brasil.

um sucesso da norma em induzir condutas preventivas.

Naturalmente, isso não significa que a corrupção irá necessariamente diminuir; contudo, não se pode negar que se tem um ponto em que a Lei n. 12.846/2013 conseguiu intervir diretamente na rotina das corporações e, ao menos em parte, tornar a sociedade menos vulnerável à corrupção, consubstanciando-se, pois, em indubitável avanço estratégico no combate e na prevenção à corrupção.

Além da indução à adoção de mecanismos preventivos por parte das empresas e do estabelecimento de uma sistemática pretensamente mais eficiente de sancionamento (representada pelas em epígrafe detalhadas responsabilidades objetivas, pelo cerco às manobras societárias de evasão, pela escolha por punições administrativas e cíveis em detrimento da penal), a Lei n. 12.846/2013 também buscou avançar em outros dispositivos, como na adoção da possibilidade de celebração de acordo de leniência.

Conforme acima explicitado, o acordo tem a potencialidade estratégica de, utilizando-se do chamado dilema do prisioneiro, romper a confiança das relações corruptas e colocar em lados opostos quem antes eram cúmplices. Nos termos do apontado pela doutrina, a leniência se utiliza das variáveis disponíveis para gerar incentivo à colaboração e, em última análise, desincentivo a prática corrupta.

Em teoria, conforme demonstrou-se, ao fornecer tal estímulo à delação dos demais envolvidos, o acordo acaba por desincentivar a relação corrupta, que é endemicamente colusiva ou bilateral, guardando, pois, como apontado, semelhanças com as infrações à ordem econômica, as quais foram a manjedoura do programa de leniência.

O afirmado desincentivo às práticas corruptas se dá, assim, ao aliar-se um incremento na chance de ser descoberto (representado pela possibilidade do acordo de leniência) com o aumento da sanção em caso de descoberta (representado na Lei n. 12.846 com o “*benign big gun*” que adota, conforme bem explicitado no capítulo 1).

Ao oferecer vantagens àquele que confessar espontaneamente uma prática ilícita, apresentando os demais envolvidos e provas para a punição destes, o acordo de leniência cria uma nova possibilidade de maximização de lucros para os envolvidos, tornando menos rara a denúncia. Isso aumenta a chance para os coautores, sejam eles agentes públicos, sejam outros agentes privados, de serem descobertos e, em consequência, punidos, gerando, em tese, maior risco para as empresas se envolverem em práticas corruptas.

O acordo aumenta a capacidade punitiva estatal, assim, ao permitir que descubra o

Estado situações que passariam despercebidas, assim como lhe incrementa a possibilidade de efetiva punição aos envolvidos, uma vez que a empresa que celebra o acordo deve trazer robustas informações e provas sobre o ilícito, as quais, sem o acordo, seriam inacessíveis ou, ao menos, demandariam profunda e custosa investigação estatal.

Como demonstrado, o aumento do risco em ser descoberto é acompanhado na Lei n. 12.846/2013 pelo aumento do risco sancionatório, uma vez que as sanções por ela trazidas são bastante robustas, chegando — como afirmado — a 20% do faturamento anual da empresa e, em casos extremos, à sua própria extinção.

Tais sanções aproximam-se do “*benign big gun*” conceituado por Ian Ayres e John Braithwaite, sendo um instrumento de regulação responsiva em oposição aos de normas de puro comando e controle e, quando analisados em conjunto com seus demais dispositivos, atribuem à Lei n. 12.846/2013 mais uma ferramenta estratégica para o combate à corrupção.

Nesse sentido, as disposições da Lei modificam o balanço entre risco e benefício no cálculo empresarial, tornando a corrupção não apenas uma escolha antiética e ilegal, mas também potencialmente mais arriscada e menos lucrativa.

Há de se dizer, contudo, que se se confirmou que a Lei n. 12.846, de 2013, se insere nessa quadra histórica como modernizante instrumento de combate e prevenção à corrupção, também se pôde demonstrar que diversos de seus instrumentos ainda demandam lapidação e consolidação.

O acordo de leniência, por exemplo, possui regulamentação insuficiente e oferece pouca segurança jurídica aos celebrantes, uma vez a ausência de clareza sobre quais as sanções que podem ser abarcadas e quais as autoridades que devem participar de sua negociação. Além disso, existe fundado temor de que seus já citados efeitos positivos deixem de existir uma vez a ausência de extensão dos seus efeitos às pessoas físicas na esfera penal.

Como se demonstrou em detalhe, existem, no momento, diversas propostas para a reforma do instituto, sendo ainda incerto se tais propostas conseguiriam trazer maior segurança jurídica sem acabar por sacrificar o equilíbrio entre os interesses da sociedade e das pessoas jurídicas envolvidas, bem como a frágil formulação necessária para que se mantenha ativo o dilema do prisioneiro.

