

Lições de Compliance em tempos de Guerra: uma análise a partir da Guerra Russo-ucraniana¹

Wartime Compliance Lessons: an analysis from Russo-Ukrainian War

Marco Aurélio Florêncio Filho²

Fábio Ramazzini Bechara³

Patricie Barricelli Zanon⁴

Universidade Presbiteriana Mackenzie

Sumário: 1. Introdução; 2. Compliance como instrumento para mitigar riscos; 3. Impactos econômicos da guerra para as empresas e os riscos derivados; 4. Lições de compliance em tempos de guerra; 5. Considerações finais; Referências.

Resumo: O presente artigo pretende investigar quais os impactos que uma situação de guerra, como a que atualmente se desenvolve na Ucrânia pode gerar para as empresas em termos econômicos e quais as lições de compliance que podem ser aprendidas. Para tanto, foi escolhido o método hipotético dedutivo, e a pesquisa tem como base bibliografias pertinentes e atualizada, bem como em notícias e dados coletados indiretamente e disponibilizados publicamente, em especial sobre a guerra da Ucrânia. Inicialmente apresenta-se o conceito de compliance, sua evolução e relevância. A seguir, são delineados os impactos econômicos e os riscos reflexos para as empresas em tempos de guerra, para então, finalmente, analisar como estes impactos refletem lições de compliance a serem aprendidas.

Palavras-chave: guerra; impactos econômicos; empresas; compliance.

Abstract: This article aims to investigate what impacts a war situation, such as the one currently developing in Ukraine, can generate for companies in economic terms and what compliance lessons can be learned. For this, the hypothetical deductive method was chosen, and the research is based on relevant and updated

¹ O presente artigo está inserido nas atividades do grupo de pesquisa "Direito Penal Econômico e Justiça Internacional" e do projeto CAPES/PRINT da Universidade Presbiteriana Mackenzie.

² Professor do Programa de Pós-Graduação em Direito Político e Econômico (Mestrado e Doutorado) da Universidade Presbiteriana Mackenzie. Pós-doutorado no Woodrow Wilson International Center for Scholars. Líder do grupo de pesquisa "Direito Penal Econômico e Justiça Internacional" da Universidade Presbiteriana Mackenzie. Promotor de Justiça em São Paulo.

³ Professor do Programa de Pós-Graduação em Direito Político e Econômico (Mestrado e Doutorado) da Universidade Presbiteriana Mackenzie. Pós-doutorado no Woodrow Wilson International Center for Scholars. Líder do grupo de pesquisa "Direito Penal Econômico e Justiça Internacional" da Universidade Presbiteriana Mackenzie. Promotor de Justiça em São Paulo.

⁴ Doutoranda e Mestre em Direito Político Econômico (Universidade Presbiteriana Mackenzie), especialista em compliance (Universidade de Coimbra – Instituto de Direito Penal Econômico) e graduada em Direito (Universidade Presbiteriana Mackenzie). Professora de Direito Penal e Compliance em cursos de pós-graduação e graduação (Universidade Presbiteriana Mackenzie e Universidade Nove de Julho). Pesquisadora no Grupo "Direito Penal Econômico e Justiça Internacional". Advogada atuante na área de compliance.

bibliographies, as well as on news and data collected indirectly and made publicly available, especially on the war in Ukraine. Initially, the concept of compliance, its evolution and relevance is presented. Next, the economic impacts and the reflex risks for companies in times of war are outlined, and then, finally, we analyze how these impacts reflect compliance lessons to be learned.

Keywords: war; economic impacts; companies; compliance.

1. Introdução

Tempos de guerra são sempre tempos de graves impactos. Impactos sociais, humanitários, impactos ao meio ambiente, e sem dúvida alguma, as guerras também impactam a economia e o ambiente empresarial.

A recente guerra Russo-Ucraniana deriva de um conflito antigo e contínuo entre Rússia e Ucrânia, iniciado em 2014. Entretanto, entre 2021 e 2022 as tensões entre os países aumentaram e em fevereiro de 2022 culminaram na invasão militar da Rússia na Ucrânia. Esta situação permite avaliar os diversos impactos de uma guerra.

Reconhecendo tais impactos, **o Comité Económico e Social Europeu (CESE) adotou a Resolução – A guerra na Ucrânia e o seu impacto econômico, social e ambiental, na qual manifestaram a sua solidariedade para com a Ucrânia e destacaram o papel da sociedade civil na assistência ao povo e aos refugiados ucranianos.**

A referida guerra deixará impactos ambientais e sociais enormes, os quais demandarão muito esforço e tempo para serem revertidos e não são devidamente dimensionados. Em termos ambientais, por exemplo, observa-se que o avanço militar com deslocamento de grande número de tanques, blindados e explosivos foi responsável por lançar poluição, estilhaços, elementos químicos poluentes e toneladas de carbono na atmosfera, com intensa queima de combustíveis fósseis. Além disso, áreas guardiãs da biodiversidade também foram impactadas.²

Do ponto de vista social e geopolítica, destacam-se, na Europa, a preocupação com a promoção de um sistema alimentar sustentável, a questão relativa às políticas de migração.³

Contudo, um dos mais graves impactos decorrentes da situação de guerra é o impacto econômico.

O que se tem observado é uma situação de fragilidade econômica generalizada que atinge não apenas as regiões da Ucrânia e da Rússia. Nesse sentido, uma pesquisa demonstra como conflitos militares têm efeitos de segunda ordem bastantes críticos, pois a redução das transações econômicas e a diminuição do capital social e da confiança entre os países envolvidos são efeitos extrapolam a localidade que sofre a incidência direta da guerra.

Como exemplo, recente estudo do **Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA)** investigou o impacto da guerra Russo-Ucraniana para a economia brasileira e destacou que a indústria de fertilizantes sofre com a necessidade de substituição de fornecedores, os quais em grande parte concentravam-se na Rússia e na Bielorrússia⁴. Além disso, outro mercado brasileiro que poderá ser afetado pela guerra é o relativo às importações e exportações de cereais como milho e trigo, pois,

² RBA. "Guerra na Ucrânia deixará impactos enormes, afirma Carlos Bouchy", *RBA*, mar. 2022, disponível em: <https://www.redebrasilatual.com.br/mundo/2022/03/guerra-ucrania-impactos-ambientais/>, acesso em: 05 jul. 2022.

³ EESC. *War in Ukraine and its economic, social and environmental impact*. 2022, disponível em: <https://www.eesc.europa.eu/en/documents/resolution/war-ukraine-and-its-economic-social-and-environmental-impact>, acesso em: 05 jul. 2022

⁴ A substituição de fornecedores pode derivar de determinados embargos comerciais e sanções privadas ou de órgãos internacionais que estão sendo aplicadas à Rússia.

embora o Brasil não importe diretamente à Ucrânia e Rússia, poderá sofrer pressões na oferta de outros países que fornecem o produto.⁵

Verifica-se, portanto, que o impacto indireto da guerra afeta outras localidades, e, além de afetar os indivíduos que sofrem as consequências destas variações econômicas, impacta também as empresas envolvidas nessas transações, na medida em que novos riscos derivam destes impactos.

