RCMOS – Revista Científica Multidisciplinar O Saber.
ISSN: 2675-9128. São Paulo-SP.

Ano VII, v.2 2026 | submissão: 02/03/2026 | aceito: 07/04/2026 | publicação: 10/05/2026

Programas de integridade em micro e pequenas empresas, um estudo comparado entre a Lei Anticorrupção brasileira e as diretrizes de compliance efetivo dos Estados Unidos

Compliance programs in micro and small enterprises, a comparative study of the Brazilian Clean Company Act and the United States effective compliance guidelines

Programas de integridad en micro y pequeñas empresas, un estudio comparado entre la Ley Anticorrupción brasileña y las directrices de compliance efectivo de los Estados Unidos

Ricardo Mussi Pereira Paiva
Bacharel em Direito pela Pontifícia Universidade Católica do Paraná (PUCPR). Especialista em Direito Tributário e Direito Processual Tributário pela PUCPR. Aperfeiçoamento em Direito Processual Civil pelo Instituto Brasileiro de Estudos Jurídicos (IBEJ). Pós-graduando em Direito Imobiliário pela PUCPR. Advogado inscrito na Ordem dos Advogados do Brasil, Seccional do Paraná.

RESUMO
O artigo examina como o direito brasileiro e o direito norte-americano tratam os programas de integridade de micro e pequenas empresas, partindo da hipótese de que os modelos de compliance foram concebidos para organizações de grande porte e só depois adaptados, de forma incompleta, às empresas menores. A pesquisa adota abordagem qualitativa, de natureza teórica e caráter exploratório, com revisão bibliográfica e análise documental comparada da Lei nº 12.846/2013, dos Decretos nº 8.420/2015 e nº 11.129/2022, da Portaria Conjunta CGU/SMPE nº 2.279/2015 e da Lei nº 14.133/2021, de um lado, e do Capítulo 8 das Federal Sentencing Guidelines, das orientações do Departamento de Justiça e do guia sobre o Foreign Corrupt Practices Act, de outro. O referencial teórico combina a teoria da regulação responsiva, a análise econômica da responsabilidade corporativa, a teoria da agência e a literatura sobre ética nas pequenas empresas. Os resultados indicam que o Brasil adotou inicialmente um modelo enumerativo, com dispensa expressa de parâmetros, e passou a delegar a simplificação à Controladoria-Geral da União, enquanto os Estados Unidos seguem um modelo principiológico, que exige o mesmo grau de comprometimento e admite menor formalidade. Conclui-se que ambos os sistemas reconhecem a proporcionalidade, mas carecem de critérios claros de prova da efetividade em estruturas informais, o que expõe as pequenas empresas ao risco do compliance meramente cosmético.
Palavras-chave: Compliance. Programa de integridade. Micro e pequenas empresas. Lei Anticorrupção. Direito comparado.

ABSTRACT
This article examines how Brazilian and United States law address compliance programs in micro and small enterprises, based on the hypothesis that compliance models were designed for large organizations and only later, and incompletely, adapted to smaller firms. The research follows a qualitative, theoretical and exploratory approach, combining a literature review with a comparative documentary analysis of Law No. 12,846/2013, Decrees No. 8,420/2015 and No. 11,129/2022, Joint Ordinance CGU/SMPE No. 2,279/2015 and Law No. 14,133/2021, on the Brazilian side, and Chapter 8 of the Federal Sentencing Guidelines, the guidance issued by the Department of Justice and the resource guide on the Foreign Corrupt Practices Act, on the United States side. The theoretical framework draws on responsive regulation theory, the economic analysis of corporate liability, agency theory and the literature on small business ethics. The findings show that Brazil first adopted an enumerative model, expressly waiving certain parameters, and later delegated simplification to the Office of the Comptroller General, whereas the United States follows a principles-based model that requires the same degree of commitment while accepting less formality. Both systems recognize proportionality, yet neither offers clear criteria for proving effectiveness in informal structures, which exposes small firms to the risk of merely cosmetic compliance.

Este é um artigo publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença CreativeCommons Attribution, que permite uso, distribuição e reprodução em qualquer meio, sem restrições desde que o trabalho original seja corretamente citado.

RCMOS – Revista Científica Multidisciplinar O Saber.
ISSN: 2675-9128. São Paulo-SP.

Ano VII, v.2 2026 | submissão: 02/03/2026 | aceito: 07/04/2026 | publicação: 10/05/2026

Keywords: Compliance. Integrity program. Micro and small enterprises. Clean Company Act. Comparative law.

1 INTRODUÇÃO

A expansão dos programas de integridade nas últimas décadas costuma ser narrada a partir dos grandes escândalos corporativos e das respostas regulatórias que eles provocaram. Essa narrativa, embora correta em seus traços gerais, deixa em segundo plano um dado elementar da economia brasileira e norte-americana, que é a predominância numérica das empresas de pequeno porte. No Brasil, as micro e pequenas empresas responderam por cerca de 27% do Produto Interno Bruto em 2011, segundo estudo do Sebrae (2014), e nos Estados Unidos o Office of Advocacy da Small Business Administration estima que as pequenas empresas correspondam a 99,9% dos negócios do país e empreguem 45,9% dos trabalhadores (ESTADOS UNIDOS, 2024b). Quando a legislação anticorrupção passa a premiar a existência de mecanismos internos de prevenção, a pergunta sobre como essas exigências alcançam empresas sem departamentos especializados, sem conselhos e muitas vezes sem separação entre propriedade e gestão deixa de ser marginal e passa a ocupar o centro do debate.

A Lei nº 12.846/2013 instituiu no Brasil a responsabilização objetiva, administrativa e civil, das pessoas jurídicas por atos lesivos contra a administração pública, nacional ou estrangeira, e incluiu entre os critérios de dosimetria das sanções a existência de mecanismos e procedimentos internos de integridade (BRASIL, 2013). O modelo dialoga com a experiência norte-americana, na qual o Capítulo 8 das Federal Sentencing Guidelines, em vigor desde 1991, consolidou a ideia de que um programa efetivo de compliance pode reduzir a pena aplicada à organização (ESTADOS UNIDOS, 2024c). Os dois ordenamentos, porém, partem de tradições distintas, um de natureza administrativa e outro de natureza penal, e reagem de forma diferente ao problema do porte empresarial. Essa diferença justifica uma análise comparada que vá além da descrição normativa e examine os fundamentos teóricos que sustentam cada solução.

O objetivo deste artigo é investigar se os regimes brasileiro e norte-americano oferecem um tratamento adequado aos programas de integridade de micro e pequenas empresas, à luz da literatura sobre autorregulação regulada, análise econômica da responsabilidade corporativa e ética nas pequenas organizações. A hipótese de trabalho é que ambos os sistemas foram desenhados a partir do paradigma da grande corporação e que as cláusulas de proporcionalidade introduzidas posteriormente não resolvem a principal dificuldade das empresas menores, que é demonstrar a efetividade de controles que funcionam de modo informal. O texto está organizado em seis seções de

Este é um artigo publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença CreativeCommons Attribution, que permite uso, distribuição e reprodução em qualquer meio, sem restrições desde que o trabalho original seja corretamente citado.

RCMOS – Revista Científica Multidisciplinar O Saber.
ISSN: 2675-9128. São Paulo-SP.

Ano VII, v.2 2026 | submissão: 02/03/2026 | aceito: 07/04/2026 | publicação: 10/05/2026

desenvolvimento, que tratam dos fundamentos teóricos, da especificidade da pequena empresa, do regime brasileiro, do modelo norte-americano, da comparação entre ambos e do problema da efetividade, seguidas das conclusões.