Do mesmo modo, ao passo que a Lei n. 12.846/2013 representa avanços estratégicos no combate à corrupção e na indução à prevenção empresarial, sua implementação pelas autoridades ainda é incerta, sobretudo pelos órgãos de controle interno dos entes da federação.

O controle interno, aliás, ganha particular terreno com a edição da nova Lei, na

medida em que é ele o eleito pela norma como órgão central do seu sistema de aplicação.

Nos termos do que se observou, as ainda poucas regulamentações já editadas pelos Estados e Municípios espelharam a escolha do legislador federal de dar ao órgão central do Sistema de Controle Interno o protagonismo na aplicação da Lei, devendo ser esse também o caminho dos demais entes da federação.

O desafio desses órgãos, nem sempre com o investimento e pessoal adequado para as hercúleas tarefas que já desempenham, é ainda maior na medida em que a Lei fragmentou a atribuição para a instauração, instrução e punição em procedimentos por ela regidos. Isso significa que, em âmbito federal e nos entes que mantiverem essa disposição em suas regulamentações, todo chefe de órgão público tem atribuição para a aplicação da Lei Anticorrupção.

Essa disposição aumenta a possibilidade de aplicação da Lei, incrementa profundamente o risco de interpretações díspares, punições injustas e, principalmente, desvio de poder.

Em mãos hábeis, a Lei n. 12.846/2013 é, como já demonstrado, ferramenta revolucionária de prevenção, mas em mãos erradas pode travestir-se de nova oportunidade de corrupção, proporcionada principalmente pelo grande conjunto de poderes que delega ao agente público e pelo alto grau de subjetividade nos critérios de julgamento e de dosimetria de sanções.

O que temos, pois, é que os órgãos de controle interno deverão ter o desafio não apenas de implementação da Lei, mas, sobretudo, de supervisão de sua aplicação pelos outros órgãos da Administração, orientando procedimentos e, principalmente, fiscalizando possíveis irregularidades.

Do mesmo modo, a Lei merece regulamentação atenta e aplicação cuidadosa. O fortalecimento dos órgãos de controle interno e o apoio, por parte do governo federal e dos governos estaduais, aos municípios mais humildes, também é mandatório para que esse cerco à corrupção não se torne um catalizador de práticas indevidas ou um emaranhado de posições contraditórias.

Além disso, o Ministério Público torna-se, além de legitimado para a propositura de ação para as sanções judiciais da Lei n. 12.846/2013, responsável pela fiscalização da atuação dos agentes na atribuição das sanções administrativas, devendo o Poder Judiciário estar preparado para exercer um papel de certa padronização nas interpretações dadas pelos poderes e entes com atribuição para a aplicação da norma.

Nesse sentido, o já citado sucesso na indução à prevenção empresarial contrasta com

as dificuldades institucionais para a aplicação de sanções, sendo que, em quase dois anos de vigência da Lei n. 12.846/2013, apenas oito casos<sup>212</sup> de procedimentos punitivos foram encerrados no território nacional.

Em conclusão, o que se coloca é que as hipóteses testadas na presente dissertação foram confirmadas, sendo a Lei n. 12.846/2013 um instrumento legislativo modernizante que fez o ordenamento jurídico pátrio avançar no que concerne à prevenção e ao combate à corrupção, possuindo dispositivos e instrumentos que modificaram a racionalidade tradicional para a abordagem do tema e já se tendo notado reflexos efetivos na realidade das empresas e da sociedade.

Por outro lado, é também verdade que a implementação da Lei naquilo que depende das autoridades é ainda errática, bem como a regulamentação a ser dada a institutos como o acordo de leniência ou mesmo ao cálculo do prejuízo sofrido pela Administração Pública.

É nesses últimos pontos que parece existir terreno fértil para pesquisas acadêmicas vocacionadas ao estudo específico da Lei e de sua implementação prática no cotidiano, sendo que a academia poderia determinadamente contribuir para os desafios que se vislumbram na uniformização das interpretações sancionatórias e na indicação dos melhores caminhos para as normas regulamentadoras.

De qualquer maneira, no hodierno conturbado contexto político e social brasileiro no que diz respeito à corrupção, é inegável que a Lei n. 12.846/2013 apresenta-se como instrumento relevante para a construção de uma sociedade e um Estado mais probos, sendo que a superação dos desafios em sua implementação confunde-se com a conquista de uma bem-projetada e azeitada arquitetura institucional de controle governamental e da existência de instituições técnica e organizacionalmente robustas.

---

<sup>212</sup> Nesse sentido o levantamento realizado pela BBC: ODILLA, Fernanda. Em quase dois anos, governo federal puniu 5 empresas com lei anticorrupção; nenhuma delas é alvo da Lava Jato. **BBC Brasil**, 7 dez. 2016. Disponível em: <<http://www.bbc.com/portuguese/brasil-38105293>>. Acesso em: 09 dez. 2016.



## REFERÊNCIAS

A MP da impunidade. 2016. **O Estado de São Paulo**, 11 jan. 2016. Disponível em: <<http://www.estadao.com.br/noticias/geral,a-mp-da-impunidade,10000006695>>. Acesso em: 12 nov. 2016.