Nesse contexto, o presente artigo pretende investigar quais os impactos que uma situação de guerra, como a que atualmente se desenvolve na Ucrânia pode gerar para as empresas, em termos econômicos e quais as lições de *compliance* que podem ser aprendidas.

O método escolhido foi o hipotético dedutivo, e a pesquisa utiliza bibliografias pertinentes e atualizada, bem como em notícias e dados coletados indiretamente e disponibilizados publicamente, notadamente sobre a guerra da Ucrânia.

Primeiramente desenvolve-se o conceito de *compliance*, evolução e relevância. Em seguida, destacam-se os impactos econômicos e os riscos reflexos para as empresas em tempos de guerra. E, por fim, analisar quais lições podem ser aprendidas frente a tais impactos.

2. Compliance como instrumento para mitigar riscos

Compliance é um termo em inglês que na maioria das vezes é compreendido como conformidade. Realmente, o termo está associado à conformidade das empresas em relação à legislação, regulação e boas práticas determinadas pelo mercado, que de forma reflexa asseguram a integridade e a atuação ética empresarial.

Não obstante, é preciso aprofundar a ideia de *compliance*, para entendê-lo como: um estado dinâmico de conformidade a uma orientação normativa de comportamento com relevância jurídica por força de contrato ou lei, que é caracterizado pelo compromisso com a criação de um sistema complexo de políticas, de controles internos e de procedimentos, que demonstrem que a empresa está buscando "garantir", que se mantenha em um estado de Compliance.⁶

Verifica-se, portanto, que *compliance* não é uma mera situação de conformidade com a lei, mas é o estado dinâmico de conformidade em que uma empresa se encontra (tendo em vista que ele pode ser alterado), e que é alcançado a partir da adoção de um sistema de gestão empresarial pautado em políticas, procedimentos e controles aptos a mitigar riscos.

Os sistemas de controles internos, essenciais ao sistema de *compliance*, referem-se, portanto, aos controles de uma organização que permitam o gerenciamento de riscos, e, reflexamente a prevenção de operações ilegais que podem gerar malefícios não só à empresa, mas também a clientes, fornecedores e investidores.⁷

De uma maneira genérica, os primeiros instrumentos de compliance surgiram por volta de 1930, nos Estados Unidos, e funcionavam mais como ferramentas de melhoria ou proteção reputacional. Em 1950 alguns processos relacionados a Direito concorrencial levaram à implementação de programas de

⁵ IPEA. *IPEA analisa o impacto da guerra entre Rússia e Ucrânia na economia mundial e brasileira*. mar.2022, disponível em: https://www.ipea.gov.br/portal/index.php?option=com_content&view=article&id=39031#:~:text=J%C3%A1%20as%20exporta%C3%A7%C3%B5es%20brasileiras%20podem,dois%20pa%C3%ADses%20envolvidos%20na%20guerra, acesso em: 05 jul. 2022.

⁶ SAAVEDRA, G. A. "Compliance Criminal: Revisão Teórica e Esboço de uma Delimitação Conceitual", *Revista DUC In Altum Cadernos de Direito*, Recife, v. 8, n. 15, p. 239-256, mai./ago. 2016, p. 247.

⁷ BENEDETTI, C. R. *Criminal compliance: instrumento de prevenção criminal corporativa e transferência de responsabilidade penal*. São Paulo: Quartier Latin, 2014.

compliance. Esse movimento perdurou até 1980 e foi seguido pela produção de *guidelines* específicos dessa seara.⁸

No entanto, é fato que o *compliance*, ganhou maior visibilidade na década de 1970, nos Estados Unidos, a partir da promulgação do *Foreign Corrupt Practice Act* (FCPA), a lei anticorrupção norte-americana, que estipula a obrigação de manutenção de livros e registros que reflitam a realidade da empresa, bem como implementação de um sistema apropriado de controles internos. Em 1991 a *Sentencing Commission*, a Comissão responsável pelas diretrizes na aplicação de penas dos EUA publicou o chamado *Sentencing Guidelines*⁹, um guia de aplicação das penas que articulou os elementos particulares de um programa de *compliance* ético e eficientes, determinando que aquelas empresas que o implementarem teriam penas mais brandas.

Por sua vez, no Brasil, o setor financeiro foi o precursor no reconhecimento da necessidade de controles internos e de *compliance* no desenvolvimento de suas atividades. Como marcos históricos da instituição de deveres de *compliance* no Brasil, tem-se a Resolução nº 2.554/98 do Conselho Monetário nacional, bem como a Lei Antilavagem, Lei nº 9.613/98, e a Lei de sigilo bancário, Lei Complementar nº 105/2001.¹⁰

Dessa forma, no Brasil, *compliance* era uma realidade restrita a seara financeira e a algumas empresas sujeitas ao FCPA. Porém, a Lei nº 12.846/2013, cujo objetivo era suprir uma lacuna na legislação nacional e criar a responsabilidade administrativa para pessoas jurídicas por atos contra a administração pública, e seu decreto regulamentador, Decreto nº 8.420/2015, consolidaram os elementos de um programa de *compliance*¹¹ e lhes atribuíram função de atenuante, em relação à sanção a ser aplicada.

Note-se, ainda que as origens do *compliance* estejam relacionadas a prevenção de riscos de corrupção e lavagem de dinheiro, um programa de *compliance* robusto e bem estruturado de acordo com os parâmetros legais e de boas práticas, se presta a mitigar riscos das mais variadas espécies (financeiros, processuais, regulatórios, reputacionais etc.), relacionados não apenas a crimes, mas também à irregularidades.

A adoção de programas de *compliance*, portanto, além do benefício legal relacionado à possibilidade de redução da sanção administrativa, para as pessoas jurídicas, funciona também como uma vantagem competitiva, pois, ao se comprometer a prevenir determinados riscos e adotar posturas íntegras, as empresas se alinham com expectativas de consumidores, que cada vez mais buscam adquirir não apenas produtos e serviços, mas também valores e comportamentos sustentáveis.¹²

Desta forma, tais empresas são beneficiadas em termos de confiança pública nacional e internacional. Ademais, um dos maiores riscos externos que a implementação de um programa de *compliance* pode mitigar é o dano reputacional, associado não apenas a própria empresa, mas também ao próprio país.¹³

Logo, considerando que a missão do *compliance* é mitigar riscos no âmbito empresarial e que a situação de guerra implica o surgimento de novos riscos, deste

⁸ SAAVEDRA, G. A. & ROTSCH, T. *Compliance*. Thomson Reuters: São Paulo, 2022, p. 108

⁹ DOJ. *Sentencing guidelines*. 2020, disponível em: <https://www.justice.gov/criminal-fraud/page/file/937501/download>, acesso em: 20 set. 2021.

