

Revista de
**Direito Econômico e
Socioambiental**

ISSN 2179-8214

Licenciado sob uma Licença Creative Commons



REVISTA DE DIREITO ECONÔMICO E SOCIOAMBIENTAL

vol. 15 | n. 2 | maio/agosto 2024

Periodicidade quadrimestral | ISSN 2179-8214

Curitiba | Programa de Pós-Graduação em Direito da PUCPR

<https://periodicos.pucpr.br/direitoeconomico>



Overcompliance e de-risking: riscos e peculiaridades da reabilitação reputacional em empresas que contratam com o Poder Público

Overcompliance and de-risking: specific risks of reputational rehabilitation in companies that contract with the Public Authorities

Gustavo Justino de Oliveira*

Universidade de São Paulo (São Paulo-SP, Brasil)
Instituto Brasiliense de Direito Público (Brasília-DF, Brasil)
gustavo@justinodeoliveira.com.br
<https://orcid.org/0000-0002-2414-9243>

Como citar este artigo/*How to cite this article*: OLIVEIRA, Gustavo Justino de; CARVALHO, André Castro; MOREIRA, Matheus Teixeira. Overcompliance e de-risking: riscos e peculiaridades da reabilitação reputacional em empresas que contratam com o Poder Público. **Revista de Direito Econômico e Socioambiental**, Curitiba, v. 15, n. 2, e276, maio/ago. 2024. doi: 10.7213/revdireconsoc.v15i2.31770

* Professor Doutor de Direito Administrativo na Faculdade de Direito da Universidade de São Paulo (São Paulo-SP, Brasil) e no Instituto Brasiliense de Direito Público (Brasília-DF, Brasil). Doutor em Direito do Estado pela Universidade de São Paulo. Pós-Doutor (Visiting Researcher) em Arbitragem Internacional pelo Max-Planck-Institut für ausländisches und internationales Privatrecht (Hamburgo, Alemanha) e em Direito Administrativo pela Faculdade de Direito da Universidade de Coimbra (Portugal, Bolsa CAPES). Visiting Researcher no Amsterdam Center for International Law da Universidade de Amsterdam (Holanda, 2017-2018). Advogado, consultor, árbitro especializado em Direito Público e fundador do escritório Justino de Oliveira Advogados

André Castro Carvalho **

IBMEC-SP (São Paulo, Brasil)

andcastrocar1@gmail.com

<https://orcid.org/0000-0001-8681-8492>**Matheus Teixeira Moreira*****

Fundação Getulio Vargas SP (São Paulo-SP, Brasil)

moreiratmatheus@gmail.com

<https://orcid.org/0009-0000-8231-8351>

Recebido: 25/06/2024

Aprovado: 29/09/2024

Received: 06/25/2024

Approved: 09/29/2024

Resumo

Este artigo analisa o processo de reabilitação reputacional de pessoas jurídicas envolvidas em escândalos corporativos, sobretudo empresas que contratam com o Poder Público e firmaram acordos de leniência no passado por problemas de corrupção. A hipótese a ser confirmada é que o excesso de cautela reputacional por parte de algumas áreas de compliance, materializado por fenômenos como overcompliance e de-risking, pode produzir vicissitudes durante procedimentos de análise de riscos e due diligence conduzidos por pessoas jurídicas que travam (ou costumavam travar) relações comerciais com as lenientes. Para tanto, este artigo está dividido em três partes. No primeiro capítulo, são tecidos comentários gerais acerca dos riscos reputacionais decorrentes de escândalos de corrupção e do lugar ocupado pelo compliance nesse contexto. No segundo capítulo, abordam-se reverses inerentes a práticas de compliance promovidas em um cenário de excesso de cautela reputacional. Por fim, o terceiro capítulo destina-se à análise específica da reabilitação reputacional em empresas que contratam com a Administração, trazendo parâmetros para se compreender as particularidades desse fenômeno e medidas concretas para se mitigar o impacto reputacional.

** Professor na pós-graduação (MBA em Compliance) no IBMEC-SP (São Paulo-SP, Brasil) e Professor do MBA ESG na Trevisan Escola de Negócios (São Paulo-SP, Brasil). Doutor, Mestre e Bacharel pela Faculdade de Direito da Universidade de São Paulo (São Paulo, Brasil), tendo sua tese de doutorado recebido o Prêmio CAPES de Tese 2014 na área de Direito. Realizou estudos de pós-doutorado como visiting researcher no Massachusetts Institute of Technology - MIT (2016), sendo bolsista do Programa Estratégico - DRI (Estágio Pós-Doutoral) da CAPES, e concluiu o Programa de Pós-Doutorado no Departamento de Direito Econômico, Financeiro e Tributário da Faculdade de Direito da Universidade de São Paulo (2018). Foi visiting researcher na Karl Franzens Universität Graz (2013), pelo Coimbra Group Scholarship Programme for Young Professors and Researchers from Latin America, e visiting scholar and professor na Nankai University (Tianjin) e JiLin University (Changchun), ambas na China (2012-2013), durante o período de doutorado.

*** Pós-graduado em Direito e ESG pela Fundação Getulio Vargas-SP (São Paulo-SP, Brasil) e em Direito Público pela Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais (Belo Horizonte-MG, Brasil). Advogado com experiência em regulação, infraestrutura, anticorrupção e resolução de disputas.

Palavras-chave: compliance; reabilitação reputacional; análise de riscos; acordos de leniência; administração pública.

Abstract

This article analyzes the reputational rehabilitation process of legal entities involved in corporate scandals, especially companies that contract with the Public Authorities and have signed leniency agreements in the past due to corruption problems. The hypothesis to be confirmed is that excessive reputational caution on the part of some compliance areas, materialized by phenomena such as overcompliance and de-risking, can produce vicissitudes during risk analysis procedures and due diligence conducted by legal entities that have (or used to have) commercial relations with the lenient parties. To this end, the article is divided into three parts. In the first chapter, general comments are made about the reputational risks arising from corruption scandals and the place occupied by compliance in this context. In the second chapter, setbacks inherent to compliance practices promoted in a scenario of excessive reputational caution are addressed. Finally, the third chapter is intended for the specific analysis of reputational rehabilitation in companies that contract with the Administration, providing parameters to understand the particularities of this phenomenon and concrete measures to mitigate the reputational impact.

Keywords: compliance; reputational rehabilitation; risk assessment; leniency agreements; public administration.

Sumário

1. Introdução. **2.** Sobre a pauta anticorrupção e a reabilitação reputacional em pessoas jurídicas. **2.1.** O risco reputacional oriundo de escândalos corporativos. **2.2.** O programa de compliance como ferramenta de reabilitação reputacional. **3.** Como o excesso de cautela reputacional atua em (des)favor da celebração de negócios legítimos. **3.1.** Overcompliance e de-risking: quando a política de integridade se volta contra si. **3.2.** Análise de riscos e due diligence em um contexto de excesso de cautela reputacional. **4.** Reabilitação reputacional em empresas que contratam com a Administração Pública. **4.1.** O diálogo dos acordos de leniência na contratação de terceiro. **4.2.** O programa de compliance do terceiro inserido em uma análise de riscos razoável e proporcional à luz dos pilares da CGU. **4.3.** ISO 37001 e a importância complementar das certificações em uma análise de riscos. **5.** Considerações finais. Referências.