ABDENUR, Roberto. Corrupção em xeque. **O Estado de São Paulo**, 9 ago. 2013. Disponível em: <<http://opinio.estadao.com.br/noticias/geral,corrupcao-em-xeque-imp-,1062163>>. Acesso em 27 jul. 2016.

AÇÕES do Walmart México caem após novas acusações de corrupção. **Valor Econômico**, 15 ago. 2012. Disponível em: <<http://www1.valor.com.br/empresas/2790804/acoes-do-walmart-mexico-caem-apos-novas-acusacoes-de-corrupcao>>. Acesso em: 30 ago. 2016.

ADAMEK, Marcelo von. **Responsabilidade civil dos administradores de S/A**: e as ações correlatas. São Paulo: Saraiva, 2009.

ALVES, Jéssica. Escândalos de corrupção afastam talentos de empresas. **O Estado de São Paulo**, 19 jul. 2016. Disponível em: <<http://economia.estadao.com.br/noticias/governanca,escandalos-de-corrupcao-afastam-talentos-de-empresas,10000063680>>. Acesso em: 20 ago. 2016.

AMERICAN BAR ASSOCIATION. Committee on Corporate Laws of the Section of Business Law. **Model Business Corporation Act**. 2002.

AYRES, Ian; BRAITHWAITE, John. **Responsive Regulation**: Transcending the Deregulation Debate. Oxford: Oxford University Press, 1992.

BANCO MUNDIAL. **Helping Countries Combat Corruption**: The Role of the World Bank. Disponível em: <<http://www1.worldbank.org/publicsector/anticorrupt/corruptn/cor02.htm>>. Acesso em: 20 ago. 2016.

BECQUART-LECLERQ, Jeane. Paradoxes of Political corruption: a French View. In: HEIDENHEIMER, A. J.; JOHSTOM, Michael; LEVINE, Victor T. (eds.). **Political Corruption**: A handbook. [S.l.]: Transaction, 1989, p. 191-210.

BERENBEIM, Ronald E. Resisting Corruption: How Company Programs Are Changing. **Conference Board Research Report**, 15 nov. 2006.

BERTOLDI, Marcelo M. O poder de controle na sociedade anônima: alguns aspectos. **Scientia Iuris**, v. 7-8, p. 51-74, 2003-2004. Disponível em: <<http://www.uel.br/revistas/uel/index.php/iuris/article/view/11102>>. Acesso em: 28 out. 2016.

BIASON, Rita de Cássia (Org.). **Temas de corrupção política**. São Paulo: Balão, 2012.

BOTTINI, Pierpaolo Cruz. Reflexões sobre a AP 470 e a lavagem de dinheiro. **Conjur**, 16 jul. 2013. Disponível em: <<http://www.conjur.com.br/2013-jul-16/direito-defesa-reflexoes-ap-470-lavagem-dinheiro>>. Acesso em: 17 dez. 2016.

BRASIL. Câmara dos Deputados. **Projeto de Lei n. 6.826, de 2010**. Disponível em: <[http://www.camara.gov.br/proposicoesWeb/prop\\_mostrarintegra?codteor=970659&filename=SBT+1+PL682610+%3D%3E+PL+6826/2010](http://www.camara.gov.br/proposicoesWeb/prop_mostrarintegra?codteor=970659&filename=SBT+1+PL682610+%3D%3E+PL+6826/2010)>. Acesso em 05 set. 2014. Parecer do Deputado Carlos Zarattini.

BRASIL. Congresso Nacional. **Medida Provisória n. 703, de 2015**: emendas. Disponível em: <<http://www.senado.leg.br/atividade/rotinas/materia/getPDF.asp?t=186529&tp=1>>. Acesso em: 25 nov. 2016.

BRASIL. Congresso Nacional. **Projeto de lei 6.826, de 2010**: mensagem n. 52. 8 fev. 2010. Disponível em: <[http://www.camara.gov.br/proposicoesWeb/prop\\_mostrarintegra?codteor=735505&filename=MSC+52/2010+%3D%3E+PL+6826/2010](http://www.camara.gov.br/proposicoesWeb/prop_mostrarintegra?codteor=735505&filename=MSC+52/2010+%3D%3E+PL+6826/2010)>. Acesso em: 15 ago. 2014.

BRASIL. Controladoria-Geral da União. **Nota à imprensa**: acordo de leniência com a SBM Offshore. Set. 2016. Disponível em: <<http://www.cgu.gov.br/noticias/2016/09/nota-a-imprensa-acordo-de-leniencia-com-a-sbm-offshore>>. Acesso em 14 set. 2016.

BRASIL. Controladoria-Geral da União. **Programa de integridade**: diretrizes para empresas privadas. Brasília, 2015. Disponível em: <<http://www.cgu.gov.br/Publicacoes/etica-e-integridade/arquivos/programa-de-integridade-diretrizes-para-empresas-privadas.pdf>>. Acesso em: 11 dez. 2015.