¹⁰ CAPPELLARI, A. S. & FIGUEIREDO, V. C. "O criminal compliance como instrumento de prevenção da criminalidade econômica no âmbito das instituições financeiras", *Revista Fórum de Ciências Criminais* – RFCC, Belo horizonte, nº 3, ano 6, jul-dez. 2016.

¹¹ O Decreto mencionado foi revogado pelo Decreto nº 11.129/2022 cujo objetivo era atualizar a regulamentação da lei anticorrupção brasileira, a lei nº 12.846/2013.

¹² RIBEIRO, M. C. P. & DINIZ, P. D. F. "Compliance e Lei anticorrupção nas empresas", *Revista de Informação Legislativa do Senado Federal*, Brasília, ano 52, n. 205, jan-mar. 2015, p. 94.

¹³ RIBEIRO, M. C. P. & DINIZ, P. D. F. "Compliance e Lei anticorrupção nas empresas", *Revista de Informação Legislativa do Senado Federal*, Brasília, ano 52, n. 205, jan-mar. 2015, p. 94.

ponto em diante a pesquisa se dedicará a apresentar os impactos econômicos da guerra, para as empresas que representam novos riscos, bem como qual o papel do *compliance* neste contexto.

3. Impactos econômicos da guerra para as empresas e os riscos derivados

Como mencionado anteriormente, os impactos econômicos da guerra não atingem apenas os indivíduos, mas também as empresas.

No caso da guerra Russo-Ucraniana, muitos países se mobilizaram para tentar conter o conflito utilizando-se de diversas estratégias que impactaram diretamente a economia e as empresas.

Uma das estratégias que se destaca nesse âmbito a adoção de medidas de embargo econômico como uma forma de coerção, a fim de provocar o isolamento da Rússia no mercado global, o que tem severas consequências para suas importações e exportações, e ainda, o acesso à tecnologia de ponta. Em razão desta estratégia específica, algumas instituições financeiras encerraram suas atividades no país, a moeda local foi desvalorizada e as ações de empresas locais sofreram queda.¹⁴

Os referidos embargos foram adotados especialmente pelos Estados Unidos e países europeus.

Um exemplo claro de tais embargos é um pacote de 6 sanções adotadas pela União Europeia que envolvem petróleo, restrições a artefatos químicos, restrições a serviços financeiros e exportações.¹⁵

Especificamente em relação ao setor financeiro, o *Office of Foreign Assets Control* (OFAC) constitui uma agência pertencente ao Departamento de Tesouro dos Estados Unidos, cuja principal função é administrar e aplicar sanções baseadas em políticas nacionais e internacionais de segurança contra países, regimes, terroristas e traficantes visados internacionalmente.¹⁶

Para tanto, a OFAC disponibiliza uma lista de sanções frequentemente atualizada, a qual identifica pessoas, entidades e organizações monitoradas e bloqueadas pelos Estados Unidos por estarem envolvidas com atividades que ameaçam as políticas externas e a segurança nacional dos EUA. Atualmente, diversas empresas russas constam dessa lista que representa um mecanismo indispensável para o combate aos crimes econômicos.¹⁷

Na mesma linha, embora não constitua uma proibição, os membros do G7 (EUA, Alemanha, Japão, Reino Unido, França, Itália e Canadá), emitiram um comunicado no qual se comprometeram a trabalhar juntos para acabar com a capacidade russa de financiar a guerra.¹⁸

Vale frisar que de acordo com o índice de percepção da corrupção medido pela Transparência Internacional no ano de 2021, a Rússia encontrava-se em 29, uma posição que já denotava um alto risco em relação à corrupção.

¹⁴ LAMY, A. C. F. *Compliance em tempos de guerra*. Isto é Dinheiro. mar. 2022, disponível em: <https://www.istoedinheiro.com.br/compliance-em-tempos-de-guerra/>, acesso em: jul. 2022.

¹⁵ EUROPEAN COMMISSION. *Russia's war on Ukraine: EU adopts sixth package of sanctions against Russia*. Jun. 2022, disponível em: https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/IP_22_2802, acesso em 05 jul. 2020.

¹⁶ U.S DEPARTMENT OF THE TREASURY. *Office of Foreign Assets Control – Sanctions Program and Information*, disponível em: <https://home.treasury.gov/policy-issues/office-of-foreign-assets-control-sanctions-programs-and-information>, acesso em: 05 jul. 2022.

¹⁷ OFAC. *Sanction list search*, disponível em: <https://sanctionssearch.ofac.treas.gov/>, acesso em: 05 jul. 2022.

¹⁸ ESTADO DE MINAS GERAIS. OTAN reforça sua unidade e G7 amplia sanções à Rússia por invasão à Ucrânia, mar. 2022, disponível em: https://www.em.com.br/app/noticia/internacional/2022/03/24/interna_internacional,1355098/otan-reforca-sua-unidade-e-g7-amplia-sancoes-a-russia-por-invasao-a-ucrania.shtml, acesso em: 05 jul. 2022.

Diante deste cenário, evidencia-se que o risco anteriormente existente, no que se refere ao relacionamento comercial, com uma empresa russa, se intensificou em razão das proibições impostas.

Como consequência deste movimento de sanções e inclusões das empresas russas nas *blacklists*, assiste-se a um movimento de retirada das empresas da Rússia, bem como a suspensão de investimentos. Em março de 2022 mais de 84 empresas já haviam se retirado e a lista, que só tem aumentado, inclui empresas grandes de diversos segmentos.¹⁹ um movimento de retirada de diversas empresas da Rússia e suspensão de investimentos, como resposta à pressão de consumidores e investidores, que apresentam padrões de ética e integridade cada vez mais exigentes.²⁰ Em alguns casos esse movimento gera verdadeiros dilemas, como no caso de empresas Suíças, que inicialmente suspenderam suas atividades no mercado russo, mas tem enfrentado dificuldades em manter essa decisão.²¹

Saliente-se que esse movimento de retirada de diversas empresas da Rússia, bem como a suspensão de investimentos não é unicamente resultado das sanções impostas, ainda que este possa ser seu maior motivo, mas ele também configura uma resposta à pressão de consumidores e investidores que exigem elevados padrões de ética e integridade empresarial.²²

Assim, é importante ressaltar que relacionar-se com empresas russas pode representar um risco não apenas para os Estados que estão sujeitos às proibições, mas também a qualquer outro, uma vez que a imagem das empresas relacionadas, sobretudo, a ética e integridade estão em evidência, implicando risco de danos reputacionais de difícil reversão.

Acrescente-se que esses riscos, embora a princípio pareçam limitar-se ao relacionamento com empresas russas, também podem atingir outras empresas que, de forma reflexa, possuam tais empresas russas em sua cadeia produtiva.