1. Introdução

No Brasil, os últimos dez anos foram bastante atribulados no que diz respeito à pauta anticorrupção. Impulsionado por um forte apelo midiático (e consequentemente populacional), setores do Estado, do mercado e da

sociedade civil passaram a dar um destaque para a bandeira anticorrupção. Esse cenário de turbulência sociopolítica no Brasil foi um dos fatores responsáveis por um processo de *impeachment* instável e pela deflagração da errática Operação Lava-Jato, que provocou uma série de prisões, colaborações premiadas e acordos de leniência que, anos mais tarde, passaram a ser revisitados.

Preparatório a esse cenário, o Poder Legislativo aprovou a Lei nº 12.846/2013, que passaria a reger a responsabilização administrativa e civil de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a Administração Pública, notadamente em casos de corrupção.

Com dez anos recém-completos, a assim batizada “Lei Anticorrupção” (LAC) sagrou-se como um marco normativo essencial ao tema, um verdadeiro divisor de águas que, não obstante, vem sendo alvo de críticas contundentes pela forma como vem sendo aplicada em casos diversos.

Uma das maiores críticas, nesse sentido, é o uso da LAC como fundamento legal em denúncias contra supostos atos ilícitos que, tipificados de maneira correta, jamais constituiriam atos de corrupção sujeitos às sanções profundamente severas da Lei 12.846/2013.

Para além da gravidade das penalidades, a condenação administrativa e/ou judicial com base na Lei Anticorrupção promove uma pecha de “empresa corrupta” que é vista como um atestado de óbito reputacional para diversas pessoas jurídicas na faceta do relacionamento comercial; isso porque a empresa passa a ser vista negativamente não só pelo consumidor, como também sofre retaliações do próprio mercado e do Estado – à medida que, cada vez mais, critérios de governança corporativa são determinantes para a manutenção de relações comerciais entre empresas e em contratações públicas.

A partir da ocorrência de um escândalo reputacional decorrente de atos de corrupção, é essencial que a pessoa jurídica envolvida promova um intenso trabalho de reabilitação da própria reputação, com a finalidade de demonstrar seu compromisso com a adequação da conformidade interna para sua rede de negócios e seus pares no mercado.

Nesse sentido, o programa de integridade (compliance anticorrupção e suborno) envolve um conjunto de medidas adequadas para todas as partes de uma relação comercial: de um lado, o programa de compliance qualificado por pessoas jurídicas envolvidas no ato é essencial a seu próprio processo de reabilitação reputacional, e, de outro lado, o programa de

compliance conduzido por potenciais parceiros da empresa envolvida no ato (aqui chamado de programa de compliance de terceiro) é importante para essa pessoa jurídica prevenir e mitigar riscos decorrentes da parceria com uma empresa leniente ou envolvida em casos de corrupção.

Quando conduzido de forma excessiva, contudo, o programa pode produzir distorções que, na prática, acabam por contrariar os próprios propósitos do compliance. Fenômenos como *overcompliance* e *de-risking* vêm sendo considerados determinantes para uma conduta pouco efetiva dos programas de compliance, ao passo que funcionam como obstáculos desproporcionais às relações comerciais mantidas entre pessoas jurídicas, o que, ao fim e ao cabo, compromete a própria ampla concorrência do setor em que estão envolvidas. Com efeito, uma estrutura de integridade efetiva e segura envolve análises de riscos e procedimentos de *due diligence* que sejam razoáveis e proporcionais, para evitar justamente que as decisões redundem em eliminação do risco quando for possível mitigá-lo e estiver dentro do apetite de risco das organizações.

Por que uma empresa leniente que já reparou os danos causados e readequou toda a estrutura de compliance não pode ser considerada para parcerias comerciais? Por que uma empresa que sequer foi condenada por atos de corrupção (justamente por celebrar um acordo), mas lidou com abalos reputacionais no passado, não é vista como opção de contratação por *players* do próprio mercado em que atua? Quais os principais requisitos que uma pessoa jurídica em processo de reabilitação reputacional deve atender para parcerizar com a Administração Pública? E, se a empresa comprova tais requisitos, estando legitimada a contratar com o Estado, quais as razões para não ser contratada por empresas privadas – tendo em vista a maior rigidez dos procedimentos de contratação pública em comparação com as avenças particulares?

Essas são algumas das perguntas que pretendemos esclarecer ao longo deste artigo, com o objetivo de contribuir para o avanço do debate científico em torno do presente tema e, ainda, com o propósito de apontar possíveis soluções a pessoas jurídicas em processo de reabilitação reputacional.

2. Sobre a pauta anticorrupção e a reabilitação reputacional em pessoas jurídicas

2.1 O risco reputacional oriundo de escândalos corporativos

O combate à corrupção e lavagem de dinheiro, muitas vezes impulsionado a partir da superveniência de escândalos corporativos, assume uma posição de preponderância no debate político-jurídico nacional há, no mínimo, trinta anos. Uma vez alçado a esse lugar de protagonismo, naturalmente surgem controvérsias e imbrólios decorrentes de uma pauta anticorrupção que prescinde de análise mais detida.

Por um lado, a popularização do debate em torno da agenda anticorrupção possui efeitos benéficos à medida que promove um permanente estímulo à moralização de práticas públicas, privadas e público-privadas.

Por outro lado, e especialmente quando essa popularização do debate é intensificada pelo apelo midiático em torno do tema, isso pode materializar posicionamentos excessivos ou extremos que transbordam os limites do que seria razoável e proporcional – causando danos diversos a pessoas, físicas ou jurídicas, cujas condutas não possuem relação suficiente de causalidade com determinado ato que, de alguma forma, acaba sendo vinculado a suas trajetórias.

Conforme já defendido por Gustavo Justino de Oliveira, coautor deste artigo, e Pedro da Cunha Ferraz, há uma célebre frase no jargão popular que resume bem a imperatividade de se separar o joio do trigo: “não jogue o bebê fora junto com a água do banho”. Com efeito, “a necessidade de se combater a corrupção e punir os eventuais culpados não pode jamais legitimar a ocorrência de danos injustos à reputação de inocentes, nem a eterna inviabilização das atividades de empresas cujos nomes tenham sido veiculados” (OLIVEIRA; FERRAZ, 2020, p. 148).