2 METODOLOGIA

A pesquisa adota abordagem qualitativa, de natureza teórica e caráter exploratório e descritivo. A escolha se justifica pelo objeto, que não comporta mensuração estatística direta, uma vez que não há bases públicas consolidadas sobre a avaliação de programas de integridade de micro e pequenas empresas em processos administrativos de responsabilização no Brasil, nem sobre a aplicação da nota interpretativa relativa às organizações pequenas nas sentenças norte-americanas. O estudo procura, por isso, compreender a racionalidade dos dois regimes e confrontá-la com a literatura especializada, em vez de testar empiricamente o desempenho de empresas concretas, opção que exigiria acesso a dados sigilosos ou não sistematizados.

O procedimento técnico combina revisão bibliográfica e análise documental. A revisão bibliográfica concentrou-se em obras e artigos de referência nos campos da regulação, do direito corporativo, da criminologia econômica e da ética empresarial, publicados em periódicos e editoras acadêmicas reconhecidos, com destaque para os trabalhos de Ayres e Braithwaite (1992), Parker (2002), Arlen e Kraakman (1997), Krawiec (2003), Treviño et al. (1999) e Spence (1999, 2016). A análise documental abrangeu, no Brasil, a Constituição Federal, a Lei Complementar nº 123/2006, a Lei nº 12.846/2013, os Decretos nº 8.420/2015 e nº 11.129/2022, a Portaria Conjunta CGU/SMPE nº 2.279/2015, a Lei nº 14.133/2021 e as publicações orientativas da Controladoria-Geral da União e do Sebrae. Nos Estados Unidos, foram examinados o Guidelines Manual da United States Sentencing Commission, o documento Evaluation of Corporate Compliance Programs do Departamento de Justiça, o guia conjunto do Departamento de Justiça e da Securities and Exchange Commission sobre o Foreign Corrupt Practices Act, o texto da própria lei, a decisão do caso Caremark e os dados do Office of Advocacy.

O método comparativo seguiu a perspectiva funcional, que parte de um problema comum e investiga como cada ordenamento o resolve, sem pressupor equivalência entre institutos que carregam nomes semelhantes. O problema escolhido foi a adaptação das exigências de compliance ao porte da organização. Para cada sistema, foram identificados a natureza da responsabilização, o efeito jurídico do programa, os critérios de proporcionalidade, os exemplos de simplificação admitidos e o tipo de prova exigido, categorias que orientaram a construção do quadro comparativo apresentado na seção 7.

Este é um artigo publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença CreativeCommons Attribution, que permite uso, distribuição e reprodução em qualquer meio, sem restrições desde que o trabalho original seja corretamente citado.

RCMOS – Revista Científica Multidisciplinar O Saber.
ISSN: 2675-9128. São Paulo-SP.
Ano VII, v.2 2026 | submissão: 02/03/2026 | aceito: 07/04/2026 | publicação: 10/05/2026

Como toda pesquisa documental, o estudo tem limitações que convém explicitar. A primeira decorre da dinâmica normativa, já que tanto as orientações da Controladoria-Geral da União quanto as do Departamento de Justiça norte-americano são revisadas com frequência, o que exige considerar as versões vigentes no momento da redação. A segunda resulta da ausência de dados empíricos públicos sobre a avaliação de programas em empresas pequenas, o que limita as conclusões ao plano normativo e teórico. A terceira diz respeito à diferença de natureza entre os regimes comparados, que impõe cautela na transposição de conclusões de um sistema para o outro. Essas limitações não comprometem o objetivo proposto, mas delimitam o alcance das inferências.

3 FUNDAMENTOS TEÓRICOS DA AUTORREGULAÇÃO REGULADA

A discussão contemporânea sobre compliance tem raízes na criminologia do século XX. Sutherland, que cunhou a expressão crime do colarinho branco em conferência de 1939 e a desenvolveu em obra publicada uma década depois (SUTHERLAND, 1949), demonstrou que a delinquência não era fenômeno restrito às classes sociais menos favorecidas e que as próprias organizações empresariais podiam ser o ambiente no qual condutas ilícitas eram aprendidas, toleradas e reproduzidas. A contribuição deslocou a atenção do indivíduo isolado para a estrutura organizacional. Décadas depois, Coffee (1981) recuperou uma máxima atribuída ao jurista inglês Edward Thurlow para examinar o dilema clássico da punição corporativa, segundo a qual a empresa não tem alma a ser condenada nem corpo a ser punido, de modo que as sanções pecuniárias recaem sobre acionistas, empregados e credores que muitas vezes não participaram do ilícito. Desse diagnóstico nasce a busca por mecanismos que atuem antes da infração, no interior da própria organização, e não apenas depois dela.

A análise econômica do direito ofereceu a moldura que permitiu transformar essa intuição em política pública. Becker (1968) descreveu a decisão de cometer um ilícito como um cálculo racional que considera a probabilidade de detecção e a severidade da sanção, o que sugere que o legislador pode calibrar ambas para alcançar um nível ótimo de dissuasão. Arlen (1994) mostrou, entretanto, que a responsabilidade estrita da empresa pode produzir efeitos perversos, pois, quando a organização investe em monitoramento e descobre irregularidades, aumenta a probabilidade de ser punida, o que desestimula justamente o comportamento que o legislador deseja promover. A solução proposta por Arlen e Kraakman (1997) foi a adoção de regimes compostos, nos quais a empresa continua responsável, mas recebe redução significativa da sanção quando demonstra ter monitorado, comunicado e cooperado com as autoridades.

A teoria da regulação responsiva, desenvolvida por Ayres e Braithwaite (1992), acrescentou a esse

Este é um artigo publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença CreativeCommons Attribution, que permite uso, distribuição e reprodução em qualquer meio, sem restrições desde que o trabalho original seja corretamente citado.

Ano VII, v.2 2026 | submissão: 02/03/2026 | aceito: 07/04/2026 | publicação: 10/05/2026

debate uma dimensão institucional. Os autores propuseram uma pirâmide de fiscalização em cuja base estão a persuasão e a autorregulação, reservando-se as sanções mais severas para os agentes que não respondem às estratégias cooperativas. No centro do modelo está a ideia de autorregulação imposta, em que o Estado exige que a empresa elabore suas próprias regras internas, mas mantém o poder de avaliá-las e de punir sua inobservância. Parker (2002) aprofundou essa linha ao defender a noção de metarregulação, segundo a qual o papel do direito não é ditar condutas detalhadas, e sim induzir as organizações a desenvolverem capacidades internas de autocontrole e responsabilidade, abertas ao escrutínio externo.

Um terceiro eixo teórico vem da teoria da agência. Jensen e Meckling (1976) descreveram a firma como um conjunto de contratos no qual os interesses de proprietários e administradores divergem, gerando custos de monitoramento, de garantia e perdas residuais. Sob essa ótica, o programa de integridade pode ser compreendido como um mecanismo de redução de custos de agência, que alinha o comportamento de gestores e empregados aos interesses da organização e às exigências legais. Miller (2014) sistematizou essa aproximação ao tratar governança, gestão de riscos e compliance como funções interligadas do direito corporativo, e Griffith (2016) sustentou que o compliance se converteu em uma forma de governança imposta pelo Estado, que molda as estruturas internas das empresas tanto quanto as regras societárias tradicionais. Baer (2009) examinou, no mesmo sentido, o modo como a política de persecução estatal passou a orientar a estrutura e o conteúdo dos programas de compliance corporativo.