BRASIL. **Decreto n. 3.678, de 30 de novembro de 2000**. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto/D3678.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/D3678.htm)>. Acesso em: 15 jun. 2015.

BRASIL. **Lei de 16 dezembro de 1830**: Código Criminal. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/lim/lim-16-12-1830.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lim/lim-16-12-1830.htm)>. Acesso em: 15 jun. 2015.

BRASIL. Ministério da Justiça. Conselho Administrativo de Defesa Econômica. **Guia termo de compromisso de cessação para casos de cartel**. 2016. Disponível em: <[http://www.cade.gov.br/aceso-a-informacao/publicacoes-institucionais/guias\\_do\\_Cade/guia-tcc-versao-atual.pdf](http://www.cade.gov.br/aceso-a-informacao/publicacoes-institucionais/guias_do_Cade/guia-tcc-versao-atual.pdf)>. Acesso em: 23 jul. 2016.



BRASIL. Ministério da Justiça. Conselho Administrativo de Defesa Econômica. **Programa de leniência**. Disponível em: <<http://www.cade.gov.br/assuntos/programa-de-leniencia>>. Acesso em: 28 nov. 2016.

BREI, Zani Andrade. A corrupção: causas, consequências e soluções para o problema. **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro, v. 30, n. 3, p. 103-115, maio/jun. 1996.

BRIEF, Arthur P.; BUTTRAM, Robert T.; DUKERICH, Janet M. Collective Corruption in the Corporate World: Toward a Process Model. In: Turner, Marlene E. (Ed). **Groups at Work: Theory and Research**. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum, 2001, p. 471-499.

BROWNING, Henry. **Accountability: Taking Ownership of Your Responsibility**. Greensboro, NC: Center for Creative Leadership, 2013.

CAIDEN, Gerald E.; CAIDEN, Naomi J. Administrative Corruption. **Public Administration Review**. American Society for Public Administration, v. 37, n. 3, p. 301-309, maio/jun. 1977.

CARRARO, A.; FOCHEZATTO, A.; HILBRECHT, R. O. O impacto da corrupção sobre o crescimento econômico do Brasil: aplicação de um modelo de equilíbrio geral para o período 1994-1998. In: ENCONTRO NACIONAL DE ECONOMIA, 34., 2006, Salvador. **Anais...** Salvador: ANPEC, 2006. Disponível em: <<http://www.anpec.org.br/encontro2006/artigos/A06A057.pdf>>. Acesso em: 26 jun. 2016.

CARROLL, Archie B. Corporate Social Responsibility: Evolution of a Definitional Construct. **Business & Society**, v. 38, n. 3, p. 268-295, set. 1999.

CARVALHOSA, Modesto. **Considerações sobre a lei anticorrupção das pessoas jurídicas**: Lei n. 12.846, de 2013. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2014.

CLARK, Robert Charles. **Corporate Law**. New York: Aspen Law & Business, 1986.

COMPARATO, Fabio Konder. **Estado, empresa e função social**. São Paulo: Revista dos Tribunais, 1996.

CORPORATE CRIME REPORTER. **Crime Without Conviction: The Rise of Deferred and Non Prosecution Agreements**. National Press Club, Murrow Room, Washington, DC, 28 dez. 2005. Disponível em: <<http://www.corporatecrimereporter.com/deferredreport.htm>>. Acesso em: 17 ago. 2016.

COSTA, António Manuel de Almeida. **Sobre o crime de corrupção**. Coimbra: Almedina, 1987.

CUTLER, Stephen M. **Second Annual General Counsel Roundtable: Tone at the Top: Getting it Right**. Washington, DC: Securities and Exchange Commission, 3 dez. 2004. Disponível em: <<https://www.sec.gov/news/speech/spch120304smc.htm>>. Acesso em: 12 maio 2016.

DE PLÁCIDO E SILVA, Oscar Joseph. **Vocabulário jurídico**. 32. ed. Rio de Janeiro: Forense, 1991.

DUNFEE, Thomas W; HESS, David. Getting from Salbu to the Tipping Point: The Role of Corporate Action within a Portfolio of AntiCorruption Strategies. **Northwestern Journal of International Law & Business**, v. 21, n. 2, p. 471-490, inverno 2001.

ETHICS AND COMPLIANCE OFFICER ASSOCIATION. **The Ethics and Compliance Handbook: Practical Guide From Leading Organizations**. [S.l.]: ECOA, 2008.

FEDERAÇÃO DAS INDÚSTRIAS DO ESTADO DE SÃO PAULO. **Relatório Corrupção: custos econômicos e propostas de combate**. Mar. 2010. Disponível em: <<http://www.fiesp.com.br/arquivo-download/?id=2021>>. Acesso em: 12 ago. 2016.