Todavia, consoante já destacado, observa-se que embora os riscos sejam altos, em alguns casos esse movimento gera verdadeiros dilemas, como no caso das empresas Suíças que inicialmente suspenderam suas atividades no mercado russo, mas tem enfrentado dificuldades em manter essa decisão.²³

Compreendidos estes os riscos derivados dos impactos econômicos da guerra, há que se perguntar: qual o papel do *compliance* neste contexto?

4. Lições de compliance em tempos de guerra

Além das perdas econômicas relacionadas à redução das transações econômicas, bem como da diminuição do capital social e da confiança, determinadas

¹⁹ CNN BRASIL. Ford, visa, spotfy: as empresas que deixaram a Rússia após o início da guerra, mar. 2022, disponível em: <https://www.cnnbrasil.com.br/business/as-empresas-que-deixaram-a-russia-apos-inicio-da-guerra/>, acesso em: 05 jul. 2022.

²⁰ Embora este não seja o principal motivo, que está mais associado às sanções privadas e públicas impostas, este fator certamente contribuiu para as decisões de retirada ou suspensão de investimentos. (SECIUK, C. *Empresas "abandonam" Rússia: mais de 80 já cortaram negócios no país*. Gazeta do Povo. mar. 2022, disponível em: <https://www.gazetadopovo.com.br/economia/empresas-cortaram-negocios-russia-guerra-ucrania/>, acesso em: 05 jul. 2022.)

²¹ FRANCHINI, F. & TURUBAN, P. *Partir ou ficar? O dilema das empresas suíças na Rússia*. *Swissinfo.ch* Jun. 2022, disponível em: <https://www.swissinfo.ch/por/partir-ou-ficar--o-dilema-das-empresas-su%C3%AD%C3%A7as-na-r%C3%BAssia/47627610>, acesso em: 05 jul. 2022.

²² SECIUK, C. *Empresas "abandonam" Rússia: mais de 80 já cortaram negócios no país*. *Gazeta do Povo*. mar. 2022, disponível em: <https://www.gazetadopovo.com.br/economia/empresas-cortaram-negocios-russia-guerra-ucrania/>, acesso em: 05 jul. 2022.

²³ FRANCHINI, F. & TURUBAN, P. *Partir ou ficar? O dilema das empresas suíças na Rússia*. *Swissinfo.ch* Jun. 2022, disponível em: <https://www.swissinfo.ch/por/partir-ou-ficar--o-dilema-das-empresas-su%C3%AD%C3%A7as-na-r%C3%BAssia/47627610>, acesso em: 05 jul. 2022.

empresas, no caso, empresas russas passam a refletir riscos maiores no âmbito de uma relação comercial, uma vez que Estados lançam proibições relacionadas a contratações, importações e exportações e de outro lado a própria iniciativa privada acaba aderindo a este movimento.

Neste contexto, é essencial recordar que *compliance* não é apenas uma situação de conformidade, mas um estado dinâmico que é alcançado por meio da implementação de um sistema de gestão incorporado pelas empresas que assegure respeito às leis, regulações e boas práticas de mercado capaz de mitigar riscos de ilícitos e irregularidades de diferentes espécies.

Dessa forma, destaca-se a percepção de programas de compliance como estruturas implementadas na organização empresarial com objetivos de detecção, apuração e reação, isto é, estruturas criadas para propiciar o incremento da prevenção e redução das infrações econômicas na atividade empresarial.²⁴

Nesse sentido, *compliance*, enquanto instrumento de mitigação de riscos e promoção da ética e da integridade, passa a ser essencial para assegurar que tais proibições, onde existentes, serão respeitadas, bem como para apontar os riscos de relacionamento, onde as proibições não existam, em especial, o risco reputacional.

Destaca-se, dessa forma, a relevância da adoção de programas de *compliance* robustos, pelas empresas e reforço de determinados controles internos para verificação e mitigação de tais riscos.

A adoção destes programas, portanto, deve pautar-se nos parâmetros legais estipulados no art. 42 do Decreto nº 8.420/2015²⁵, e que constituem objeto de diretrizes da Controladoria Geral da União (CGU).

Em sua cartilha "Programas de integridade: diretrizes para empresas privadas", a CGU, pautada nos parâmetros legais do referido decreto orienta a implementação de programas de *compliance* elencando como essenciais: o comprometimento e apoio da alta direção, a criação de uma instância responsável pelo programa de integridade, análise de perfil e riscos, estruturação de instrumentos, padrões de ética e conduta, regras, procedimentos e controles para mitigar riscos, comunicação e treinamento, canal de denúncia, medidas disciplinares e ações de remediação.²⁶

Diante da enumeração de tais pilares de um programa de integridade, quando se pensa na situação de guerra e nos riscos derivados das sanções/embargos econômicos, há alguns itens que precisam ser ressaltados.

Primeiramente, destaca-se o comprometimento da alta direção. Este pilar refere-se ao suporte inequívoco ao programa de *compliance*, o qual compreende não apenas a concessão de recursos materiais, financeiros e humanos, para estruturação de um programa adequado, mas também o comportamento íntegro que reflete os valores declarados pela empresa, representando um exemplo para todos os funcionários. Trata-se, basicamente, de pôr em prática o que está descrito em políticas e manuais de procedimentos, incentivando a todos os membros da corporação.

Note-se que esse papel da alta administração é relevante na medida em que o investimento e apoio em programas efetivos de compliance pode evitar a ocorrência de crises e quebras de empresas, como ocorreu no caso da empresa Well Fargos, dentre outras. Tanto agir de forma ética e íntegra como também supervisionar e

²⁴ SAAD-DINIZ, E. *Ética negocial e compliance: entre a educação executiva e a interpretação judicial*. São Paulo: Thomson Reuters Brasil, 2019, p. 131.

²⁵ Este artigo é anterior a revogação do Decreto nº 8.420/2015 pelo Decreto nº 11.129, de 2022, que entrou em vigor no dia 12 de julho de 2022. O novo Decreto mantém o rol de parâmetros a serem observados em seu artigo 57, com pequenas alterações em relação ao conteúdo anterior. As alterações foram feitas a fim de reforçar alguns aspectos dos programas de compliance.

²⁶ CGU. *Programas de integridade: diretrizes para empresas privadas*. 2015, disponível em: https://sso.aceso.gov.br/login?client_id=govbr&authorization_id=181df3d4a7b, acesso em: 05 jul. 2022.

acompanhar o desenvolvimento do programa de compliance são funções que a alta administração deve desempenhar.²⁷

Inclusive, há estudos teóricos e empíricos os quais revelam que bons valores e boa gestão (supervisão e planejamento e recursos organizacionais) são tão importantes como sistemas formais de conformidade para influenciar a maneira como a conformidade é gerenciada na prática.²⁸

Em um momento de guerra, portanto, é crucial que a alta administração se posicione em relação aos recentes acontecimentos, de acordo com os valores éticos que declara e junto ao *compliance* formule estratégias, para adaptações necessárias no programa, além de incentivar a comunicação das decisões, não apenas aos funcionários, mas também aos parceiros, fornecedores e clientes.