O exame conjunto dessas correntes revela um traço comum que interessa diretamente ao presente estudo. Todas elas pressupõem, em maior ou menor medida, a existência de uma organização complexa, com separação entre propriedade e controle, hierarquia administrativa, múltiplos níveis decisórios e recursos suficientes para manter funções especializadas. A pirâmide regulatória supõe um interlocutor capaz de responder institucionalmente, o regime composto de Arlen e Kraakman tende a supor estruturas de monitoramento capazes de ser demonstradas perante a autoridade e a teoria da agência parte da dissociação entre quem detém o capital e quem administra. Nas micro e pequenas empresas, esses pressupostos frequentemente não se verificam, pois o proprietário costuma ser também o gestor, a hierarquia é curta e os controles dependem da supervisão pessoal. Essa constatação abre caminho para examinar a pequena empresa como categoria analítica própria, e não como uma versão reduzida da grande corporação.

4 A PEQUENA EMPRESA COMO CATEGORIA ANALÍTICA PRÓPRIA

O artigo de Welsh e White (1981), publicado na Harvard Business Review, tornou-se referência

Este é um artigo publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença CreativeCommons Attribution, que permite uso, distribuição e reprodução em qualquer meio, sem restrições desde que o trabalho original seja corretamente citado.

Ano VII, v.2 2026 | submissão: 02/03/2026 | aceito: 07/04/2026 | publicação: 10/05/2026

obrigatória ao afirmar que uma pequena empresa não é uma grande empresa em miniatura. Os autores identificaram na pequena empresa uma condição que denominaram pobreza de recursos, caracterizada pela atuação em setores fragmentados e com muitos concorrentes, pela limitação de capital, pela maior vulnerabilidade a mudanças externas e pela dependência do tempo e da atenção do proprietário. Dessa condição decorre que princípios de gestão concebidos para grandes organizações não podem ser simplesmente reduzidos em escala, porque a pequena empresa enfrenta restrições qualitativamente diferentes. A observação, embora formulada no campo da administração, tem consequências evidentes para o compliance, cujos modelos de referência foram elaborados a partir das necessidades e das capacidades de companhias de grande porte.

No campo da ética empresarial, Spence (1999) constatou que a literatura acadêmica se desenvolveu quase inteiramente a partir do estudo de grandes corporações e que a ética nas pequenas empresas apresenta características próprias. Entre elas, a autora destacou a centralidade dos valores pessoais do proprietário-gestor, a predominância de relações informais e de confiança, a escassez de tempo para atividades não diretamente produtivas e a desconfiança em relação a instrumentos burocráticos. Em trabalho posterior, Spence (2016) propôs a revisão de duas teorias centrais da responsabilidade social, a teoria dos stakeholders e a pirâmide de Carroll, a partir da realidade das pequenas empresas e com apoio na ética do cuidado, argumentando que relações pessoais e de proximidade ocupam nesses negócios um lugar que os modelos tradicionais não captam. Murillo e Lozano (2006), ao entrevistarem gestores de pequenas e médias empresas, verificaram que muitas práticas responsáveis existiam sem rótulo formal, integradas à rotina e à cultura do negócio.

A relevância econômica do segmento reforça a necessidade de um tratamento específico. A Constituição Federal estabeleceu como princípio da ordem econômica o tratamento favorecido para as empresas de pequeno porte constituídas sob as leis brasileiras e com sede no país, no art. 170, inciso IX, e determinou, no art. 179, que a União, os Estados, o Distrito Federal e os Municípios dispensem a esse segmento tratamento jurídico diferenciado, visando simplificar suas obrigações administrativas, tributárias, previdenciárias e creditícias (BRASIL, 1988). A Lei Complementar nº 123/2006 concretizou esse comando e definiu como microempresa a pessoa jurídica com receita bruta anual igual ou inferior a R$ 360.000,00 e como empresa de pequeno porte aquela com receita superior a esse valor e igual ou inferior a R$ 4.800.000,00 (BRASIL, 2006). Nos Estados Unidos, o Office of Advocacy contabiliza cerca de 34,8 milhões de pequenos negócios, considerando como tais, para fins estatísticos, os que têm menos de 500 empregados (ESTADOS UNIDOS, 2024b).

O peso regulatório sobre essas empresas tende a ser proporcionalmente maior. Crain e Crain (2010), em estudo financiado pelo Office of Advocacy, estimaram que o custo das regulações federais por empregado chegava a US$ 10.585 nas empresas com menos de 20 empregados, valor cerca de 36%

Este é um artigo publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença CreativeCommons Attribution, que permite uso, distribuição e reprodução em qualquer meio, sem restrições desde que o trabalho original seja corretamente citado.

RCMOS – Revista Científica Multidisciplinar O Saber.
ISSN: 2675-9128. São Paulo-SP.

Ano VII, v.2 2026 | submissão: 02/03/2026 | aceito: 07/04/2026 | publicação: 10/05/2026

superior ao suportado pelas grandes empresas. A metodologia do estudo foi questionada pelo Congressional Research Service, sobretudo quanto ao uso de um índice de qualidade regulatória do Banco Mundial na estimativa dos custos de regulação econômica (COPELAND, 2011), o que recomenda cautela com os valores absolutos. Ainda assim, a conclusão de que custos fixos de conformidade pesam mais sobre organizações menores encontra respaldo na lógica das economias de escala. Programas de integridade envolvem justamente custos fixos significativos, como a elaboração de códigos, a realização de treinamentos, a manutenção de canais de denúncia e a contratação de profissionais especializados, que não se diluem quando o faturamento e o número de empregados são reduzidos.

A estrutura de governança da pequena empresa também modifica a natureza dos riscos. Como a teoria da agência pressupõe a separação entre propriedade e controle (JENSEN; MECKLING, 1976), sua aplicação a empresas geridas pelo próprio dono exige ajustes, pois o conflito central deixa de ser entre acionistas e administradores e passa a envolver, sobretudo, a relação entre o proprietário, seus poucos empregados e os terceiros com quem negocia. O risco de corrupção, nesse contexto, concentra-se em pontos de contato bem identificáveis, como a obtenção de licenças e alvarás, a submissão a fiscalizações, o pagamento de tributos e a participação em contratações públicas. Não por acaso, a Portaria Conjunta CGU/SMPE nº 2.279/2015 exige que a pequena empresa descreva, em seu relatório de perfil, o grau de relacionamento com o setor público e a utilização de intermediários (BRASIL, 2015b). A informalidade, portanto, não equivale à ausência de controle, mas exige critérios distintos para que esse controle seja reconhecido.

5 O PROGRAMA DE INTEGRIDADE NO ORDENAMENTO BRASILEIRO

A Lei nº 12.846/2013 insere-se em um movimento internacional de combate à corrupção transnacional que tem na Convenção da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico sobre o Combate da Corrupção de Funcionários Públicos Estrangeiros em Transações Comerciais Internacionais, promulgada no Brasil pelo Decreto nº 3.678/2000, um de seus marcos principais (BRASIL, 2000). A lei estabeleceu, em seu art. 2º, a responsabilidade objetiva das pessoas jurídicas nos âmbitos administrativo e civil, dispensando a demonstração de dolo ou culpa da organização. A doutrina dedicou ao diploma comentários extensos, como os de Carvalhosa (2015) e os reunidos na obra coordenada por Di Pietro e Marrara (2017), que examinam a natureza da responsabilização, o processo administrativo e os mecanismos sancionatórios da lei. Como a responsabilidade independe de culpa, a organização não pode afastar a sanção alegando diligência, e o programa de integridade passa a ser o principal instrumento de que dispõe para modular as

Este é um artigo publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença CreativeCommons Attribution, que permite uso, distribuição e reprodução em qualquer meio, sem restrições desde que o trabalho original seja corretamente citado.

RCMOS – Revista Científica Multidisciplinar O Saber.
ISSN: 2675-9128. São Paulo-SP.

Ano VII, v.2 2026 | submissão: 02/03/2026 | aceito: 07/04/2026 | publicação: 10/05/2026

consequências da responsabilização.