FORD, Cristie L. Toward a New Model for Securities Law Enforcement. **Administrative Law Review**, v. 57, n. 3, p. 757-828, verão 2005.

FREEDOM HOUSE. **Freedom in The World 2015**. Disponível em: <<https://freedomhouse.org/report/freedom-world/freedom-world-2015#.WHQDgVUrLDd>>. Acesso em: 12 ago. 2016.

GASTIM, Ian Chicharo. Busca de empresas por consultoria para combater fraudes cresce no país. **O Estado de São Paulo**, 15 set. 2015. Disponível em: <<http://economia.estadao.com.br/noticias/governanca,busca-de-empresas-por-consultoria-para-combater-fraudes-cresce-no-pais,1762229>>. Acesso em: 16 set. 2015.

GLASSMAN, Cynthia A. **SEC Implementation of Sarbanes-Oxley: The New Corporate Governance**. Washington, DC: Securities and Exchange Commission, 7 abr. 2003. Disponível em: <<https://www.sec.gov/news/speech/spch040703cag.htm>>. Acesso em: 16 set. 2015.

GOMES, Luiz Flávio. Crime ambiental e responsabilidade penal de pessoa jurídica de direito público. **Jus Navigandi**. Teresina, v. 12, n. 1.746, 12 abr. 2008. Disponível em: <<https://jus.com.br/artigos/11149/crime-ambiental-e-responsabilidade-penal-de-pessoa-juridica-de-direito-publico>>. Acesso em: 17 dez. 2016.

GOMES, Rafael Mendes; BELTRAME, Priscila Akemi; CARVALHO, João Vicente Lapa de. **Compliance empresarial**: novas implicações do dever de diligência. [S.d.]. Disponível em: <[http://www.academia.edu/14654760/COMPLIANCE\\_EMPRESARIAL\\_NOVAS\\_IMPLICA%C3%87%C3%95ES\\_DO\\_DEVER\\_DE\\_DILIG%C3%8ANCIA](http://www.academia.edu/14654760/COMPLIANCE_EMPRESARIAL_NOVAS_IMPLICA%C3%87%C3%95ES_DO_DEVER_DE_DILIG%C3%8ANCIA)>. Acesso em: 18 out. 2016.

GRECO FILHO, Vicente; RASSI, João Daniel. **O combate à corrupção**: e comentários à Lei de Responsabilidade de Pessoas Jurídicas (Lei n. 12.846, de 1º de agosto de 2013): atualizado de acordo com o Decreto n. 8.420, de 18 de março de 2015. São Paulo: Saraiva, 2015.

HAMMOND, Scott D. A Summary Overview of the Antitrust Division's Criminal Enforcement Program. In: NEW YORK STATE BAR ASSOCIATION ANNUAL MEETING. New York, 23 jan. 2003. Disponível em: <<https://www.justice.gov/atr/file/518876/download>>. Acesso em: 14 set. 2016.

HOPE, K. R. Administrative Corruption and Administrative Reform in Developing States. **Corruption and Reform**, v. 2, n. 2, p. 127-147, 1987.

HOUAISS, Antônio. **Dicionário Houaiss da língua portuguesa**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2001.

JOSHUA, J. M. That Uncertain Feeling: The Commission's 2002 Leniency Notice. In: EHLERMANN, Claus-Dieter; ATANASIU, Isabela (eds.). **European Competition Law Annual**: 2006: Enforcement of Prohibition of Cartels. Oxford; Portland, OR: Hart, 2007, p. 511-542.

KIM, Shin Jae; CAMPOS, Daniele Russi. "Lei da Empresa Limpa" e responsabilidade dos administradores. **Jornal do Comércio**, 16 fev. 2015. Disponível em: <[http://jcrs.uol.com.br/\\_conteudo/2015/02/cadernos/jornal\\_da\\_lei/429718-lei-da-empresa-limpa-e-responsabilidade-dos-administradores.html](http://jcrs.uol.com.br/_conteudo/2015/02/cadernos/jornal_da_lei/429718-lei-da-empresa-limpa-e-responsabilidade-dos-administradores.html)>. Acesso em: 17 dez. 2016.

KLITGAARD, Robert. **Controlling Corruption**. Berkeley; Los Angeles: University of California Press, 1988.

LESLIE, Christopher R. Antitrust Amnesty, Game Theory, and Cartel Stability. **Journal of Corporation Law**, v. 31, p. 453-488, 2006.

LIVIANU, Roberto. **Controle penal da corrupção**. 2004. Tese (Doutorado em Direito) – Faculdade de Direito, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2004.

LIVIANU, Roberto. **Corrupção**: incluindo a Lei Anticorrupção. 2. ed. São Paulo: Quartier Latin. 2014.

MACHADO, Marta Rodriguez de Assis (Coord.). Responsabilização por ilícitos praticados no âmbito de pessoas jurídicas: uma contribuição para o debate público brasileiro. **Revista Jurídica da Presidência**, v. 11, n. 94, p. 1-74, jun./set. 2009. Disponível em <<https://revistajuridica.presidencia.gov.br/index.php/saj/article/viewFile/195/184>>. Acesso em: 30 ago. 2016.