Em meio à seara penal, uma das máximas mais importantes e caras a defensores e defendentes reside no chamado direito ao esquecimento. Em que pese sua incompatibilidade enquanto regra com a Constituição Federal, conforme já decidido pelo Supremo Tribunal Federal no Tema 786¹, é certo

¹ “É incompatível com a Constituição a ideia de um direito ao esquecimento, assim entendido como o poder de obstar, em razão da passagem do tempo, a divulgação de fatos ou dados verídicos e licitamente obtidos e publicados em meios de comunicação social analógicos ou digitais. Eventuais excessos ou abusos no exercício da liberdade de expressão e de informação devem ser analisados caso a caso, a partir dos parâmetros constitucionais - especialmente os relativos à proteção da honra, da imagem, da privacidade e da personalidade em geral - e as expressas e específicas previsões legais nos âmbitos penal e cível” (STF. **Tema 786**: Leading Case Recurso Extraordinário 1010606/RJ. Relator: Min. Dias Toffoli, 20 de maio de 2021).

que devem ser combatidos os excessos decorrentes do resgate de informações pretéritas que possam ser prejudiciais à reputação do envolvido ou dos envolvidos. Isso porque não se pode admitir que qualquer pessoa física ou jurídica seja submetida a uma sanção vitalícia, seja por meio de imposições diretas ou de práticas como a exclusão (no caso das pessoas físicas) e o boicote (no caso das pessoas jurídicas), que, indiretamente, perpetuam a infeliz mácula.

Ademais, se fatos que ocorreram no passado continuam a perseguir as empresas envolvidas, não há estímulo para o *self-cleaning*, isto é, a sua superação por meio da melhoria contínua de processos empresariais: é preciso superar para se superar.

Nesse sentido, quando voltamos nossos olhares para as pessoas jurídicas, essa máxima ganha contornos ainda mais contundentes. Se uma pessoa jurídica é formada por um agregado de pessoas físicas, e se as vontades da pessoa jurídica são sempre vocalizadas pelas vontades das pessoas físicas a ela relacionadas, é possível concluir que o modelo de responsabilização das pessoas jurídicas demanda contornos próprios.

No Brasil, conforme já defendido por Gustavo Justino de Oliveira e Matheus Teixeira Moreira (OLIVEIRA; MOREIRA, 2023c), é comum assistirmos a situações de “penalização às avessas”, isto é, quando, diante de um escândalo corporativo, uma pessoa jurídica é muito mais penalizada – sobretudo em termos de reputação – do que a pessoa física responsável pela conduta lesiva.

Conclusão semelhante foi alcançada por Érica Gorga, pesquisadora nas universidades norte-americanas de Stanford e Yale, ao apontar um erro crucial na estratégia da Operação Lava-Jato, porquanto “o modelo de responsabilização adotado pelo MPF de Curitiba fez recair a maior parte das penalizações sobre as empresas, em vez de buscar confinar o ônus financeiro sobre os acionistas controladores responsáveis pelos ilícitos empresariais perpetrados” (GORGA, 2019).

Quando a penalização é focada muito mais na pessoa jurídica do que na pessoa física vinculada e responsável pelo ato ilícito, consequências temerosas de reputação se impõem como desafios de difícil contorno. A reputação de uma empresa é uma das maiores preocupações de seus dirigentes, senão a maior, tendo em vista a íntima relação desta com a saúde financeira da organização. Intuitivamente, podemos afirmar que uma empresa que goza de boa reputação perante seus pares no mercado e sua

carteira de clientes e/ou consumidores é uma empresa que auferir rendimentos mais significativos do que aquelas concorrentes com má-reputação.

Com o advento da agenda ESG (sigla em inglês para categorizar os pilares de governança socioambiental), torna-se mais evidente a posição do mercado no sentido de se afastar de parceiros comerciais que, de alguma forma, são vinculados a escândalos envolvendo uma má governança corporativa em temas de natureza ambiental e social.

É certo afirmar, portanto, que abalos reputacionais levam, sem dúvidas, a adversidades diversas que produzem impactos na saúde financeira da empresa (DI CILLO, 2024, p. 539).

Com efeito, é evidente que o risco reputacional constitui um desafio que deve estar sob permanente vigilância das empresas que, por intermédio de condutas perpetradas por colaboradores ou ex-colaboradores, veem-se imersas em escândalos corporativos.

Em paralelo, a mesma preocupação deve ser observada pelos *players* que travam negócios com a organização afetada, sempre a partir de uma perspectiva adequada, que leve em consideração *o que e como* a pessoa jurídica tem feito para prevenir, detectar e responder a práticas ilícitas por parte das pessoas físicas a ela vinculadas.

Uma boa estrutura de governança é capaz de fazer essa distinção: “[e]m ambientes internacionais [...] fica fácil separar as pessoas físicas das jurídicas, mesmo porque a administração executiva geralmente tem de prestar contas ao conselho de administração e ao mercado” (DI CILLO, 2024, p. 539).

Por essas e outras razões, quando um escândalo corporativo vem à tona, o ideal é que as pessoas físicas responsáveis sejam imediatamente identificadas, investigadas e, se for o caso, punidas e afastadas da organização, de forma temporária ou permanente (a depender da gravidade da conduta).

Mas, no Brasil, infelizmente, há uma tendência a se estender essa culpabilidade a toda a estrutura da pessoa *jurídica*, inclusive seu nome e marca, que passa a conviver com uma pecha negativa de difícil reversão.

Em tempos de sociedade da hiperinformação, é absolutamente imperioso se atentar em relação à assim chamada prática do *cancelamento*; isso porque “cancelamento vira menos negócios, menor empregabilidade, menor geração de receita e de pagamento de tributos” (DI CILLO, 2024, p.

540), em um cenário, portanto, em que todos os envolvidos, direta ou indiretamente, acabam perdendo.

Defendemos, portanto, que o risco reputacional advindo de escândalos corporativos deve ser tratado com a seriedade que merece, de modo a privilegiar o processo de identificação dos verdadeiros e diretos responsáveis pelo fato gerador do abalo reputacional – que muitas vezes constitui um ato ilícito.

Entendemos, salvo melhor juízo, que se a pessoa jurídica envolvida toma as medidas necessárias para coibir e reparar o ato, e investe em políticas de prevenção, não faz sentido que conviva *ad eternum* sob a sombra do erro de um ex-colaborador, dirigente ou qualquer pessoa física que esteja em sua teia de relações. Novamente: toda pessoa jurídica expressa suas posições, vontades e atos em geral a partir das posições, vontades e atos de, no mínimo, uma pessoa física.

Com essa premissa fundamental de que o dano reputacional precisa ser superado e que o risco reputacional deve ser gerenciado, temos no programa de compliance uma das principais ferramentas que auxiliam na sua mitigação e no retorno da empresa infratora ao convívio comercial com parceiros e terceiros. É o que se debaterá no próximo capítulo.

2.2. O programa de compliance como ferramenta de reabilitação reputacional

O termo *compliance*, decorrente do verbo inglês “*to comply*”, tem por sentido literal *agir de acordo com a norma*, considerando-se aqui, como norma, tanto o ordenamento jurídico quanto o regramento interno de uma organização, à luz de *standards* e boas práticas.