Em suma, é preciso que a alta administração tenha a percepção da dimensão desta tragédia, no âmbito interno e externo das empresas e esteja preparada, para tomar decisões, que se alinhem e reflitam os principais valores da organização.²⁹

Complementarmente, uma das estratégias de *compliance* que precisa ser avaliada neste momento é a manutenção de processos bem estruturados de *due diligence* a serem aplicados na cadeia produtiva e que podem vir a evitar eventual desclassificação em uma situação contratual.

O processo de *due diligence* constitui um dos pilares do programa de *compliance* essencial no relacionamento com terceiros, isto porque, embora este relacionamento possa ser a chave para o sucesso, também pode ser causa de responsabilizações e danos à reputação da empresa. Assim, apenas através de um processo cuidadoso de avaliação dos riscos, que o terceiro representa, é que se pode viabilizar uma relação bem-sucedida.³⁰

Pois bem, conforme visto, a partir do momento em que muitos Estados e empresas impuseram proibições e sanções privadas a empresas russas, relacionar-se com estas passou a ser um risco reputacional do qual, inclusive, podem derivar outros tipos de danos como término de contratos ou não contratação.

Dessa forma, verifica-se que nesse momento é essencial que os processos de *due diligence* sejam aplicados de forma a se mensurar riscos relacionados a toda cadeia produtiva e de fornecimento, a fim de identificar riscos e delimitar estratégias de aceitação, mitigação ou eliminação.

Tais processos, inclusive, devem ter sua eficiência aumentada para responder às seguintes situações causadas pelo conflito: a) Avaliação de contratos de vendas e de fornecedores a fim de identificar aqueles afetados por sanções com a consequente classificação em dois grupos: aqueles que podem ser rescindidos imediatamente e aqueles com período de liquidação. Fornecimento aos colegas de vendas, serviços e terceirização scripts e procedimentos apropriados para comunicar as partes de sanções que os contratos serão rescindidos; b) Estabelecer parcerias com departamento de compras e cadeia de suprimentos para identificar terceiros que agora precisam de *due diligence* estendida ou monitoramento contínuo. Conectar-se com todos os fornecedores que o departamento usa para conduzir a devida diligência, a fim de entender como eles estão atualizando seus processos, para refletir novas sanções; c) Assegurar que a devida diligência robusta esteja em vigor, em qualquer entidade estrangeira, que seja receptora planejada de doações corporativas, para identificar possíveis problemas e determinar se é necessário revisar quaisquer

²⁷ ARMOUR, J; GARRET, B; GORDON, J. & GEEYOUNG, J. "Board Compliance", *Minnesota Law Review*. 2020, p. 1194-1273, p. 1193.

²⁸ PARKER, C. & NIELSEN, V. L. "Corporate compliance systems: Could they make any difference?", *Administration & Society*, vol. 41, n.1, mar. 2009, p. 3-37, p. 28

²⁹ BROUGHTON, E. *The world is watching: the role of Ethics & Compliance in the War in Ukraine*. ECI, disponível em: <https://www.ethics.org/e-c-war-in-ukraine/>, acesso em: 05 jul. 2022.

³⁰ CUNHA, L. I. A. Interação com terceiros e *due diligence*. In. NOHARA, I. P. & PEREIRA, F. B. L. *Governança, compliance e cidadania*, São Paulo: Thomson Reuters Brasil, 20218, p. 278.

doações ou conexões de caridade, para qualquer relação com uma entidade sancionada.³¹

Dessa forma, em termos de processos de due diligence, é recomendável focar em: a) triagens e reavaliações frequentes de distribuidores e realizando análises comparativas com as listas de sanções supramencionadas visando obter dados sobre benefício efetivo, exposição política, implicações de uso final militar e reputação adversa de terceiros; b) avaliações de riscos de terceiros que também compreendem riscos de sanções e controles de exportação; c) revisão de contratos com terceiros para assegurar que existam cláusulas garantindo o não envolvimento em transações proibidas por sanções e controles de exportação e até mesmo, em alguns casos, resguardando o direito de auditoria e provisões para indenização na hipótese de violações; c) aprimoramento da coleta de dados visando garantir a precisão e qualidade de parceiros de negócios terceirizados por meio de processos de integração e inclusão de questionários relevantes.³²

Além disso, observa-se um movimento e uma tendência de que a *due diligence* seja ampliada, para analisar também riscos de violações a direitos humanos.

Não por acaso, em fevereiro de 2022, logo na véspera da invasão militar da Rússia na Ucrânia, a Comissão Europeia divulgou uma Proposta da Diretiva que irá submeter um grande número de empresas que operam na União Europeia (independentemente do país onde esteja localizada sua sede) implementem procedimentos de *due diligence*, com o intuito de prevenir violações de direitos humanos, não apenas nas suas próprias operações, como na sua cadeia de fornecimento.³³

A responsabilidade de empresas europeias pela proteção de direitos humanos, no âmbito do *compliance*, já havia sido anunciada no âmbito do *European Green Deal*, o Pacto Ecológico Europeu, um conjunto de propostas legislativas com o objetivo de tornar as políticas da eu, em matéria de clima, energia, transportes e fiscalidade **aptas para alcançar uma redução das emissões líquidas de gases com efeito de estufa de, pelo menos, 55% até 2030**, em comparação aos níveis de 1990.³⁴

Contudo, ante aos recentes acontecimentos, a Proposta de Diretiva parece reforçar as preocupações com os direitos humanos e o papel do *compliance*, ao impor o dever de *due diligence* específico às empresas com mais de 500 trabalhadores e volume de negócios a nível mundial superior a €150 milhões (e, em um segundo momento, empresas com mais de 250 trabalhadores e de €40 milhões de volume de negócios, que operem em certos setores, considerados de risco).³⁵

Considerando a posição de destaque que o contexto de guerra tem colocado a necessidade de processos de due diligence de direitos humanos, vale observar que uma pesquisa realizada em 2022 pelo *Business & Human Rights Resource Centre* empresas que operam ou investem na Rússia e/ou na Ucrânia sobre processos de

³¹ MIGALHAS. "Para Kronoos, guerra exige fortalecimento de due diligence", *Migalhas*, mai. 2022, disponível em: <https://www.migalhas.com.br/quentes/365617/para-kronoos-guerra-exige-fortalecimento-da-due-diligence>, acesso em: 05 jul. 2022.