MACRAE, J. Underdevelopment and the Economics of Corruption: A Game Theory Approach. **World Development**. Montreal: Elsevier, v. 10, n. 8, p. 677-687, 1982.

MANIFESTAÇÕES foram realizadas em 388 cidades do país. **UOL Notícias**, 21 jun. 2013. Disponível em: <<http://noticias.uol.com.br/ultimas-noticias/agencia-estado/2013/06/21/manifestacoes-foram-realizadas-em-388-cidades.htm>>. Acesso em: 27 jul. 2016.

MANNIX, Michael M.; BLACK, David S. Compliance Issues in M&A: Performing Diligence on the Target's Ethics and Compliance Program. In: BANKS, Theodore L. et al. (Eds.). **The Complete Compliance and Ethics Manual**. Minneapolis: Society of Corporate Compliance and Ethics, 2011, p. 5.225-5.235.

MARQUES, José Frederico. **Tratado de Direito Penal**. São Paulo: Saraiva, 1964.

MARTINEZ, Ana Paula. Desafios do acordo de leniência da Lei 12.846/2013. **Revista do Advogado**, v. 34, n. 125, p. 25-30, dez. 2014.

MEIRELLES, Hely Lopes. **Curso de Direito Administrativo brasileiro**. Atualização Eurico de Andrade Azevedo. 18. ed. São Paulo: Saraiva, 1993.

MELLO, Magno Antonio Correia de. **Programas de leniência em países membros e parceiros da organização para a cooperação e desenvolvimento econômico**. Brasília: Câmara dos Deputados, 2015.

MOURA, Adriana Maria Magalhães de. O papel das compras públicas sustentáveis na economia verde. **Desafios do Desenvolvimento**, v. 9, n. 72. 15 jun. 2012. Disponível em: <[http://www.ipea.gov.br/desafios/index.php?option=com\\_content&id=2746:catid=28&Itemid=23](http://www.ipea.gov.br/desafios/index.php?option=com_content&id=2746:catid=28&Itemid=23)>. Acesso em: 24 maio 2015.

NASCIMENTO, Elias. Ações da Volkswagen caem quase 40% após escândalo com carros a diesel. **Tecmundo**, 22 set. 2015. Disponível em: <<http://www.tecmundo.com.br/carro/86808-acoes-volkswagen-caem-40-escandalo-carros-diesel.htm>>. Acesso em: 30 ago. 2016.

NEYRINCK, Neil. Granting Incentives, Deterring Collusion: The Leniency Policy. **Working Paper**. Institut D'Etudes Juridiques Europeennes, n. 2, 2009. Disponível em: <<https://antitrustlair.files.wordpress.com/2009/04/working-paper-2-2009.pdf>>. Acesso em: 16 nov. 2016.

NYE, Joseph Samuel. Corruption and Political Development: A Cost-Benefit Analysis. **The American Political Science Review**, v. 61, n. 2, p. 417-427, jun. 1967.

OCDE quer rigor do Brasil contra empresas que praticam suborno. **BBC Brasil**, dez. 2007. Disponível em: <[http://www.bbc.com/portuguese/reporterbbc/story/2007/12/071219\\_brasilsuborno\\_fp.shtml](http://www.bbc.com/portuguese/reporterbbc/story/2007/12/071219_brasilsuborno_fp.shtml)>. Acesso em: 12 maio 2015.

ODILLA, Fernanda. Em quase dois anos, governo federal puniu 5 empresas com lei anticorrupção; nenhuma delas é alvo da Lava Jato. **BBC Brasil**, 7 dez. 2016. Disponível em: <<http://www.bbc.com/portuguese/brasil-38105293>>. Acesso em: 09 dez. 2016.

OLIVEIRA, Edmundo. **Crimes de corrupção**. 2. ed. Rio de Janeiro: Forense, 1994.

OLIVETTE, Cris. O maestro das normas anticorrupção. **O Estado de São Paulo**, 4 set. 2016. Disponível em: <<http://economia.estadao.com.br/blogs/radar-do-emprego/2016/09/04/o-maestro-das-normas-anticorruptao>>. Acesso em: 06 set. 2016.

ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS. Escritório das Nações Unidas sobre Drogas e Crime. **Corrupção e Desenvolvimento**. Disponível em: <[http://www.unodc.org/documents/lpo-brazil/Topics\\_corruption/Campanha-2013/CORRUPCAO\\_E\\_DESENVOLVIMENTO.pdf](http://www.unodc.org/documents/lpo-brazil/Topics_corruption/Campanha-2013/CORRUPCAO_E_DESENVOLVIMENTO.pdf)>. Acesso em: 12 out. 2016.

ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS. Escritório das Nações Unidas sobre Drogas e Crime. **UNODC e Corrupção**. Disponível em: <<http://www.unodc.org/lpo-brazil/pt/corruptao/index.html>>. Acesso em: 12 out. 2016.

ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS. Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento. **International Human Development Indicators**. Disponível em: <<http://hdr.undp.org/en/countries>>. Acesso em: 12 out. 2016.

ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DA SAÚDE. **Global Tuberculosis Report 2016**. Disponível em: <<http://apps.who.int/iris/bitstream/10665/250441/1/9789241565394-eng.pdf?ua=1>>. Acesso em: 12 ago. 2016, p. 27.

ORGANIZAÇÃO PARA A COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO. **Working Party n. 3 on Co-operation and Enforcement: Use Of Markers In Leniency Programs**. 16 dez. 2014. Disponível em: <[http://www.oecd.org/officialdocuments/publicdisplaydocumentpdf/?cote=daf/comp/wp3/wd\(2014\)51&doclanguage=en](http://www.oecd.org/officialdocuments/publicdisplaydocumentpdf/?cote=daf/comp/wp3/wd(2014)51&doclanguage=en)>. Último acesso em: 17 nov. 2016.

PACHECO, Mariana Pimentel Fischer. Lei anticorrupção estimula redes de governança. **Consultor Jurídico**, 15 ago. 2013. Disponível em: <<http://www.conjur.com.br/2013-ago-15/mariana-pacheco-lei-anticorruptao-estimula-formacao-redes-governanca>>. Acesso em: 15 ago. 2014.

PAGLIARO, Antônio; COSTA JUNIOR, Paulo José da. **Dos crimes contra a administração pública**. 2. ed. São Paulo: Malheiros, 1999.

PAGOTTO, Leopoldo Ubiratan Carreiro. Algumas considerações sobre estratégias jurídicas inovadoras no combate à corrupção. **Revista da Faculdade de Direito da Universidade Federal de Minas Gerais**. Belo Horizonte, n. 57, p. 241-280, jul./dez. 2010.

PAGOTTO, Leopoldo Ubiratan Carreiro. **O combate à corrupção: a contribuição do direito econômico**. 2010. 409 f. Tese (Doutorado em Direito Econômico e Financeiro) – Faculdade de Direito, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2010.

PASQUINO, Gianfranco. Corrupção. In: BOBBIO, Norberto; MATTEUCCI, Nicola; PASQUINO, Gianfranco. **Dicionário de política**. Brasília: Universidade de Brasília, 1998, v. 1, p. 291-293.

PASSOS, Elizete. **Ética nas organizações**. São Paulo: Atlas, 2013.

PATI, Camila. As 4 áreas mais quentes para advogados no Brasil de agora. **Exame**, 24 ago. 2016. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/carreira/as-4-areas-mais-quentes-para-advogados-no-brasil-de-agora>>. Acesso em: 19 set. 2016.

PETRELLUZZI, Marco Vinicio; RIZEK JUNIOR, Rubens Naman. **Lei Anticorrupção: origens, comentários e análise da legislação correlata**. São Paulo: Saraiva, 2014.

PIERANGELI, José Henrique. **Códigos Penais do Brasil: evolução histórica**. São Paulo: Jalovi, 1980.

PIETH, Mark. **Harmonising Anti-Corruption Compliance: The OECD Good Practice Guidance 2010**. Zürich: Dike Verlag, 2011.

PINHO, José Antonio Gomes de; SACRAMENTO, Ana Rita Silva. Accountability: já podemos traduzi-la para o português? **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro, v. 43, n. 6, p. 1.343-1.368, nov./dez. 2009. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0034-76122009000600006](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-76122009000600006)>. Acesso em: 16 nov. 2016.

REPÓRTERES SEM FRONTEIRAS. **2016 World Press Freedom Index**. Disponível em: <<https://rsf.org/en/ranking>>. Acesso em: 15 jun. 2015.

RIBEIRO, Renato Ventura. **Dever de diligência dos administradores de sociedades**. São Paulo: Quartier Latin, 2006.

RICCIARDI, Alex. Como empresas têm investido em ética para combater a corrupção no Brasil. **Forbes Brasil**, 17 jul. 2016. Disponível em: <<http://www.forbes.com.br/negocios/2016/07/como-companhias-tem-investido-em-etica-para-combater-a-corrupcao-no-brasil>>. Acesso em: 19 ago. 2016.

ROSE-ACKERMAN, Susan. **Corruption and Government: Causes, Consequences and Reform**. Nova York: Cambridge University Press, 1999.

ROSE-ACKERMAN, Susan. **Corruption: A Study in Political Economy**. Nova York; London: Academic, 1978.

RUBIN, Edward. The Myth of Non-Bureaucratic Accountability. In: DOWDLE, Michael W. **Public Accountability: Designs, Dilemmas and Experiences**. Cambridge University Press. 2006, p. 52-82.

SALES, Marlon Roberth; BANNWART JUNIOR, Clodomiro José. O acordo de leniência: uma análise de sua compatibilidade constitucional e legitimidade. **Revista do Direito Público**. Londrina, v. 10, n. 3, p. 31-50, set/dez. 2015.