De toda forma, compliance vai muito além da mera definição conceitual, à medida que possui alcance amplo e sistêmico em relação à ideia de conformidade (BERTOCELLI, 2024, p. 37-48) – sobretudo em uma realidade contemporânea na qual ganham importância exponencial os critérios de governança socioambiental balizados pela agenda ESG.

Nenhuma organização está isenta de sofrer abalos reputacionais decorrentes de escândalos corporativos perpetrados pelo pessoal interno. A diferença reside na separação entre, de um lado, as organizações que, tendo ciência desse fato ou possuindo alguma experiência prévia, promovem

medidas de prevenção e enfrentamento a tais problemas, e, de outro lado, as organizações que preferem adotar a inércia ou a indiferença.

Como estímulo negativo a esse posicionamento condescendente, o Decreto federal nº 11.129/2022 aumentou a penalização para a ignorância deliberada (“*willful blindness*”) da alta administração e média gerência, ao prever, no inciso II do art. 22, que o cálculo da multa irá considerar como agravante a tolerância ou ciência por parte do corpo diretivo ou gerencial da pessoa jurídica em relação a uma possível falta de conformidade denunciada.

A adoção de um adequado e efetivo programa de compliance, no seio de uma estrutura de conformidade às normas jurídicas e às boas práticas de mercado, é um dos mecanismos indispensáveis ao cotidiano das empresas em geral, mas especialmente àquelas que visam à reabilitação reputacional. Um programa de compliance implantado e constantemente monitorado é, portanto, elemento essencial desse processo e uma das etapas fundamentais para um trabalho integrado de gestão de crise de imagem e reputação; trata-se de uma verdadeira “readequação da postura empresarial, visando a conformidade da empresa em relação às práticas e condutas éticas”, o que demanda “adoção de medidas concretas que demonstrem o reforço à correção de conduta” (OLIVEIRA; FERRAZ, 2020. p. 151).

No setor de infraestrutura, é sabido que o mercado internacional tem adotado uma sistemática revisão e readequação de seus programas de compliance, de maneira periódica, a fim de manter a adequação do programa aliado à busca por efetividade (DI CILLO, 2024. p. 532-549). Exemplos dessa permanente vigilância são as auditorias internas, a comunicação e os treinamentos corporativos e a contratação de consultores externos especializados em compliance – medidas absolutamente essenciais à atualização constante das políticas e procedimentos de compliance em uma organização.

Dessarte, cabe destacar a importância da constante produção e atualização de documentos corporativos internos que fomentem a integridade empresarial, como Código de Ética e Conduta, Políticas de *Due Diligence*, de Prevenção à Lavagem de Dinheiro, de Relacionamento com Agentes Públicos, de Relacionamento com Concorrentes e de Compliance para Consórcios, dentre outras, além dos Planos de Comunicação e de Treinamento, bem como iniciativas de comunicação mais descontraída – a

exemplo da publicação de manuais e gibis corporativos criados com o intuito de ilustrar a estrutura de integridade.

Se a pessoa jurídica demonstra compromisso com essas políticas e procedimentos, tornando evidente a postura proativa em estabelecer uma cultura de integridade na empresa, é plenamente possível defender que foram cumpridos, de modo suficiente e adequado, os requisitos de conformidade. Apesar da existência de máculas pretéritas, a pessoa jurídica que segue esse caminho demonstra, por meio de dados e documentos, que passou a trilhar um caminho de inquestionável superação por meio do *self-cleaning* – diferentemente de organizações que simplesmente alteram razão social e marca, transferindo seu acervo técnico apenas para se distanciar de abalos reputacionais, sem fazer a “lição de casa” e reestruturar suas práticas empresariais.

Porém, há quem entenda que, mesmo diante de medidas de *self-cleaning*, o risco reputacional subsiste, haja vista que o nome atrelado ao escândalo ainda se mantém. Esse tipo de interpretação serve realmente para contribuir com as pessoas jurídicas no afã de mitigar riscos reputacionais ou, na prática, esse excesso de cautela reputacional acaba impedindo a celebração de negócios legítimos e encarecendo a tomada de serviços por parte dos contratantes? É o que se analisará a seguir.

3. Como o excesso de cautela reputacional atua em (des)favor da celebração de negócios legítimos

3.1 *Overcompliance* e *de-risking*: quando a política de integridade se volta contra si

O fortalecimento da agenda anticorrupção levou ao florescimento dos temas afetos à conformidade e ao compliance, que, por sua vez, conduziram o debate à superveniência de dois elementos no mínimo controversos, que a literatura especializada convencionou denominar “*overcompliance*” e “*de-risking*”.

O termo *overcompliance* (CARVALHO; MONICA, 2024, p. 44-53) tem sido objeto de amplas discussões em relação aos programas de integridade instaurados no âmbito empresarial. Tais programas são criados como um meio de combate à corrupção e lavagem de dinheiro – contudo, essas regras

por vezes são aplicadas de forma tão rigorosa que efeitos nocivos daí decorrentes abalam a atividade empresarial.

Em um breve contexto, o crime de lavagem de dinheiro começou a ter uma estratégia própria no que diz respeito a sua prevenção, contexto em que diversos países passaram a exigir que as empresas e profissionais propensos a estarem envolvidos em supostas irregularidades referentes à lavagem de dinheiro comunicassem às autoridades públicas (notadamente a uma *unidade de inteligência financeira - UIF*) atos suspeitos praticados por seus clientes.

Todavia, não foi criado um sistema de normas claras acerca de quais atos suspeitos devem ser comunicados e as precauções dos profissionais que atuam nesses setores deveriam tomar (MACIEL, 2022). Ante todo o exposto, foi possível identificar três grandes problemas em relação a este cenário.

Em primeiro lugar: o engessamento. Referimo-nos a *engessamento* para definir a prática de suspensão de atividades em determinados setores, o que impede a abertura de novos negócios.

Tal conduta é causada pela ausência de regras claras que resulta na paralisação de operações sem relação com o crime em questão, devido “a uma interpretação extensiva de uma resolução mal redigida caracterize como auxílio à lavagem de dinheiro uma transação normal e corriqueira naquele setor” (BOTTINI, 2023a), mas também ao medo que as empresas possuem de serem relacionadas a práticas de lavagem de dinheiro.

Em segundo lugar: o afastamento de parte da população de serviços básicos. Ora, as regras são aplicadas de forma tão excessiva que leva à ausência de relacionamento por parte das empresas diante de uma determinada categoria de pessoas. Isso ocorre, sobretudo, com pessoas politicamente expostas (“PEPs”), aquelas que já foram mencionadas ou citadas em processos judiciais como suspeitos, mesmo que inexistam investigações contra eles, ou mesmo que já tenham sido absolvidas.

Em terceiro lugar: o excesso de notificações. Um excesso de notificações faz com que os profissionais obrigados a comunicar atos suspeitos exagerem no número de informações que levam às UIFs, o que afeta a qualidade da informação, bem como o acompanhamento de condutas realmente suspeitas, resultando em uma dificuldade por parte das autoridades em gerenciar essa quantidade de dados.