As sanções administrativas previstas no art. 6º da lei incluem multa de 0,1% a 20% do faturamento bruto do último exercício anterior ao da instauração do processo, excluídos os tributos, e a publicação extraordinária da decisão condenatória. Quando não for possível utilizar o critério do faturamento, a multa varia de R$6.000,00 a R$60.000.000,00 (BRASIL, 2013). O art. 7º enumera os elementos que devem ser considerados na aplicação das sanções, entre os quais a situação econômica do infrator, no inciso VI, e a existência de mecanismos e procedimentos internos de integridade, auditoria e incentivo à denúncia de irregularidades, bem como a aplicação efetiva de códigos de ética e de conduta, no inciso VIII. O programa, portanto, não exclui a responsabilidade e atua apenas como circunstância atenuante na dosimetria, ao lado de fatores como a gravidade da infração, a vantagem auferida e a cooperação com as autoridades.

O primeiro regulamento da lei, o Decreto nº 8.420/2015, detalhou em seu art. 42 dezesseis parâmetros de avaliação dos programas de integridade, que iam do comprometimento da alta direção ao monitoramento contínuo, passando por análise de riscos, controles internos, canais de denúncia e diligências sobre terceiros (BRASIL, 2015a). O § 3º desse artigo previa que, na avaliação de microempresas e empresas de pequeno porte, seriam reduzidas as formalidades e não seriam exigidos, especificamente, os parâmetros relativos à extensão de políticas a terceiros, à análise periódica de riscos, à independência da instância responsável, aos canais de denúncia, às diligências sobre terceiros, à verificação em operações societárias e ao monitoramento contínuo. A Portaria Conjunta CGU/SMPE nº 2.279/2015 complementou o regime ao admitir medidas mais simples e com menor rigor formal, desde que adequadas ao perfil da empresa, e ao exigir a apresentação de um relatório de perfil e de um relatório de conformidade (BRASIL, 2015b).

O Decreto nº 11.129/2022 revogou o regulamento anterior e reorganizou a matéria. Seu art. 56 passou a definir o programa de integridade como o conjunto de mecanismos e procedimentos internos destinados não apenas a prevenir, detectar e sanar desvios, mas também a fomentar e manter uma cultura de integridade no ambiente organizacional, e determinou que o programa seja estruturado e atualizado de acordo com as características e os riscos de cada pessoa jurídica (BRASIL, 2022). O art. 57 manteve um rol extenso de parâmetros e estabeleceu, em seu § 1º, que a avaliação deve considerar o porte e as especificidades da organização, por meio de aspectos como o número de empregados, o faturamento, a estrutura de governança, a utilização de intermediários, o setor de atuação, os países em que opera e o grau de interação com o setor público. O decreto elevou para até 5% o percentual de redução da multa decorrente do programa, no art. 23, inciso V, e atribuiu ao Ministro da Controladoria-Geral da União, no art. 67, inciso III, a edição de normas sobre a avaliação simplificada de microempresas e empresas de pequeno porte.

Este é um artigo publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença CreativeCommons Attribution, que permite uso, distribuição e reprodução em qualquer meio, sem restrições desde que o trabalho original seja corretamente citado.

RCMOS – Revista Científica Multidisciplinar O Saber.
ISSN: 2675-9128. São Paulo-SP.
Ano VII, v.2 2026 | submissão: 02/03/2026 | aceito: 07/04/2026 | publicação: 10/05/2026

A Lei nº 14.133/2021 ampliou o alcance prático do tema ao vincular o programa de integridade às contratações públicas. O art. 25, § 4º, tornou obrigatória a implantação do programa pelo licitante vencedor nas contratações de obras, serviços e fornecimentos de grande vulto, no prazo de seis meses contados da celebração do contrato, o art. 60, inciso IV, incluiu seu desenvolvimento entre os critérios de desempate, o art. 156, § 1º, inciso V, determinou que sua implantação ou aperfeiçoamento seja considerada na aplicação de sanções e o art. 163, parágrafo único, condicionou a reabilitação de licitantes punidos por determinadas infrações à implantação ou ao aperfeiçoamento do programa (BRASIL, 2021). Embora a exigência obrigatória alcance raramente empresas de pequeno porte, os critérios de desempate e de reabilitação as atingem diretamente. A Controladoria-Geral da União (2015) e o Sebrae (2015) publicaram materiais orientativos que traduzem os parâmetros legais em linguagem acessível, o que revela o reconhecimento institucional de que o segmento necessita de mediação para incorporar as exigências.

6 O MODELO NORTE-AMERICANO DE COMPLIANCE EFETIVO

A experiência norte-americana com programas de compliance antecede a brasileira em várias décadas. O Foreign Corrupt Practices Act, de 1977, tornou crime o pagamento de vantagens a funcionários públicos estrangeiros e impôs obrigações contábeis às companhias abertas (ESTADOS UNIDOS, 1977), mas foi a entrada em vigor do Capítulo 8 das Federal Sentencing Guidelines, em 1991, que consolidou o compliance como elemento central da política criminal corporativa. As diretrizes adotaram um sistema de pontuação de culpabilidade, previsto no § 8C2.5, no qual determinados fatores agravam ou atenuam a pena da organização (ESTADOS UNIDOS, 2024c). Entre os agravantes está o envolvimento ou a tolerância de pessoal de alto nível, com acréscimos que crescem conforme o número de empregados da unidade, e entre os atenuantes está a existência de um programa efetivo de compliance e ética, que pode reduzir a pontuação em três pontos, salvo nas hipóteses excluídas pela própria norma.

A redação atual do § 8B2.1 resulta das emendas de 2004, que deram autonomia ao dispositivo e reforçaram a dimensão cultural do programa. A norma exige que a organização exerça a devida diligência para prevenir e detectar condutas criminosas e promova uma cultura organizacional que estimule a conduta ética e o compromisso com o cumprimento da lei. Para isso, enumera sete elementos mínimos, que compreendem o estabelecimento de padrões e procedimentos, a supervisão pela autoridade de governança e pela alta administração, a exclusão de pessoas com histórico de condutas ilícitas de posições de autoridade substancial, a comunicação e o treinamento periódicos, o monitoramento e a auditoria com canais de denúncia protegidos contra retaliação, a aplicação

Este é um artigo publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença CreativeCommons Attribution, que permite uso, distribuição e reprodução em qualquer meio, sem restrições desde que o trabalho original seja corretamente citado.

Ano VII, v.2 2026 | submissão: 02/03/2026 | aceito: 07/04/2026 | publicação: 10/05/2026

consistente de incentivos e medidas disciplinares e a resposta adequada às condutas detectadas, com a revisão do programa (ESTADOS UNIDOS, 2024c).

O ponto de maior interesse para este estudo está nos comentários interpretativos do § 8B2.1. A nota de aplicação relativa ao porte afirma que as organizações pequenas devem demonstrar o mesmo grau de comprometimento com a conduta ética e com o cumprimento da lei que se espera das grandes, mas podem atender às exigências com menor formalidade e menos recursos. A norma acrescenta que, em circunstâncias apropriadas, o uso de recursos existentes e de sistemas simples pode demonstrar um grau de comprometimento que, em uma grande organização, só seria evidenciado por sistemas formalmente planejados. Os exemplos oferecidos são ilustrativos da lógica adotada, pois incluem a gestão direta do programa pela própria autoridade de governança, o treinamento por meio de reuniões informais de equipe, o monitoramento por meio de circulação e observação contínua no ambiente de trabalho, o uso de pessoal disponível em vez da contratação de equipe própria e a inspiração em programas reconhecidos de organizações semelhantes.