SALOMÃO NETO, Eduardo. O “trust” e o direito brasileiro. São Paulo: Trevisan, 2016.

SÃO PAULO (Município). **Arrecadação da Prefeitura com o ISS cresce 74% após ação da Controladoria**. 21 ago. 2014. Disponível em: <[http://www.prefeitura.sp.gov.br/cidade/secretarias/controladoria\\_geral/noticias/?p=177119](http://www.prefeitura.sp.gov.br/cidade/secretarias/controladoria_geral/noticias/?p=177119)>. Acesso em: 27 jul. 2016.

SROUR, Robert Henry. **Ética empresarial: a gestão da reputação**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

TALENTO, Aguirre; MASCARENHAS, Gabriel. Presidente do Bradesco era informado sobre ações ilícitas no Carf, diz PF. **Folha de São Paulo**, 01 jun. 2016. Disponível em: <<http://www1.folha.uol.com.br/mercado/2016/06/1777127-presidente-do-bradesco-era-informado-sobre-aco-es-ilicitas-no-carf-diz-pf.shtml>>. Acesso em: 30 ago. 2016.

THE ECONOMIST. Intelligence Unit. **Democracy Index**, nov. 2010. Disponível em: <[http://www.eiu.com/graphics/assets/images/public/gallery/iframes/democracy\\_info.html](http://www.eiu.com/graphics/assets/images/public/gallery/iframes/democracy_info.html)>. Acesso em: 12 ago. 2016.

TOMASEVICIUS FILHO, Eduardo. A função social da empresa. **Revista dos Tribunais**, n. 92, p. 33-50, abr. 2003.

TRANSPARENCY INTERNATIONAL. **Business Principles for Countering Bribery: Small and Medium Enterprise**. 2008. SME Edition.

TRANSPARENCY INTERNATIONAL. **Corruption Perceptions Index 2015**. Disponível em: <<https://www.transparency.org/cpi2015/results>>. Acesso em: 28 jul. 2016.

TRANSPARENCY INTERNATIONAL. **What Is the Corruption Perceptions Index? What Is Corruption and How Does the CPI Measure It?** Disponível em: <[http://www.transparency.org/cpi2011/in\\_detail#myAnchor3](http://www.transparency.org/cpi2011/in_detail#myAnchor3)>. Acesso em: 27 jun. 2015.

UNITED STATES. Department of Justice. Offices of the United States Attorneys. **Principles of Federal Prosecution Of Business Organizations**. Disponível em: <<https://www.justice.gov/usam/usam-9-28000-principles-federal-prosecution-business-organizations>>. Acesso em: 12 ago. 2016.

UNITED STATES. Department of Justice. Criminal Division; UNITED STATES. Securities and Exchange Commission. Enforcement Division. **A Resource Guide to the FCPA U.S. Foreign Corrupt Practices Act**. 2012. Disponível em: <<https://www.justice.gov/criminal-fraud/fcpa-guidance>>. Acesso em: 12 nov. 2015.

UNITED STATES. Department of Justice. Office of Public Affairs. **Former Morgan Stanley Managing Director Pleads Guilty for Role in Evading Internal Controls Required by FCPA**. 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: 17 ago. 2015.

UNITED STATES. **SEC v. Johnson & Johnson**, n. 11-cv-686 (D.D.C. Apr. 8, 2011). Disponível em: <<http://www.sec.gov/litigation/complaints/2011/comp21922.pdf>>. Acesso em: 17 ago. 2015.



UNITED STATES. Sentencing Commission. **U.S. Sentencing Guidelines**. 1 nov. 2011. Disponível em: <[http://www.ussc.gov/sites/default/files/pdf/guidelines-manual/2011/manual-pdf/2011\\_Guidelines\\_Manual\\_Full.pdf](http://www.ussc.gov/sites/default/files/pdf/guidelines-manual/2011/manual-pdf/2011_Guidelines_Manual_Full.pdf)>. Acesso em: 12 out. 2016.

VASCONCELLOS, Marcos de. Lei Anticorrupção pode frear terceirização no Brasil. **Consultor Jurídico**, 7 fev. 2014. Disponível em <<http://www.conjur.com.br/2014-fev-07/lei-anticorruptao-frear-terceirizacao-areas-lidam-governo>>. Acesso em: 15 jun. 2015.

WARREN, Mark E. What Does Corruption Mean in Democracy? **American Journal of Political Science**, v. 48, n. 2, p. 328-343, abr. 2004.

WERNER, Simcha B. New Directions in the Study of Administrative Corruption. **Public Administration Review**. American Society for Public Administration, v. 43, n. 2, p. 146-23, mar./abr. 1983.

ZAFFARONI, Eugenio Raul; PIERANGELLI, José Henrique. **Manual de Direito Penal brasileiro: parte geral**. 3. ed. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2001.