³² KPMG. "Russia-Ukraine War: actions companies can take", *KPMG*, 2022, disponível em: <https://advisory.kpmg.us/articles/2022/managing-third-party-compliance-sanctions.html>, acesso em: 25 abr. 2023

³³ EUROPEAN COMMISSION. *Proposal for a directive on corporate sustainability due diligence and annex*. 23 fev. 2022, disponível em: https://ec.europa.eu/info/publications/proposal-directive-corporate-sustainable-due-diligence-and-annex_en, acesso em 05 jul. 2022.

³⁴ COMISSÃO EUROPEIA. *Pacto Ecológico Europeu*. 2019, disponível em: https://ec.europa.eu/info/strategy/priorities-2019-2024/european-green-deal_pt, acesso em: 05 jul. 2022.

³⁵ EUROPEAN COMMISSION. *Proposal for a directive on corporate sustainability due diligence and annex*. 23 fev. 2022, disponível em: https://ec.europa.eu/info/publications/proposal-directive-corporate-sustainable-due-diligence-and-annex_en, acesso em 05 jul. 2022.

due diligence relacionada a direitos humanos demonstrou que de 115 empresas, apenas 43 forneceram respostas completas ou parciais às perguntas sobre due diligence em direitos humanos em resposta à invasão russa. Sessenta empresas enviaram declarações gerais condenando a violência, expressando preocupações e compartilhando informações sobre suas doações em apoio à Ucrânia. Dez empresas pediram prorrogação ou disseram que estavam trabalhando nas respostas ao questionário. Duas empresas se recusaram a fornecer respostas.³⁶

Além disso, a pesquisa apresentou também algumas boas práticas em relação a due diligence de direitos humanos compartilhadas por determinadas empresas: a) estabelecimento de um comitê de direção várias semanas antes da invasão para identificar riscos, tomar medidas de mitigação e planejar uma possível escalada adicional. As reuniões do comitê são diárias, ou até mesmo mais frequentes, se necessário. Nas primeiras etapas foram realizados contatos regulares com funcionários, parceiros de negócios e funcionários do governo local e nacional na Ucrânia para entender melhor a situação em rápida evolução e as necessidades prioritárias das partes interessadas. Houve também o envolvimento com organizações humanitárias para identificar como a empresa poderia contribuir melhor para futuros esforços de socorro a intensificação de seu monitoramento de ameaças cibernéticas para garantir ainda mais a proteção dos dados e da privacidade dos usuários; b) além de assegurar o foco na a saúde, segurança e bem-estar da sua equipe e contratados e contribuir com organizações humanitárias e de ajuda, identificou-se também o comprometimento de empresa que atua no ramo petrolífero com a interrupção de todas as compras à vista de petróleo bruto russo e retirada de envolvimento em todos os hidrocarbonetos russos incluindo petróleo bruto, produtos petrolíferos, gás e gás natural liquefeito (GNL) de forma faseada; c) integração de due diligence de direitos humanos em processos de vendas por meio do *Sensitive Business Framework*³⁷ com o objetivo de avaliar, prevenir e mitigar o uso indevido potencial da tecnologia desenvolvida pela empresa.³⁸

Além da ênfase nos pilares do engajamento da alta administração e due diligence, também é essencial que se invista na construção de políticas e revisão de código de conduta, procedimentos, canais de denúncias e treinamentos que orientem todos os colaboradores sobre as novas exigências e proibições que despontam nesse cenário.

Note-se que estes pilares também se tornam bastante relevantes, pois são aqueles que propiciam introjetar os valores e normas na cultura corporativa, ponto chave do compliance.

Vale ressaltar que a ideia de cultura corporativa abrange os valores implícitos, atitudes e formas de fazer as coisas de fazer as coisas que prevalecem em uma empresa e, com frequência, reflete também a personalidade, filosofia, e o panorama étnico-cultural do fundador ou líder.³⁹

³⁶ BUSINESS & HUMAN RIGHTS RESOURCE CENTER. *Russian invasion of Ukraine: what companies have to say about their human rights due diligence?*, 21 Nov. 2022, disponível em: <https://www.business-humanrights.org/en/latest-news/russian-invasion-of-ukraine-what-companies-have-to-say-about-their-human-rights-due-diligence/>, acesso em: 25 abr. 2023.

³⁷ Business Sensitive Framework: ferramenta que avalia as oportunidades de vendas de uma perspectiva de risco aos direitos humanos. Os riscos são identificados com base nos parâmetros da metodologia de riscos Sensitive Business (país, cliente, produto e finalidade). Como resultado dessas medidas de due diligence, a empresa decide como proceder com a oportunidade e como mitigar os riscos identificados. A decisão pode ser aprovar, com ou sem condições, ou rejeitar o compromisso de vendas.

³⁸ BUSINESS & HUMAN RIGHTS RESOURCE CENTER. *Russian invasion of Ukraine: what companies have to say about their human rights due diligence?*, 21 Nov. 2022, disponível em: <https://www.business-humanrights.org/en/latest-news/russian-invasion-of-ukraine-what-companies-have-to-say-about-their-human-rights-due-diligence/>, acesso em: 25 abr. 2023.

³⁹ SOUZA, A. B. G. & COELHO, C. C. S. "Criminologia do desvio no ambiente corporativo: a empresa como causa e como cura da corrupção". In: CHOUKR, F. H. & JAPIASSÚ, C. E. A.

Assim, os sistemas de políticas e códigos de conduta, canais de denúncias e treinamentos são elementos centrais dos programas de compliance, pois permitem a sua implementação na prática e orientam a cultura corporativa, pois, enquanto os códigos, políticas e procedimentos delimitam a estrutura de compliance da empresa, o treinamento possibilita que os colaboradores entendam e apliquem essas estruturas no seu trabalho diário. O canal de denúncias, por sua vez, é um instrumento para detectar violações *ex post* e pode influenciar o comportamento dos colaboradores a partir da detecção frequente de violações.⁴⁰

Portanto, no contexto de guerra em que as empresas estão passando por uma série de alterações em seus processos internos, faz-se necessário que tais processos e as motivações por detrás destes estejam explícitos em políticas e até mesmo no código de conduta, que pode, por exemplo, passar a abranger uma seção sobre direitos humanos, caso ainda não a tenha.

Não obstante, ter processos e os valores que os motivam declarados não basta, sendo necessário que este conteúdo seja transmitido de forma eficiente aos colaboradores para que todos estejam cientes das novas normas e proibições e possam observá-las na prática.

Ainda, no âmbito do programa de comunicação da empresa, além de treinamentos focados nas alterações, é importante que estes também estimulem o uso do canal de denúncias para violações de tais normas e explicitem que haverá o respectivo tratamento da denúncia com possível investigação interna e aplicação de sanções disciplinares adequadas.

Verifica-se assim, que embora alguns elementos do compliance sejam mais críticos em relação à situação de guerra, na verdade é necessária uma reavaliação do programa como um todo, a fim de que as alterações sejam realmente efetivas.