As orientações do Departamento de Justiça complementam as diretrizes de sentença no momento anterior ao processo, quando o promotor decide se acusa, se celebra acordo ou se declina da persecução. O documento Evaluation of Corporate Compliance Programs, atualizado em setembro de 2024, organiza a avaliação em torno de três perguntas, que indagam se o programa foi bem desenhado, se é aplicado com seriedade e boa-fé, o que o próprio documento traduz como dispor de recursos e autonomia suficientes para funcionar, e se funciona na prática (ESTADOS UNIDOS, 2024a). O texto afirma que a avaliação é individualizada e considera o porte, o setor, a presença geográfica e o ambiente regulatório da empresa, e declara que não utiliza nenhuma fórmula rígida. O guia sobre o Foreign Corrupt Practices Act, elaborado em conjunto com a Securities and Exchange Commission, segue a mesma orientação ao registrar que pequenas e médias empresas tendem a ter programas diferentes dos adotados por multinacionais e ao enfatizar a abordagem baseada em riscos (ESTADOS UNIDOS, 2020).

A esse quadro somam-se deveres de origem societária que reforçam a expectativa de supervisão. A decisão do Tribunal de Chancelaria de Delaware no caso Caremark, de 1996, associou ao dever fiduciário dos administradores a obrigação de assegurar a existência de sistemas de informação e controle capazes de levar ao conhecimento do conselho as violações relevantes (ESTADOS UNIDOS, 1996). O precedente tem maior impacto sobre companhias de capital disperso, mas contribuiu para difundir a percepção de que a ausência de controles pode gerar responsabilidade pessoal. A literatura crítica, contudo, adverte que o sistema norte-americano privilegia a negociação entre promotores e empresas e que essa dinâmica favorece a adoção de estruturas formais facilmente verificáveis, em detrimento de mudanças reais de comportamento (KRAWIEC, 2003; LAUFER,

Este é um artigo publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença CreativeCommons Attribution, que permite uso, distribuição e reprodução em qualquer meio, sem restrições desde que o trabalho original seja corretamente citado.

RCMOS – Revista Científica Multidisciplinar O Saber.
ISSN: 2675-9128. São Paulo-SP.

Ano VII, v.2 2026 | submissão: 02/03/2026 | aceito: 07/04/2026 | publicação: 10/05/2026

2006). A advertência é particularmente relevante para as empresas pequenas, que dispõem de menos capacidade para documentar seus controles e podem ser avaliadas por padrões implicitamente construídos a partir das grandes organizações.

7 ANÁLISE COMPARADA DOS DOIS REGIMES

A comparação funcional entre os dois sistemas revela, em primeiro lugar, uma convergência de fundo. Tanto o regime brasileiro quanto o norte-americano adotam a lógica da autorregulação imposta descrita por Ayres e Braithwaite (1992), pois atribuem à empresa a tarefa de construir seus próprios mecanismos de prevenção e reservam ao Estado a função de avaliá-los no momento da sanção. Ambos também se aproximam da lógica dos regimes compostos descrita por Arlen e Kraakman (1997), mantendo a responsabilidade da organização e oferecendo redução da penalidade quando o programa é efetivo. A divergência inicial está na natureza da responsabilização, que no Brasil é administrativa e civil, de caráter objetivo, e no regime das Federal Sentencing Guidelines é penal, fundada na doutrina da responsabilidade vicária da pessoa jurídica pelos atos de seus agentes, sem prejuízo da esfera civil exercida pela Securities and Exchange Commission no âmbito do Foreign Corrupt Practices Act.

O tratamento do porte é o ponto em que as diferenças se tornam mais nítidas, como sintetiza o Quadro 1. O Brasil adotou, no Decreto nº 8.420/2015, um modelo enumerativo, que indicava expressamente quais parâmetros deixariam de ser exigidos das microempresas e empresas de pequeno porte, e passou, com o Decreto nº 11.129/2022, a um modelo de delegação, no qual o porte é critério geral de avaliação e a simplificação depende de norma da Controladoria-Geral da União. Os Estados Unidos, por sua vez, seguem um modelo principiológico, que não dispensa nenhum dos sete elementos, mas admite que sejam atendidos com menor formalidade, e oferecem exemplos concretos de como isso pode ocorrer. A diferença não é apenas de técnica legislativa, pois reflete concepções distintas sobre o que deve ser simplificado, se a lista de requisitos ou a forma de cumpri-los.

Quadro 1 – Tratamento do porte empresarial nos programas de integridade no Brasil e nos Estados Unidos

Critério	Brasil	Estados Unidos
Natureza da responsabilização	Administrativa e civil, objetiva (Lei nº 12.846/2013, art. 2º)	Penal no regime das Sentencing Guidelines, com responsabilidade vicária da pessoa jurídica, além da esfera civil da SEC no FCPA

Este é um artigo publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença CreativeCommons Attribution, que permite uso, distribuição e reprodução em qualquer meio, sem restrições desde que o trabalho original seja corretamente citado.

RCMOS – Revista Científica Multidisciplinar O Saber.
ISSN: 2675-9128. São Paulo-SP.

Ano VII, v.2 2026 | submissão: 02/03/2026 | aceito: 07/04/2026 | publicação: 10/05/2026

Critério	Brasil	Estados Unidos
Base normativa do programa	Lei nº 12.846/2013, art. 7º, VIII, e Decreto nº 11.129/2022, arts. 56 e 57	Federal Sentencing Guidelines, § 8B2.1, e orientações do Departamento de Justiça
Efeito jurídico do programa	Atenuante, com redução de até 5% da multa (Decreto nº 11.129/2022, art. 23, V)	Redução de três pontos na pontuação de culpabilidade (§ 8C2.5) e influência na decisão de acusar ou celebrar acordo
Técnica de tratamento do porte	Enumerativa até 2022 (Decreto nº 8.420/2015, art. 42, § 3º) e, depois, critério geral com delegação à CGU (art. 67, III)	Principiológica, com os mesmos sete elementos e exigência de igual comprometimento
Simplificação admitida	Dispensa de parâmetros e medidas com menor rigor formal (Portaria Conjunta nº 2.279/2015)	Menor formalidade nos meios, como reuniões informais, observação direta e uso de pessoal disponível
Prova exigida	Relatório de perfil e relatório de conformidade, com documentos e registros	Não especificada para organizações pequenas, avaliada caso a caso

Fonte: elaborado pelo autor com base em Brasil (2013, 2015a, 2015b, 2022) e Estados Unidos (2020, 2024a, 2024c).

Ao dispensar parâmetros, a solução brasileira original oferecia segurança jurídica, já que a empresa sabia de antemão o que não lhe seria cobrado, mas corria o risco de esvaziar o programa justamente nos pontos em que as pequenas empresas são mais vulneráveis. A análise periódica de riscos e as diligências sobre terceiros, dispensadas pelo § 3º do art. 42 do Decreto nº 8.420/2015, são precisamente os instrumentos que permitiriam identificar os pontos de contato com o setor público e o uso de intermediários, que a própria Portaria Conjunta nº 2.279/2015 considera relevantes para traçar o perfil da empresa (BRASIL, 2015a, 2015b). O modelo norte-americano evita esse paradoxo ao manter a exigência de todos os elementos, mas transfere à autoridade avaliadora uma margem ampla de apreciação, o que reduz a previsibilidade. A lógica da regulação responsiva sugere que a melhor solução estaria em combinar a manutenção das funções essenciais com a flexibilidade quanto aos meios (AYRES; BRAITHWAITE, 1992).