Já o termo conhecido como *de-risking* é utilizado para descrever uma prática que tem sido adotada por parte de instituições financeiras, que

consiste em reavaliar e limitar seus relacionamentos com bancos correspondentes em jurisdições consideradas de alto risco.

Em uma era altamente voltada para a conformidade, tal prática visa mitigar os riscos associados a transações financeiras como lavagem de dinheiro e financiamento ao terrorismo, mas também objetiva atender às normas regulatórias e reduzir os custos, bem como proteger as instituições financeiras de possíveis imputações legais e reputacionais decorrentes de tais atividades.

Ao adotarem esses procedimentos, as instituições financeiras têm tomado diversas medidas como o encerramento de parcerias com entidades correspondentes localizadas em jurisdições de alto risco, eliminação de produtos financeiros, a não realização de certos tipos de transações, entre outras.

Contudo, seguir essa prática de forma excessiva e desproporcional também tem causado consequências indesejáveis, consubstanciadas em uma concentração significativa do mercado em menos opções comerciais de instituições financeiras, sem falar na redução de bancos correspondentes em que os serviços de compensação, liquidação e transferências eletrônicas internacionais sofreram um grande impacto.

Portanto, a adoção das práticas de *overcompliance* e *de-risking* pautadas pelo excesso somente trouxe impactos negativos tanto em um cenário interno, quanto no ambiente externo (BOTTINI, 2023b). Sendo assim, mister reavaliar as políticas públicas de prevenção à lavagem de dinheiro exigidas pelas autoridades e de compliance adotadas pelas empresas, pois normativos complexos e extremamente sancionatórios apenas fazem com que existam uma grande quantidade de informações sobre possíveis atos suspeitos, mas que não podem ser administrados de forma efetiva, resultando em um sistema preventivo criminal pouco funcional.

3.2 Análise de riscos e *due diligence* em um contexto de excesso de cautela reputacional

Esse excesso de cautela reputacional pode ter efeitos adversos – inclusive em matéria de compliance concorrencial. Isso porque o ato de vedar sem qualquer fundamento razoável a contratação de um terceiro ou

parceiro – ou até mesmo impedi-lo de participar de certames como as cartas-convite – tem consequências diretas à concorrência do setor.

Como defendido anteriormente por Gustavo Justino de Oliveira e Matheus Teixeira Moreira (OLIVEIRA; MOREIRA, 2023a), sob uma perspectiva macro, esse tipo de “boicote” revela-se uma prática anticoncorrencial à medida que enfraquece a participação da empresa em um mercado que se torna mais concentrado.

Sob um viés interno da própria pessoa jurídica que promove o boicote, a prática representa uma contradição econômica, já que o *player* seria uma opção a mais dentre as alternativas da empresa contratante; ao ser preterido, o cenário que se impõe à contratante é de um provável aumento dos valores propostos para o contrato que deseja firmar, porquanto conta com menos um potencial prestador entre os concorrentes.

Por analogia, resgatamos da doutrina o conceito de restrições verticais, o que “geralmente ocorre quando os agentes ocupantes de níveis diferentes da cadeia produtiva possuem alguma racionalidade econômica na integração”.

E mais: “[o]s riscos de repercussões anticompetitivas associados a essas práticas em geral estão relacionadas ao fechamento de mercado à montante ou à jusante, ao aumento de custos de concorrentes, ou ainda à adoção de condutas discriminatórias, como recusa de contratar, que inviabilizam a atuação de outros *players*” (SILVEIRA; FERNANDES, 2024, p. 328).

A prática das restrições verticais (ou acordos verticais), se devidamente comprovada, constitui clara violação à lei antitruste. Esse é um argumento sólido para defender a posição de que um concorrente somente deve ser alijado de processos negociais se existirem evidências ou indícios suficientes de que ele não cumpre os critérios básicos da agenda do compliance e da integridade; caso contrário, existe a possibilidade de restar configurada conduta anticoncorrencial por parte da pessoa jurídica contratante, ainda que a intenção por trás da conduta seja nobre e de caráter preventivo.

Com efeito, a fim de se garantir segurança jurídica, efetividade e razoabilidade aos procedimentos de *due diligence*, uma ferramenta interessante é a vinculação da prática à técnica de Abordagem Baseada no Risco (ABR), que consiste na documentação de detalhes e fatores que identificam riscos “na essência, não na aparência” e evitam uma

burocratização desnecessária e anticoncorrencial nas relações comerciais entre empresas, conforme explicado por André Castro Carvalho (CARVALHO, 2022).

Frise-se que a estrutura de integridade tem o condão de qualificar a atuação da pessoa jurídica por meio da estruturação de políticas e práticas que tragam segurança e eficiência para a organização. O compliance, nesse sentido, é um mecanismo de otimização das relações jurídicas e “não deveria ser ferramenta de persecução penal ou mesmo de cancelamento em detrimento das pessoas jurídicas” (DI CILLO, 2024. p. 548). Ou seja, a cautela excessiva com o compliance pode acabar implicando o descumprimento a determinados ditames da própria estrutura de compliance, inclusive em sua ramificação concorrencial.

Por fim, o *overcompliance* pode desconsiderar todo o trabalho de *self-cleaning* das empresas, o que vai de encontro a qualquer filosofia de melhoria contínua de processos empresariais. A título de ilustração, é como se uma fabricante de aeronaves tivesse um avião defeituoso que se envolvesse em um acidente; naturalmente, logo após o referido acidente, as pessoas ficarão receosas e evitarão voar pela referida companhia aérea.

Contudo, a partir da infeliz ocorrência, a empresa tomará todas as medidas de segurança necessárias para que tais acidentes não voltem a ocorrer e, com isso, as pessoas se sintam novamente seguras a voltar a voar nas aeronaves da companhia. Já vimos esse caso em um passado recente².

Portanto, a cautela reputacional é fator imprescindível a ser considerado para a celebração de negócios legítimos, sendo importante notar que se as normas forem pautadas por um sistema inflexível de integridade, este será pouco funcional na medida em que irá coibir os atos ilícitos, porém podendo resultar em uma considerável trava à operacionalização de serviços legítimos e consequente abalo na atividade empresarial.

² Aqui, referimo-nos às falhas no sistema de controle de voo em aeronaves Boeing, o MCAS (Sistema de Aumento de Características de Manobra), que foram determinantes para os acidentes que se sucederam, analisando-se, também, as pressões comerciais e políticas em torno das condutas da Boeing e da Federal Aviation Administration (FAA), especialmente no que diz respeito à certificação do avião e ao processo de supervisão regulatória. Para maiores informações, cf. QUEDA Livre: a tragédia do caso Boeing. Direção de Rory Kennedy. Netflix, 2022. 89 min. Disponível em: <https://www.netflix.com/br/title/81272421>. Acesso em 27 mar. 2024.