Vale também explicitar a importância do compliance no pós-guerra para reestruturação das nações envolvidas, em especial em razão da possibilidade de sofrerem perdas em razão do alto risco de exposição à corrupção nesta situação.

Como exemplo, vale citar a criação de uma força-tarefa pela *International Bar Association (IBA)*, cujo objetivo é *ajudar* a Ucrânia a enfrentar e evitar as armadilhas comuns em que os países caem durante o processo de reconstrução após guerras ou desastres naturais. A Força-Tarefa se concentrará em questões anticorrupção e relacionadas a compliance com o objetivo de ajudar a reduzir a perda de recursos valiosos da comunidade internacional para práticas corruptas. Muitas vezes é relatado que as jurisdições que tentam reconstruir após a devastação não recebem os recursos destinados a elas devido à corrupção e/ou controles de conformidade deficientes.⁴¹

A referida Força-Tarefa está desenvolvendo treinamentos online sobre temas como anticorrupção, denúncia, conduta empresarial responsável, conflitos de interesse, avaliações de risco e o papel dos responsáveis pela conformidade. O escopo da cooperação varia de apoio a programas de conformidade, consultoria sobre avaliações de risco e capacitação para o setor privado. Ainda, o trabalho terá duas frentes: o político, que definirá a estratégia e a comunicação em relação a outras organizações envolvidas no apoio aos esforços anticorrupção da Ucrânia, incluindo organizações financeiras internacionais; e a implementação estratégica que se

(Org.). *Dimensões contemporâneas da atividade empresarial*, 1ed, Campinas: FACAMP, 2021, v. 1, p. 115.

⁴⁰ STOBER, T; KOTZIAN, P. & WEINBERGER, B. E. "Design matters: on the impact of compliance program on corporate ethics", *Business Research*. 2019, p. 383-424, p. 384.

⁴¹ INTERNATIONAL BAR ASSOCIATION. *Ukraine: IBA Anticorruption creates task-force to aid reconstruction efforts*. Set. 2022, disponível em: <https://www.ibanet.org/Ukraine-IBA-Anti-Corruption-Committee-creates-taskforce-to-aid-reconstruction-efforts>, acesso em: 25 abr. 2023.

concentrará inicialmente na revisão da nova Estratégia Anticorrupção Ucraniana – um documento orientador para a Ucrânia até 2025.⁴²

Dessa forma, constata-se que existe uma tendência crescente e contínua de que o *compliance* seja uma peça central de mitigação a riscos e proteção de direitos no ambiente empresarial em tempos de guerra.

5. Considerações Finais

A situação de guerra é sem dúvida uma situação de fragilidade, que possui impactos de diversas espécies, de forma direta e indireta, não apenas os países envolvidos, mas também todos os outros, que sofrem as consequências sociais, ambientais, geopolíticas e econômicas, uma vez que se encontram inseridos em um mundo globalizado.

Especificamente em relação aos impactos econômicos, verificou-se que esses não atingem apenas os indivíduos que sofrem com altas de juros e inflação, mas também as empresas.

No âmbito da guerra Russo-Ucraniana, observa-se que diversos Estados e empresas privadas criaram proibições, sanções e ações de repúdio às empresas russas, visando isolá-la no mercado de modo a fazer pressão para o término do conflito.

Tal situação materializou-se a partir da imposição de embargos econômicos e da saída de inúmeras empresas do território russo.

A partir de então, relacionar-se com uma empresa russa passou a ser considerado um risco, em razão de proibições, sanções e também um grande risco reputacional, uma vez que demonstraria um afastamento de valores éticos e íntegros de respeito aos direitos humanos, por exemplo.

Nesse contexto, observou-se que o *compliance*, enquanto um sistema de gestão pautado em políticas, procedimentos e controles internos aptos a mitigar riscos e assegurar a conformidade com leis, regulações e boas práticas, e, de forma reflexa promover a ética e a integridade, tem um papel especial na mitigação desses novos riscos.

Nesse momento, portanto, dois pilares de um programa de *compliance* robusto e estruturado conforme os parâmetros legais e de boas práticas merecem destaque: o comprometimento da alta direção e os processos de *due dilligence*.

Em relação ao comprometimento da alta direção é essencial que esta reforce seus compromissos com os valores de integridade de ética e junto ao departamento de *compliance* crie estratégias de comunicação e gerenciamento e monitoramento dos novos derivados da guerra.

Em paralelo, recomenda-se uma revisão dos processos de *due dilligence* de forma que considerem as proibições e sanções privadas concernente ao relacionamento com empresas russas, na avaliação de riscos realizada junto a sua cadeia de suprimentos, a fim de evitar sanções, danos reputacionais e impactos em seus contratos.

Ainda, a partir de uma Proposta de Diretiva de *Due Dilligence* na União europeia constatou-se também uma tendência de que as *due dilligences*, em especial em situações como as de guerra, sejam expandidas para verificar riscos de violações a direitos humanos.

Assim, ante todas as constatações, tem-se que o *compliance* possui um papel bastante relevante na mitigação de novos riscos empresariais derivados da guerra, sendo que seus pilares devem ser monitorados e revisados constantemente

⁴² INTERNATIONAL BAR ASSOCIATION. *Ukraine: IBA Anticorruption creates task-force to aid reconstruction efforts*. Set. 2022, disponível em: <https://www.ibanet.org/Ukraine-IBA-Anti-Corruption-Committee-creates-taskforce-to-aid-reconstruction-efforts>, acesso em: 25 abr. 2023

para estarem adequados em relação às sanções impostas e aptos a resguardar direitos.