A magnitude dos incentivos também difere. No Brasil, a redução de até 5% incide sobre uma multa calculada a partir do faturamento bruto, o que, para uma empresa de pequeno porte, pode representar um benefício modesto diante do custo de estruturar e documentar o programa. Nos Estados Unidos, a redução de três pontos na pontuação de culpabilidade altera o multiplicador aplicado à multa base, e o programa pode influenciar decisões anteriores à sentença, como a celebração de acordos de não persecução ou a declinação da acusação (ESTADOS UNIDOS, 2024a, 2024c). À luz da análise de

Este é um artigo publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença CreativeCommons Attribution, que permite uso, distribuição e reprodução em qualquer meio, sem restrições desde que o trabalho original seja corretamente citado.

RCMOS – Revista Científica Multidisciplinar O Saber.
ISSN: 2675-9128. São Paulo-SP.
Ano VII, v.2 2026 | submissão: 02/03/2026 | aceito: 07/04/2026 | publicação: 10/05/2026

Arlen (1994), essa diferença tem consequências relevantes, porque o desenho dos incentivos é decisivo para que a empresa invista em monitoramento, pois um benefício pequeno e incerto pode não compensar o risco de que o próprio programa revele irregularidades. Para as empresas menores, cuja margem financeira é estreita, essa equação tende a ser ainda mais desfavorável.

A questão probatória completa o quadro comparativo e evidencia uma dificuldade comum. A Portaria Conjunta nº 2.279/2015 admite medidas informais, mas exige que a empresa demonstre o funcionamento delas por meio de documentos, mensagens eletrônicas, atas, relatórios e outros registros (BRASIL, 2015b). A nota interpretativa norte-americana aceita reuniões informais e observação contínua como formas de treinamento e monitoramento, mas não esclarece como essas práticas serão comprovadas perante o promotor ou o juiz (ESTADOS UNIDOS, 2024c). Soltes (2018) observa que a avaliação de programas de compliance carece de métricas consistentes e que tribunais e promotores tendem a confiar em indicadores formais. Assim, a flexibilidade concedida no plano material pode ser neutralizada no plano da prova, e a empresa pequena acaba pressionada a formalizar exatamente aquilo que a norma lhe permitiu fazer de modo simples.

8 ENTRE A EFETIVIDADE E O COMPLIANCE COSMÉTICO

A crítica mais contundente aos modelos de autorregulação imposta foi formulada por Krawiec (2003), que cunhou a expressão compliance cosmético para designar estruturas internas adotadas mais para sinalizar conformidade às autoridades do que para modificar comportamentos. Segundo a autora, a assimetria de informações entre empresas e reguladores permite que organizações implementem códigos, treinamentos e canais formais sem alterar a cultura que produz os ilícitos, e os reguladores, sem meios para avaliar a efetividade real, acabam premiando a forma. Laufer (2006) chegou a conclusão próxima ao analisar a responsabilidade penal corporativa nos Estados Unidos, apontando que as empresas tendem a investir em estruturas que reduzem sua exposição jurídica mais do que o risco efetivo de ilícitos. Para as pequenas empresas, o risco assume feição própria, pois a pressão por documentação pode conduzir à adoção de modelos padronizados, desconectados da realidade do negócio.

A teoria institucional ajuda a compreender esse fenômeno. Meyer e Rowan (1977) demonstraram que as organizações frequentemente adotam estruturas formais como mitos racionalizados, que conferem legitimidade perante o ambiente, ainda que não se integrem às atividades concretas, e que essa dissociação entre estrutura formal e prática é uma estratégia recorrente de sobrevivência. DiMaggio e Powell (1983) descreveram os mecanismos de isomorfismo coercitivo, mimético e normativo, pelos quais as organizações de um mesmo campo tendem a se tornar semelhantes. A própria nota

Este é um artigo publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença CreativeCommons Attribution, que permite uso, distribuição e reprodução em qualquer meio, sem restrições desde que o trabalho original seja corretamente citado.

Ano VII, v.2 2026 | submissão: 02/03/2026 | aceito: 07/04/2026 | publicação: 10/05/2026

interpretativa norte-americana, ao sugerir que pequenas empresas se inspirem em programas reconhecidos de organizações semelhantes, pode estimular um isomorfismo mimético que leve à cópia de modelos sem adaptação. Edelman (2016) acrescentou que estruturas simbólicas de conformidade, uma vez aceitas pelos tribunais, passam a definir o próprio conteúdo da lei, fenômeno que denominou endogeneidade jurídica.

A literatura empírica sobre programas de ética oferece indicações sobre o que torna um programa efetivo. Treviño et al. (1999), em pesquisa com empregados de grandes empresas norte-americanas, verificaram que programas orientados por valores, nos quais os empregados percebem compromisso genuíno da liderança com a ética, produzem resultados superiores aos programas orientados apenas pela conformidade legal, e que a percepção de que o programa existe para proteger a alta administração reduz sua eficácia. Paine (1994) já havia distinguido a estratégia de conformidade, centrada na prevenção de condutas ilícitas pela ameaça de sanção, da estratégia de integridade, que busca orientar o comportamento por valores compartilhados. Kaptein (2015) mostrou que a efetividade depende não apenas da quantidade de componentes do programa, mas de sua combinação e da sequência em que são implantados.

Essas conclusões têm implicações diretas para as micro e pequenas empresas. Se a efetividade depende sobretudo da credibilidade da liderança e da coerência entre discurso e prática, a proximidade entre o proprietário e os empregados pode ser uma vantagem, e não uma deficiência. Spence (1999) já havia observado que, nas pequenas empresas, os valores pessoais do dono tendem a se refletir de modo imediato no comportamento organizacional, o que potencializa tanto o bom quanto o mau exemplo. Chen e Soltes (2018) argumentam que muitos programas falham porque medem atividades, como o número de treinamentos realizados ou de políticas publicadas, em vez de medir resultados, como a mudança de comportamento e a redução de condutas de risco. Uma avaliação voltada a resultados iria favorecer as empresas pequenas, cujo controle se exerce mais pela convivência do que pelo registro formal.

A construção de um modelo proporcional exige, portanto, separar as funções essenciais do programa dos instrumentos usados para cumpri-las. A identificação dos riscos, o compromisso da liderança, a comunicação das regras, a existência de alguma via para relatar irregularidades e a resposta às violações detectadas são funções que nenhuma empresa pode dispensar, mas que podem ser desempenhadas por meios simples. As normas técnicas ABNT NBR ISO 37001, sobre sistemas de gestão antissuborno, e ABNT NBR ISO 37301, sobre sistemas de gestão de compliance, adotam essa lógica ao prever que os requisitos sejam aplicados de forma proporcional ao tamanho e à complexidade da organização (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS, 2017, 2021). A Recomendação da OCDE de 2021 também incentiva os países a promover a conscientização

Este é um artigo publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença CreativeCommons Attribution, que permite uso, distribuição e reprodução em qualquer meio, sem restrições desde que o trabalho original seja corretamente citado.

RCMOS – Revista Científica Multidisciplinar O Saber.
ISSN: 2675-9128. São Paulo-SP.

Ano VII, v.2 2026 | submissão: 02/03/2026 | aceito: 07/04/2026 | publicação: 10/05/2026

e a adoção de programas de compliance pelas pequenas e médias empresas (OECD, 2021), e o manual elaborado pela OCDE, pelo Escritório das Nações Unidas sobre Drogas e Crime e pelo Banco Mundial reforça a abordagem baseada em riscos como ponto de partida para organizações de qualquer porte (OECD; UNODC; WORLD BANK, 2013).

9 CONCLUSÃO

O estudo partiu da hipótese de que os regimes de compliance brasileiro e norte-americano foram concebidos a partir do paradigma da grande corporação e que as cláusulas de proporcionalidade introduzidas posteriormente não resolvem a principal dificuldade das micro e pequenas empresas. A análise da literatura e dos documentos normativos confirmou essa hipótese em seus traços gerais. As teorias que fundamentam a autorregulação imposta, a análise econômica da responsabilidade corporativa e a teoria da agência pressupõem organizações complexas, com separação entre propriedade e gestão, hierarquia extensa e recursos para funções especializadas, características que raramente se verificam nas empresas de menor porte.