4. Reabilitação reputacional em empresas que contratam com a Administração Pública

4.1 O diálogo dos acordos de leniência na contratação de terceiros

Os acordos de leniência previstos no ordenamento jurídico seriam, em tese, de três espécies: **(i)** o mais conhecido constitui o acordo de leniência previsto especificamente no art. 16 da Lei Anticorrupção; **(ii)** o acordo de leniência disciplinado pela “Lei de Defesa da Concorrência” (Lei 12.529/2011); e, por fim, **(iii)** o acordo de leniência disciplinado também pela Lei Anticorrupção, mas em seu art. 17, a respeito da responsabilização pela prática de atos ilícitos previstos na lei geral de licitações (GRECO FILHO; RASSI, 2015).

Os acordos de leniência previstos na Lei 12.846/2013 têm como objetivo substituir sanções destinadas a agentes que praticam atos lesivos contra o Estado. Trata-se de um instituto originado no seio do paradigma de consensualismo aplicado à Administração Pública e que somente pode ser firmado junto a pessoas jurídicas, nunca por pessoas físicas (DAL POZZO, 2014) – a mesma sistemática não se aplica à leniência do direito concorrencial (Lei 12.529/2011), que previu expressamente a possibilidade de que pessoas físicas firmem o acordo (art. 86, §2º).

Como se sabe, as contratações públicas se subordinam a um regime extremamente regrado e formal, que, por força do próprio interesse público envolvido, tem de ser muito mais cauteloso em comparação com as relações havidas entre partes privadas. Empresas suspensas ou inidôneas, por força legal, não podem prestar serviços a órgãos públicos. Nesse sentido, destacamos a importância do que abordamos ao longo do primeiro capítulo, ou seja, a necessidade de se implementar uma política relacional ou contratual restritiva à luz de critérios como a razoabilidade e a proporcionalidade, que considerem quais atitudes concretas a pessoa jurídica vem tomando para estar em conformidade com a lei, com a regulação e com os *standards* e boas práticas nacionais e internacionais.

É contraproducente, a título de exemplo, que uma organização empresarial a qual tenha o Estado em sua carteira de clientes não seja considerada para prestar serviços em favor de outras empresas privadas. Não há qualquer circunstância normativa, regulamentar ou até mesmo comportamental que funcione como impeditivo à integração dessa pessoa jurídica em procedimentos de negociação e contratação junto a outras

empresas privadas. Inexistem, portanto, quaisquer razões para que uma pessoa jurídica que firmou acordo de leniência no passado seja preterida e ignorada por outros *players* privados do mercado, para os quais a empresa tem total condições de prestar serviços, contribuindo, portanto, para uma maior dinamização da concorrência no setor – evitando problemas de compliance anticoncorrencial, como explicitado no primeiro capítulo deste artigo.

Em uma análise de acordos de leniência de empresas signatárias, não costuma existir restrições na contratação de terceiros que tenham sido afetados por escândalos corporativos. O que os acordos de leniência geralmente exigem é que os signatários exibam um procedimento de *due diligence* para mitigar eventuais riscos de compliance, mas não só existir nenhuma cláusula impeditiva para a contratação de empresas, mesmo aquelas que tenham passado por problemas reputacionais no passado. Relembramos aqui, mais uma vez, técnica de Abordagem Baseada no Risco (ABR) a ser utilizada na *due diligence*.

Logo, como conclusão, os acordos de leniência e a Lei Anticorrupção não exibem óbices jurídicos para que uma empresa signatária de acordo de leniência venha a contratar com empresas que passaram por problemas reputacionais, cabendo às partes promoverem ferramentas a fim de mitigar eventuais riscos associados à contratação. A *mens legis*, em nenhum momento, é impedir a realização de negócios, mas sim promover a gestão de tais negócios para que eles sejam cada vez mais seguros entre as partes envolvidas.

O programa de compliance, dessarte, desponta como principal ferramenta que vai permitir que essa relação jurídica tenha maior segurança entre as partes contratante e contratada. É o que se verá a seguir.

4.2 O programa de compliance do terceiro contratado inserido em uma análise de riscos razoável e proporcional à luz dos pilares da CGU

A contratação de parceiros, prestadores de serviços, subcontratados, entre outros, é uma das inúmeras preocupações do setor de integridade e compliance de uma organização, especialmente quando essa organização trava relações comerciais com a Administração Pública. Espera-se de um bom e efetivo programa de compliance a sistematização de um

procedimento adequado de *due diligence* anticorrupção, para que a empresa possa identificar possíveis inconsistências na conduta de seus parceiros comerciais.

Afinal, quais medidas uma empresa envolvida em escândalo de corrupção perpetrado no passado (seja ela leniente ou não) devem ser seguidas para que o abalo reputacional possa ser mitigado? Quais critérios essa pessoa jurídica deve seguir para comprovar que está em conformidade e, portanto, que possui plenas condições de contratar com a Administração Pública e de figurar na cadeia relacional e negocial de outras empresas e organizações em geral, inclusive privadas?

Em termos de *due diligence*, a doutrina especializada, com base nas orientações da Controladoria-Geral da União – CGU, recomenda que a pessoa jurídica tome as seguintes medidas, que constituem verdadeiros pilares: **(i)** mapear os potenciais riscos advindos da relação com terceiros; **(ii)** adotar uma política anticorrupção vinculante (leia-se: obrigatória) para os terceiros com os quais se relaciona; **(iii)** realizar constante monitoramento das atividades realizadas por terceiros; **(iv)** inserir cláusulas protetivas nos contratos a serem firmados entre a organização e o terceiro, de modo a tornar ainda mais vinculante o cumprimento das orientações de natureza anticorrupção; **(v)** verificar histórico de envolvimento em atos ilícitos, sobretudo em face da Administração Pública; **(vi)** verificar se o terceiro contratado ou a ser contratado possui programa de integridade que esteja em consonância com as boas práticas e com o programa de integridade da contratante; **(vii)** checar se o terceiro está inscrito em alguma lista restritiva elaborada por autoridades, mediante consulta em dados de acesso aberto ao público; e **(viii)** identificar a estrutura societária a qual o terceiro integra, bem como a situação de seu corpo diretivo (PINHEIRO, 2024, p. 111-124).

Os critérios pontuados pela CGU – órgão central e protagonista na pauta anticorrupção – demonstram que, independentemente de quem for o contratado, a empresa contratante tem o dever de cumprir um procedimento permanente de *due diligence* a fim de mitigar os riscos advindos da relação contratual entre as partes.

É dizer: o cumprimento da agenda anticorrupção e de integridade não depende única e exclusivamente daquilo que a parte adota como política corporativa própria; para além disso, é essencial que essa mesma parte monitore a situação dos terceiros com os quais se relaciona e negocie com

eles condições legítimas, inclusive contratuais, para que possam ter lugar na cadeia produtiva da organização.