Referências

- ARMOUR, J; GARRET, B; GORDON, J. & GEEYOUNG, J. "Board Compliance", *Minnesota Law Review*, 2020, p. 1194-1273, p. 1193.
- BROUGHTON, E. *The world is watching: the role of Ethics & Compliance in the War in Ukraine*, ECI, disponível em: <https://www.ethics.org/e-c-war-in-ukraine/>, acesso em: 05 jul. 2022.
- BUSINESS & HUMAN RIGHTS RESOURCE CENTER. *Russian invasion of Ukraine: what companies have to say about their human rights due diligence?*, 21 Nov. 2022, disponível em: <https://www.business-humanrights.org/en/latest-news/russian-invasion-of-ukraine-what-companies-have-to-say-about-their-human-rights-due-diligence/>, acesso em: 25 abr. 2023.
- CAPPELARI, A. S. & FIGUEIREDO, V. C. "O criminal compliance como instrumento de prevenção da criminalidade econômica no âmbito das instituições financeiras", *Revista Fórum de Ciências Criminais – RFCC*, Belo horizonte, nº 3, ano 6, jul-dez. 2016.
- CGU. *Programas de integridade: diretrizes para empresas privadas*, 2015, disponível em: https://sso.aceso.gov.br/login?client_id=govbr&authorization_id=181df3d4a7b, acesso em: 05 jul. 2022.
- CNN BRASIL. *Ford, visa, spotfy: as empresas que deixaram a Rússia após o início da guerra*, mar. 2022, disponível em: <https://www.cnnbrasil.com.br/business/as-empresas-que-deixaram-a-russia-apos-inicio-da-guerra/>, acesso em: 05 jul. 2022.
- COMISSÃO EUROPEIA. *Pacto Ecológico Europeu*, 2019, disponível em: https://ec.europa.eu/info/strategy/priorities-2019-2024/european-green-deal_pt, acesso em: 05 jul. 2022.
- DOJ. *Sentencing guidelines*. 2020, disponível em: <https://www.justice.gov/criminal-fraud/page/file/937501/download>, acesso em: 20 set. 2021.
- EESE. *War in Ukraine and its economic, social and environmental impact*, 2022, disponível em: <https://www.eesc.europa.eu/en/documents/resolution/war-ukraine-and-its-economic-social-and-environmental-impact>, acesso em: 05 jul. 2022.
- ESTADO DE MINAS GERAIS. OTAN reforça sua unidade e G7 amplia sanções à Rússia por invasão à Ucrânia, mar. 2022, disponível em: https://www.em.com.br/app/noticia/internacional/2022/03/24/interna_internacional,1355098/otan-reforca-sua-unidade-e-g7-amplia-sancoes-a-russia-por-invasao-a-ucrania.shtml, acesso em: 05 jul. 2022.
- EUROPEAN COMMISSION. *Proposal for a directive on corporate sustainability due diligence and annex*, 23 fev. 2022, disponível em: https://ec.europa.eu/info/publications/proposal-directive-corporate-sustainable-due-diligence-and-annex_en, acesso em 05 jul. 2022.
- EUROPEAN COMMISSION. *Russia's war on Ukraine: EU adopts sixth package of sanctions against Russia*, Jun. 2022, disponível em: https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/IP_22_2802, acesso em 05 jul. 2020.
- FRANCHINI, Fr. & TURUBAN, P. *Partir ou ficar? O dilema das empresas suíças na Rússia*. *Swissinfo.ch*, Jun. 2022, disponível em: <https://www.swissinfo.ch/por/partir-ou-ficar--o-dilema-das-empresas-su%C3%AD%C3%A7as-na-r%C3%BAssia/47627610>, acesso em: 05 jul. 2022.
- INTERNATIONAL BAR ASSOCIATION. *Ukraine: IBA Anticorruption creates task-force to aid reconstruction efforts*, Set. 2022, disponível em:

- <https://www.ibanet.org/Ukraine-IBA-Anti-Corruption-Committee-creates-taskforce-to-aid-reconstruction-efforts>, acesso em: 25 abr. 2023.
- IPEA. *IPEA analisa o impacto da guerra entre Rússia e Ucrânia na economia mundial e brasileira*, mar. 2022, disponível em: https://www.ipea.gov.br/portal/index.php?option=com_content&view=article&id=39031#:~:text=J%C3%A1%20as%20exporta%C3%A7%C3%B5es%20brasileiras%20podem,dois%20pa%C3%ADses%20envolvidos%20na%20guerra, acesso em: 05 jul. 2022.
- LAMY, A. C. F. "Compliance em tempos de guerra", *Isto é Dinheiro*, mar. 2022, disponível em: <https://www.istoedinheiro.com.br/compliance-em-tempos-de-guerra/>, acesso em: jul. 2022
- CUNHA, L. I. A. Interação com terceiros e due diligence, *In*. NOHARA, I. P. & PEREIRA, F. B. L, *Governança, compliance e cidadania*, São Paulo: Thomson Reuters Brasil, 20218, p. 278.
- OFAC. *Sanction list search*, disponível em: <https://sanctionssearch.ofac.treas.gov/>, acesso em: 05 jul. 2022.
- MIGALHAS. "Para Kronoos, guerra exige fortalecimento de due diligence", *Migalhas*, mai. 2022, disponível em: <https://www.migalhas.com.br/quentes/365617/para-kronoos-guerra-exige-fortalecimento-da-due-diligence>, acesso em: 05 jul. 2022.
- PARKER, C. & NIELSEN, V. L. "Corporate compliance systems: Could they make any difference?", *Administration & Society*, vol. 41, n.1, mar. 2009, p. 3-37, p. 28
- KPMG. "Russia-Ukraine War: actions companies can take", KPMG, 2022, disponível em: <https://advisory.kpmg.us/articles/2022/managing-third-party-compliance-sanctions.html>, acesso em: 25 abr. 2023
- RBA. "Guerra na Ucrânia deixará impactos enormes, afirma Carlos Bouchy", *RBA*, mar. 2022, disponível em: <https://www.redebrasilatual.com.br/mundo/2022/03/guerra-ucrania-impactos-ambientais/>, acesso em: 05 jul. 2022.
- RIBEIRO, M. C. P. & DINIZ, P. D. F. "Compliance e Lei anticorrupção nas empresas", *Revista de Informação Legislativa do Senado Federal*, Brasília, ano 52, n. 205, jan-mar. 2015, p. 94.
- SAAD-DINIZ, E. *Ética negocial e compliance: entre a educação executiva e a interpretação judicial*. São Paulo: Thomson Reuters Brasil, 2019, p. 131.
- SAAVEDRA, G. A. "Compliance Criminal: Revisão Teórica e Esboço de uma Delimitação Conceitual", *Revista Duc In Altum Cadernos de Direito*, Recife, v. 8, n. 15, p. 239-256, mai./ago. 2016, p. 247.
- SAAVEDRA, G. A. & ROTSCHE, T. *Compliance*. Thomson Reuters: São Paulo, 2022, p. 108
- SECIUK, C. "Empresas "abandonam" Rússia: mais de 80 já cortaram negócios no país", *Gazeta do Povo*, mar. 2022, disponível em: <https://www.gazetadopovo.com.br/economia/empresas-cortaram-negocios-russia-guerra-ucrania/>, acesso em: 05 jul. 2022.
- SOUZA, A.B. G. & COELHO, C. C. S. "Criminologia do desvio no ambiente corporativo: a empresa como causa e como cura da corrupção", *In*: CHOUKR, F. H. & JAPIASSÚ, C. E. A. (Org.). *Dimensões contemporâneas da atividade empresarial*, 1ed, Campinas: FACAMP, 2021, v. 1, p. 115.
- STOBER, T; KOTZIAN, P. & WEINBERGER, B. E. "Design matters: on the impact of compliance program on corporate ethics", *Business Research*. 2019, p. 383-424, p. 384.
- U.S DEPARTMENT OF THE TREASURY. *Office of Foreign Assets Control – Sanctions Program and Information*, disponível em: <https://home.treasury.gov/policy-issues/office-of-foreign-assets-control-sanctions-programs-and-information>, acesso em: 05 jul. 2022.