A literatura sobre gestão e ética nas pequenas empresas demonstra que elas não constituem versões reduzidas das grandes organizações. A pobreza de recursos descrita por Welsh e White, a centralidade dos valores do proprietário-gestor identificada por Spence e a existência de práticas responsáveis não formalizadas observada por Murillo e Lozano indicam que a pequena empresa exige critérios próprios de avaliação. A desproporção dos custos regulatórios, ainda que estimada por metodologias discutíveis, reforça a conclusão de que exigências uniformes tendem a onerar mais intensamente quem dispõe de menos recursos. O fato de que a ordem constitucional brasileira assegura tratamento diferenciado a esse segmento confere a essa constatação uma dimensão normativa, e não apenas econômica.

No Brasil, a Lei nº 12.846/2013 adotou a responsabilidade objetiva e atribuiu ao programa de integridade o papel de circunstância atenuante. O Decreto nº 8.420/2015 e a Portaria Conjunta nº 2.279/2015 criaram um regime enumerativo, que dispensava expressamente determinados parâmetros para microempresas e empresas de pequeno porte. O Decreto nº 11.129/2022 substituiu essa técnica pela consideração geral do porte e pela delegação da avaliação simplificada à Controladoria-Geral da União, ao mesmo tempo em que ampliou o percentual máximo de redução da multa e incorporou a promoção de uma cultura de integridade à definição do programa.

Nos Estados Unidos, as Federal Sentencing Guidelines mantêm os mesmos sete elementos para organizações de qualquer tamanho, mas admitem que as pequenas empresas os cumpram com menor formalidade e menos recursos, desde que demonstrem igual grau de comprometimento. Os exemplos

Este é um artigo publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença CreativeCommons Attribution, que permite uso, distribuição e reprodução em qualquer meio, sem restrições desde que o trabalho original seja corretamente citado.

Ano VII, v.2 2026 | submissão: 02/03/2026 | aceito: 07/04/2026 | publicação: 10/05/2026

oferecidos pela nota interpretativa, como reuniões informais, observação direta e uso de pessoal disponível, expressam uma concepção que simplifica os meios sem renunciar às funções. As orientações do Departamento de Justiça e o guia sobre o Foreign Corrupt Practices Act seguem essa linha ao rejeitar modelos únicos e privilegiar a abordagem baseada em riscos, perguntando não apenas se o programa existe, mas se funciona na prática.

A comparação revelou que a solução enumerativa brasileira oferecia previsibilidade, mas dispensava instrumentos que seriam úteis justamente para os riscos típicos das pequenas empresas, como a análise de riscos e as diligências sobre terceiros. A solução principiológica norte-americana preserva as funções essenciais, mas transfere grande margem de apreciação às autoridades, o que reduz a segurança da empresa avaliada. Os dois modelos revelam, assim, vantagens e fragilidades complementares, e nenhum deles alcança plenamente o equilíbrio entre proporcionalidade e efetividade. A diferença na magnitude dos incentivos agrava o quadro brasileiro, pois uma redução modesta da multa pode não compensar, para a empresa pequena, o custo de estruturar e documentar o programa.

A dificuldade mais relevante identificada é de natureza probatória. Ambos os sistemas admitem controles informais, mas não definem como essa informalidade será comprovada, o que tende a levar as pequenas empresas a formalizar práticas que a norma lhes permitiu manter simples. Essa tensão aproxima o problema do fenômeno descrito por Krawiec como compliance cosmético, pois a pressão por evidências documentais pode estimular a adoção de modelos padronizados e desconectados da realidade do negócio, em linha com os mecanismos de isomorfismo descritos pela teoria institucional.

A literatura empírica sobre programas de ética oferece um caminho para superar esse impasse. Se a efetividade depende sobretudo da credibilidade da liderança, da coerência entre valores declarados e práticos e da mensuração de resultados, e não da quantidade de documentos, a proximidade entre proprietário e empregados pode ser convertida em vantagem. Um modelo proporcional deveria, portanto, exigir de todas as empresas as funções essenciais de identificação de riscos, compromisso da liderança, comunicação, canal para relatos e resposta a violações, admitindo meios simples e critérios de prova compatíveis com estruturas enxutas.

Como agenda de pesquisa, sugere-se a coleta sistemática de dados sobre a avaliação de programas de integridade de microempresas e empresas de pequeno porte nos processos administrativos de responsabilização, o acompanhamento da regulamentação a ser editada pela Controladoria-Geral da União com fundamento no art. 67 do Decreto nº 11.129/2022 e a realização de estudos empíricos sobre a percepção de pequenos empresários quanto aos custos e benefícios desses programas. Essas investigações permitiriam verificar se a proporcionalidade prevista nas normas se traduz em avaliações efetivamente adequadas à realidade das empresas menores e contribuiriam para que o

Este é um artigo publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença CreativeCommons Attribution, que permite uso, distribuição e reprodução em qualquer meio, sem restrições desde que o trabalho original seja corretamente citado.

Ano VII, v.2 2026 | submissão: 02/03/2026 | aceito: 07/04/2026 | publicação: 10/05/2026

compliance deixe de ser percebido como privilégio das grandes corporações.

REFERÊNCIAS

ARLEN, Jennifer. The potentially perverse effects of corporate criminal liability. **The Journal of Legal Studies**, Chicago, v. 23, n. 2, p. 833-867, 1994.

ARLEN, Jennifer; KRAAKMAN, Reinier. Controlling corporate misconduct: an analysis of corporate liability regimes. **New York University Law Review**, New York, v. 72, n. 4, p. 687-779, 1997.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **ABNT NBR ISO 37001**: sistemas de gestão antissuborno: requisitos com orientações para uso. Rio de Janeiro: ABNT, 2017.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **ABNT NBR ISO 37301**: sistemas de gestão de compliance: requisitos com orientações para uso. Rio de Janeiro: ABNT, 2021.

AYRES, Ian; BRAITHWAITE, John. **Responsive regulation**: transcending the deregulation debate. New York: Oxford University Press, 1992.

BAER, Miriam Hechler. Governing corporate compliance. **Boston College Law Review**, Boston, v. 50, n. 4, p. 949-1019, 2009.

BECKER, Gary S. Crime and punishment: an economic approach. **Journal of Political Economy**, Chicago, v. 76, n. 2, p. 169-217, 1968.

BRASIL. [Constituição (1988)]. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, DF: Presidência da República, 1988.

BRASIL. Decreto nº 3.678, de 30 de novembro de 2000. Promulga a Convenção sobre o Combate da Corrupção de Funcionários Públicos Estrangeiros em Transações Comerciais Internacionais, concluída em Paris, em 17 de dezembro de 1997. **Diário Oficial da União**: seção 1, Brasília, DF, 1 dez. 2000.

BRASIL. Lei Complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006. Institui o Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte. **Diário Oficial da União**: seção 1, Brasília, DF, 15 dez. 2006.

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

BRASIL. Decreto nº 8.420, de 18 de março de 2015. Regulamenta a Lei nº 12.846, de 1º de agosto de 2013, que dispõe sobre a responsabilização administrativa de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública, nacional ou estrangeira e dá outras providências. **Diário Oficial da União**: seção 1, Brasília, DF, 19 mar. 2015a.