Uma pessoa jurídica que cumpra todos os requisitos indicados pela CGU, seja ela signatária de acordos de leniência ou não, demonstra totais condições de prestar serviços para outras empresas e organizações, bem como para o Estado.

Na linha do que estamos defendendo neste artigo desde o primeiro capítulo, não faz sentido que essa pessoa jurídica seja alijada de procedimentos de contratação, cartas-convite ou RFPs (*request for proposals*), na medida em que, ao adotar as práticas necessárias de integridade, jamais poderia ser qualificada como terceiro que representa risco ao contratante. Assim sendo, uma estrutura de integridade bem adequada demonstra “preocupação em agir e em conduzir seus negócios de forma lícita e correta, o que pode representar uma redução do risco para a empresa contratante” (PINHEIRO, 2024, p. 118).

Ademais, “a existência de um programa de conformidade institucionalizado constitui forte indicativo de boa-fé empresarial” (SILVEIRA; FERNANDES, 2024. p. 321-330) e sugere a predisposição da empresa prestadora de serviços a se sujeitar aos critérios de *due diligence* propostos pela CGU, a exemplo da inclusão de cláusulas anticorrupção e previsões contratuais específicas de defesa à contratante, como a possibilidade de executar indenização ou rescindir a avença em casos de eventual descumprimento da legislação anticorrupção por parte da contratada.

Como já aduzido por Gustavo Justino de Oliveira e Matheus Teixeira Moreira (OLIVEIRA; MOREIRA, 2023b), é importante pontuar que nenhuma organização, seja qual for a área ou setor de atuação, estará cem por cento isenta de se ver em meio a escândalos corporativos. Entretanto, um estruturado e efetivo programa de compliance é perfeitamente capaz de minimizar tais possibilidades (atuando na prevenção), bem como é hábil para mitigar os danos decorrentes de eventuais situações dessa natureza (atuando na remediação). Nas palavras da doutrina especializada:

Eventualmente a contratante formal terá efetuado as diligências de praxe, de acordo com seus programas de *compliance*, como exigir que os subcontratados preencham questionários de *due diligence*, terá feito um levantamento de *background*, terá exigido que os subcontratados assinem

contratos com cláusulas de *compliance* que permitam acesso a informações no caso de investigação e até rescisão do contrato, ainda que o contrato, na substância, não lhe pertença. Não terá como garantir, no entanto, que não haverá violação ao próprio programa, seja em questão de corrupção, seja questão de princípios ESG, pois não existe tal tipo de garantia na prática (DI CILLO, 2024, p. 531-549).

Como se vê, portanto, a existência de programa de compliance de terceiro, a ser eventualmente contratado ou incluído na cadeia produtiva, é instrumento indispensável à prevenção e mitigação de riscos de compliance em prol da contratante.

4.3 ISO 37001 e a importância complementar das certificações em uma análise de riscos

Conhecida mundialmente como referência de padronização e *standards* de integridade, a “International Organization of Standardization” – ISO (Organização Internacional de Normalização, em tradução livre para o português) congrega critérios de padronização de mais de cento e sessenta países, firmando-se como uma das entidades padronizadoras de maior relevância internacionalmente.

A norma ISO 37001, uma das mais conhecidas e exaltadas, foi e continua sendo uma grande referência no fomento ao combate à corrupção, por se tratar de uma norma exclusiva para sistemas de gestão antissuborno. Na última década, popularizou-se no Brasil porque os acordos de leniência passaram a exigir tal certificação das empresas lenientes; isto é, para a empresa obter a certificação ISO, primeiramente passou a ser exigida a comprovação de estruturação de programa interno de compliance seguindo as diretrizes da norma – que, aliás, se assemelham com os Pilares de Integridade da CGU.

O elemento central da norma ISO é a demonstração de que a empresa candidata à certificação realmente está cumprindo os critérios indicados pela norma, ou seja, é absolutamente necessário que a organização traga evidências de que está em conformidade. Essa postura firme não apenas qualifica o procedimento de certificação, como instrumentaliza de maneira efetiva uma estratégia concreta de coibição ao *governance washing*.

Referimo-nos, aqui, a uma das condutas conhecidas por vir acompanhada do sufixo “*washing*”, condutas estas que carregam um sentido

de deliberado engano, exagero ou omissão na divulgação de iniciativas ou resultados que estariam em conformidade com os pilares tão somente na aparência, para fins reputacionais, com o intuito de mascarar uma realidade bastante diferente. O *governance washing*, como o nome indica, relaciona-se a um conjunto de contradições deliberadas na governança corporativa de uma organização.

Para implementar a norma ISO, é necessário que se estabeleça um processo de implementação pela empresa, mediante auditorias internas, até que a organização possa buscar uma certificadora credenciada pelo INMETRO, a qual, por sua vez, dará início ao procedimento de auditoria externa, avaliando toda a estrutura de integridade e compliance da organização. Esta, se for considerada satisfatória, permite que a empresa seja certificada pela ISO 37001, possibilitando à organização divulgar a certificação em seus documentos corporativos.

Insta salientar a periodicidade do crivo: anualmente, o procedimento de auditoria é restabelecido para garantir que a organização, já detentora da certificação, mantém suas práticas de conformidade em consonância com os *standards* referenciados pela ISO. É dizer: é absolutamente imperativo que a empresa se mantenha “na linha” para não perder a certificação, à medida que o processo de avaliação é contínuo e permanente. A norma revela, portanto, uma noção de continuidade, o que certamente conforta os *stakeholders* no sentido de que a empresa manterá o programa de compliance em virtude da pressão objetiva provocada pela necessidade de se manter a ISO com o passar dos anos.

Logo, no que tange à análise do programa de compliance de um terceiro, uma “medida extra” a ser tomada pela pessoa jurídica – inserida na prevenção e mitigação de riscos de compliance – é a possibilidade de previsão de cláusula de compromisso para que a contratada busque uma certificação ISO 37001, cláusula esta a ser fixada nos contratos firmados entre as partes. Essa é uma medida complementar, não necessariamente obrigatória, para que uma pessoa jurídica comprove ter um programa de compliance adequado e funcional, além de verificável por terceiros independentes.

Especificamente para empresas que contratam com o Poder Público, a busca pela certificação é ainda mais bem-vinda. Não só porque a certificação costuma ser vista como um diferencial competitivo; mas, também, porque a obtenção da certificação pode, inclusive, constituir

argumento de defesa em eventuais procedimentos instaurados pelos órgãos de controle externo, ante as particularidades que fazem dessa relação público-privada um vínculo extremamente sensível.

Considerações finais

Sabe-se que o dano reputacional precisa ser superado e que o risco, gerenciado, por isso apresenta-se o programa de compliance como uma das principais ferramentas que auxiliam na sua mitigação e no retorno da empresa infratora ao convívio comercial com parceiros e terceiros.

Assim, o presente artigo evidencia que o excesso de cautela reputacional por parte de algumas áreas de compliance, materializado por fenômenos como *overcompliance* e *de-risking*, pode ser causa de empecilhos durante procedimentos de análise de riscos e *due diligence* conduzidos por pessoas jurídicas que realizaram relações comerciais com as lenientes.

Desse modo, é possível que as empresas busquem medidas de reabilitação reputacional como as citadas no presente texto, como o diálogo dos acordos de leniência na contratação de terceiro, a adoção de um programa de compliance do terceiro inserido em uma análise de riscos razoável e proporcional à luz dos pilares da CGU, bem como a observância da ISO 37001 e a importância complementar das certificações em uma análise de riscos.

Portanto, nítido que uma empresa ora leniente que já reparou os danos causados e readequou toda a estrutura de compliance pode ser considerada para parcerias comerciais e que o fato de ter celebrado um acordo e lidado com abalos reputacionais no passado, não impede que a empresa seja vista como boa opção de contratação por *players* do próprio mercado em que atua.

Referências

BERTOCELLI, Rodrigo de Pinho. Compliance. In: CARVALHO, André Castro et al (coords.). **Manual de Compliance**. 4. ed. Rio de Janeiro: Forense, 2024. p. 37-48.

BOTTINI, Pierpaolo Cruz. **O excesso do compliance**. Compliance PME. 12 jul. 2023. (2023a) Disponível em: <https://www.compliancepme.com.br/noticias/pierpaolo-cruz-bottini-o-excesso-do-compliance>. Acesso em 27 mar. 2024.

BOTTINI, Pierpaolo Cruz. **Os excessos do compliance e o fenômeno de-risking**. In: Revista Consultor Jurídico. 26 jun. 2023. (2023b). Disponível em: <https://www.conjur.com.br/2023-jun-26/direito-defesa-excessos-compliance-fenomeno-risking#:~:text=Perdem%20as%20empresas%2C%20com%20gastos.> Acesso em 27 mar. 2024.

BRASIL. **Lei nº 12.846/2013**: Dispõe sobre a responsabilização administrativa e civil de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública, nacional ou estrangeira, e dá outras providências. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2013/lei/12846.htm. Acesso em 03 abr. 2024.

BRASIL. Supremo Tribunal Federal. **Tema 786**: Leading Case Recurso Extraordinário 1010606/RJ. Relator: Min. Dias Toffoli, 20 de maio de 2021. Disponível em: <https://portal.stf.jus.br/jurisprudenciaRepercussao/verAndamentoProcesso.asp?incidente=5091603&numeroProcesso=1010606&classeProcesso=RE&numeroTema=786>. Acesso em 03 abr. 2024.

CARVALHO, André Castro. **Atualização dos programas de compliance a partir do Decreto nº 11.129/2022**. In: Revista Consultor Jurídico (Coluna Público & Pragmático). 24 jul. 2022. Disponível em: <https://www.conjur.com.br/2022-jul-24/publico-pragmatico-atualizacao-programas-compliance-partir-decreto-11129/>. Acesso em 27 mar. 2024.

CARVALHO, André Castro; MONICA, Matheus Della. Overcompliance ou mau compliance? In: GIAMUNDO NETO, Giuseppe; PICCELLI, Roberto Ricomini; MUDROVITSCH, Rodrigo de Bittencourt (coords.). **Lei Anticorrupção em debate: balanço de seus 10 anos**. Curitiba: Juruá, 2024, p. 44-53.

DAL POZZO, Antonio Araldo Ferraz et al. **Lei Anticorrupção**: apontamentos sobre a Lei nº 12.846/2013. Belo Horizonte: Fórum, 2014.

DI CILLO, Roberto. Compliance no setor de infraestrutura. In: CARVALHO, André Castro et al (coords.). **Manual de Compliance**. 4. ed. Rio de Janeiro: Forense, 2024. p. 539.

GORGA, Érica. **Lava Jato cobra conta de quem não deve, diz pesquisadora**. Folha de São Paulo. 4 out. 2019. Disponível em: <https://www1.folha.uol.com.br/ilustrissima/2019/10/lava-jato-cobra-counta-de-quem-nao-deve-diz-pesquisadora.shtml>. Acesso em 27 mar. 2024.

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)**. São Paulo: Saraiva, 2015.

MACIEL, K. **UN Issues Warning Against Over-compliance with Sanctions**. 15 jul. 2022. Disponível em: <https://complyadvantage.com/insights/un-issues-warning-against-over-compliance-with-sanctions/>. Acesso em 27 mar. 2024.

OLIVEIRA, Gustavo Justino de; FERRAZ, Pedro da Cunha. Gestão de crise de imagem e de reputação no pós-lavajatismo: estratégias de defesa para indivíduos e empresas tragados por escândalos midiático-judiciais de corrupção. In: OLIVEIRA, Gustavo Justino de. **Direito Administrativo Pragmático**. Rio de Janeiro: Lumen Juris, 2020. p. 148.

OLIVEIRA, Gustavo Justino de; MOREIRA, Matheus Teixeira. **Compliance concorrencial**: controvérsias do excesso de cautela reputacional. In: Revista Consultor Jurídico (Coluna Público & Pragmático). 26 nov. 2023. (2023a). Disponível em: <https://www.conjur.com.br/2023-nov-26/compliance-concorrencial-controversias-do-excesso-de-cautela-reputacional/>. Acesso em 27 mar. 2024.

OLIVEIRA, Gustavo Justino de; MOREIRA, Matheus Teixeira. **Programa de compliance do terceiro na prevenção de riscos a empresas**. In: Revista Consultor Jurídico (Coluna Público & Pragmático). 10 dez. 2023. (2023b). Disponível em: <https://www.conjur.com.br/2023-dez-10/programa-de-compliance-de-terceiro-na-prevencao-de-riscos-a-empresas/>. Acesso em 27 mar. 2024.

OLIVEIRA, Gustavo Justino de; MOREIRA, Matheus Teixeira. **Riscos reputacionais em empresas: a ilegitimidade da 'penalização às avessas'**. In: Revista Consultor Jurídico (Coluna Público & Pragmático). 12 nov. 2023. (2023c). Disponível em: <https://www.conjur.com.br/2023-nov-12/a-penalizacao-as-avessas-de-pjs-envolvidas-em-escandalos-corporativos/>. Acesso em 27 mar. 2024.

PINHEIRO, Thiago Jabor et al. Due diligence anticorrupção em terceiros e em fusões e aquisições. In: CARVALHO, André Castro et al (coords.). **Manual de Compliance**. 4. ed. Rio de Janeiro: Forense, 2024. p. 111-124.

QUEDA Livre: a tragédia do caso Boeing. Direção de Rory Kennedy. Netflix, 2022. 89 min. Disponível em: <https://www.netflix.com/br/title/81272421>. Acesso em 27 mar. 2024.

SILVEIRA, Paulo Burnier da; FERNANDES, Victor Oliveira. Compliance Concorrencial. In: CARVALHO, André Castro et al (coords.). **Manual de Compliance**. 4. ed. Rio de Janeiro: Forense. 2024.