BRASIL. Controladoria-Geral da União; Secretaria da Micro e Pequena Empresa. Portaria Conjunta nº 2.279, de 9 de setembro de 2015. Dispõe sobre a avaliação de programas de integridade de

Este é um artigo publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença CreativeCommons Attribution, que permite uso, distribuição e reprodução em qualquer meio, sem restrições desde que o trabalho original seja corretamente citado.

Ano VII, v.2 2026 | submissão: 02/03/2026 | aceito: 07/04/2026 | publicação: 10/05/2026

microempresa e de empresa de pequeno porte. **Diário Oficial da União**: seção 1, Brasília, DF, 2015b.

BRASIL. Lei nº 14.133, de 1º de abril de 2021. Lei de Licitações e Contratos Administrativos. **Diário Oficial da União**: seção 1, Brasília, DF, 1 abr. 2021.

BRASIL. Decreto nº 11.129, de 11 de julho de 2022. Regulamenta a Lei nº 12.846, de 1º de agosto de 2013, que dispõe sobre a responsabilização administrativa e civil de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública, nacional ou estrangeira. **Diário Oficial da União**: seção 1, Brasília, DF, 12 jul. 2022.

CARVALHOSA, Modesto. **Considerações sobre a Lei Anticorrupção das pessoas jurídicas**: Lei n. 12.846 de 2013. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2015.

CHEN, Hui; SOLTES, Eugene. Why compliance programs fail and how to fix them. **Harvard Business Review**, Boston, v. 96, n. 2, p. 116-125, mar./abr. 2018.

COFFEE, John C. "No soul to damn: no body to kick": an unscandalized inquiry into the problem of corporate punishment. **Michigan Law Review**, Ann Arbor, v. 79, n. 3, p. 386-459, 1981.

CONTROLADORIA-GERAL DA UNIÃO (Brasil). **Programa de integridade**: diretrizes para empresas privadas. Brasília, DF: CGU, 2015.

COPELAND, Curtis W. **Analysis of an estimate of the total costs of federal regulations**. Washington, DC: Congressional Research Service, 2011. (CRS Report R41763).

CRAIN, Nicole V.; CRAIN, W. Mark. **The impact of regulatory costs on small firms**. Washington, DC: U.S. Small Business Administration, Office of Advocacy, 2010.

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella; MARRARA, Thiago (coord.). **Lei anticorrupção comentada**. Belo Horizonte: Fórum, 2017.

DIMAGGIO, Paul J.; POWELL, Walter W. The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. **American Sociological Review**, Washington, DC, v. 48, n. 2, p. 147-160, 1983.

EDELMAN, Lauren B. **Working law**: courts, corporations, and symbolic civil rights. Chicago: University of Chicago Press, 2016.

ESTADOS UNIDOS. **Foreign Corrupt Practices Act of 1977**. Public Law 95-213, 91 Stat. 1494. Washington, DC: Congress, 19 Dec. 1977.

ESTADOS UNIDOS. Delaware Court of Chancery. **In re Caremark International Inc. Derivative Litigation**, 698 A.2d 959. Wilmington, 25 Sept. 1996.

ESTADOS UNIDOS. Department of Justice; Securities and Exchange Commission. **A resource guide to the U.S. Foreign Corrupt Practices Act**. 2. ed. Washington, DC: DOJ; SEC, 2020.

ESTADOS UNIDOS. Department of Justice. Criminal Division. **Evaluation of corporate compliance programs**. Washington, DC: DOJ, Sept. 2024a.

Este é um artigo publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença CreativeCommons Attribution, que permite uso, distribuição e reprodução em qualquer meio, sem restrições desde que o trabalho original seja corretamente citado.

Ano VII, v.2 2026 | submissão: 02/03/2026 | aceito: 07/04/2026 | publicação: 10/05/2026

ESTADOS UNIDOS. Small Business Administration. Office of Advocacy. **Frequently asked questions about small business**. Washington, DC: SBA, 2024b.

ESTADOS UNIDOS. Sentencing Commission. **Guidelines manual**. Washington, DC: USSC, Nov. 2024c.

GRIFFITH, Sean J. Corporate governance in an era of compliance. **William & Mary Law Review**, Williamsburg, v. 57, n. 6, p. 2075-2140, 2016.

JENSEN, Michael C.; MECKLING, William H. Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure. **Journal of Financial Economics**, Amsterdam, v. 3, n. 4, p. 305-360, 1976.

KAPTEIN, Muel. The effectiveness of ethics programs: the role of scope, composition, and sequence. **Journal of Business Ethics**, Dordrecht, v. 132, n. 2, p. 415-431, 2015.

KRAWIEC, Kimberly D. Cosmetic compliance and the failure of negotiated governance. **Washington University Law Quarterly**, St. Louis, v. 81, n. 2, p. 487-544, 2003.

LAUFER, William S. **Corporate bodies and guilty minds**: the failure of corporate criminal liability. Chicago: University of Chicago Press, 2006.

MEYER, John W.; ROWAN, Brian. Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony. **American Journal of Sociology**, Chicago, v. 83, n. 2, p. 340-363, 1977.

MILLER, Geoffrey Parsons. **The law of governance, risk management, and compliance**. New York: Wolters Kluwer Law & Business, 2014.

MURILLO, David; LOZANO, Josep M. SMEs and CSR: an approach to CSR in their own words. **Journal of Business Ethics**, Dordrecht, v. 67, n. 3, p. 227-240, 2006.

OECD. **Recommendation of the Council for Further Combating Bribery of Foreign Public Officials in International Business Transactions**. Paris: OECD, 2021. (OECD/LEGAL/0378).

OECD; UNODC; WORLD BANK. **Anti-corruption ethics and compliance handbook for business**. Paris: OECD, 2013.

PAINE, Lynn Sharp. Managing for organizational integrity. **Harvard Business Review**, Boston, v. 72, n. 2, p. 106-117, mar./abr. 1994.

PARKER, Christine. **The open corporation**: effective self-regulation and democracy. Cambridge: Cambridge University Press, 2002.

SEBRAE. **Participação das micro e pequenas empresas na economia brasileira**. Brasília, DF: Sebrae, 2014.

SEBRAE. **Construa o país que desejamos a partir da sua empresa**: integridade para pequenos negócios. Brasília, DF: Sebrae, 2015.

SOLTES, Eugene. Evaluating the effectiveness of corporate compliance programs: establishing a

Este é um artigo publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença CreativeCommons Attribution, que permite uso, distribuição e reprodução em qualquer meio, sem restrições desde que o trabalho original seja corretamente citado.

Ano VII, v.2 2026 | submissão: 02/03/2026 | aceito: 07/04/2026 | publicação: 10/05/2026

model for prosecutors, courts, and firms. **NYU Journal of Law & Business**, New York, v. 14, n. 3, p. 965-1011, 2018.

SPENCE, Laura J. Does size matter? The state of the art in small business ethics. **Business Ethics: A European Review**, Oxford, v. 8, n. 3, p. 163-174, 1999.

SPENCE, Laura J. Small business social responsibility: expanding core CSR theory. **Business & Society**, Thousand Oaks, v. 55, n. 1, p. 23-55, 2016.

SUTHERLAND, Edwin H. **White collar crime**. New York: Dryden Press, 1949.

TREVIÑO, Linda Klebe; WEAVER, Gary R.; GIBSON, David G.; TOFFLER, Barbara Ley. Managing ethics and legal compliance: what works and what hurts. **California Management Review**, Berkeley, v. 41, n. 2, p. 131-151, 1999.

WELSH, John A.; WHITE, Jerry F. A small business is not a little big business. **Harvard Business Review**, Boston, v. 59, n. 4, p. 18-32, jul./ago. 1981.

Este é um artigo publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença CreativeCommons Attribution, que permite uso, distribuição e reprodução em qualquer meio, sem restrições desde que o trabalho original seja corretamente citado.