

**UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS – UNISINOS
UNIDADE ACADÊMICA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM DIREITO DA EMPRESA E DOS
NEGÓCIOS
MESTRADO PROFISSIONAL**

PAULO SÉRGIO VIANA MALLMANN

**O *COMPLIANCE PROGRAM* E A SUA EFETIVIDADE NAS EMPRESAS DO
SEGMENTO DE PAPEL E CELULOSE**

Porto Alegre

2019

PAULO SÉRGIO VIANA MALLMANN

O *COMPLIANCE PROGRAME* E A SUA EFETIVIDADE NAS EMPRESAS DO
SEGMENTO DE PAPEL E CELULOSE

Dissertação apresentada como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Direito, pelo Programa de Pós-Graduação em Direito da Universidade do Vale do Rio dos Sinos - UNISINOS

Área de Concentração: Direito da Empresa e dos Negócios

Orientador: Prof. Dr. Francis Rafael Beck

Porto Alegre

2019

M254c Mallmann, Paulo Sérgio Viana.
O *compliance program* e a sua efetividade nas empresas do segmento de papel e celulose / por Paulo Sérgio Viana Mallmann. – Porto Alegre, 2019.

314 f.: il. ; 30 cm.

Dissertação (mestrado) – Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Programa de Pós-Graduação em Direito, Porto Alegre, RS, 2019.

Área de concentração: Direito da Empresa e dos Negócios.
Orientação: Prof. Dr. Francis Rafael Beck, Escola de Direito.

1.Direito empresarial. 2.Governança corporativa. 3.Programas de compliance. 4.Corrupção administrativa – Prevenção. 5.Responsabilidade da empresa. 6.Papel – Indústria – Brasil. Indústria de celulose – Brasil. I.Beck, Francis Rafael. II.Título.

CDU 347.7

658.011.1: 676(81)

658.012.43:676(81)

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS
UNIDADE ACADÊMICA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM DIREITO DA EMPRESA E DOS NEGÓCIOS
NÍVEL MESTRADO PROFISSIONAL

O Trabalho de Conclusão de Curso intitulado: **“O COMPLIANCE PROGRAM E A SUA EFETIVIDADE NAS EMPRESAS DO SEGMENTO DE PAPEL E CELULOSE”**, elaborado pelo mestrando **Paulo Sérgio Viana Mallmann**, foi julgado adequado e aprovado por todos os membros da Banca Examinadora para a obtenção do título de MESTRE EM DIREITO DA EMPRESA E DOS NEGÓCIOS - Profissional.

Porto Alegre, 28 de fevereiro de 2020.



Prof. Dr. **Wilson Engelmann**

Coordenador do Programa de Mestrado Profissional em Direito da Empresa e dos Negócios

Apresentada à Banca integrada pelos seguintes professores:

Presidente: Dr. Francis Rafael Beck

Membro: Dr. Wilson Engelmann

Membro: Dr. Fabiano Koff Coulon

Membro Externo: Dr. Felipe Cardoso Moreira de Oliveira

Dedico este trabalho a minha maior incentivadora, de quem roubei tantas horas de convívio para elaborá-lo, sem a qual não estaria aqui hoje, o amor de minha vida, minha querida esposa, **Beatriz**.

AGRADECIMENTOS

Agradeço aos meus “universitários”, meus filhos, Luíza, Otávia e Frederico, pelo incentivo constante, pelas apreciações críticas ao texto, em especial, os dois últimos colegas de profissão e de escritório.

Agradeço também a ajuda do meu amigo, Sérgio Ribas, Presidente da Celulose Irani S.A., pela ajuda em conceitos, informações e na cobrança aos demais colegas do setor das respostas à pesquisa.

Por fim, e não menos importante, ao meu orientador e amigo, Prof. Dr. Francis Rafael Beck, extraordinário advogado e professor, pelo incentivo, pela orientação e pelos brilhantes ensinamentos. Todos os acertos desse trabalho se devem a ele, todos os equívocos devem ser creditados ao candidato.

“O governo da economia pertence em grande parte à esfera do poder invisível, na medida em que se subtrai (se não formalmente, ao menos substancialmente) ao controle democrático e ao controle jurisdicional”.

Norberto Bobbio

RESUMO

O tema da dissertação é *compliance* e sua efetividade nas empresas de papel e celulose. O objetivo da pesquisa é analisar o surgimento da ideia no Brasil, suas bases teóricas calcadas no direito estrangeiro e sua aplicação efetiva pelas maiores empresas de papel e celulose. O trabalho tem como escopo principal aferir a efetividade dos programas de *compliance* nas maiores empresas do setor, através de pesquisa bibliográfica, de aplicação de questionário direcionado às mesmas sobre a situação de determinados indicadores, antes e depois da sua implantação, e do exame do conteúdo dos códigos existentes nas maiores empresas do setor de papel e celulose. A aplicação do programa foi aferida, quer quanto aos aspectos internos, quer quanto aos efeitos externos, na relação com os vários setores da sociedade, notadamente clientes, colaboradores, fornecedores, agentes públicos e acionistas. O resultado da pesquisa com os dados recolhidos, frente à dificuldade de obtenção das respostas, indicou uma pálida aplicação dos princípios e programas de *compliance* no setor, sem redução dos indicadores escolhidos, e a necessidade de maior engajamento do Poder Público como orientador e formulador de melhoras no arcabouço jurídico-legal nesse tocante.

Palavras-chave: *Compliance*. Efetividade. Questionário. Indicadores. Setor de Papel e Celulose.

ABSTRACT

The theme of this dissertation is compliance and its effectiveness in pulp and paper industry. This research about compliance aims to analyze the emergence of the idea in Brazil, its theoretical foundations established on foreign law and its actual application by the major companies in the pulp and paper industry. The main objective of this dissertation is to verify the effectiveness of the compliance programs applied through bibliography research, a set of questions submitted to these companies about the situation of some indicators, before and after its implantation, and the exam of the content of the compliance codes in the largest pulp and paper companies. The application of the programs was measured, both in terms of the internal aspects, as well as the external effects, in the relationship with various sectors of the society, notably customers, employees, suppliers, public agents and shareholders. The result of the research with collected data, inspite of the difficulties for obtaining the information requested, indicated a pale application of compliance principles in the sector, without decrease of the selected indicators, and the necessity of a larger engagement of the Public Authority, as advisor and formulator of improvement in the legal framework regarding this subject.

Key-words: Compliance. Effectiveness. Quiz. Indicators. Pulp and Paper Industry.

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Impostos	46
Gráfico 2 – Distribuição da produção	47
Gráfico 3 – Expedição	48
Gráfico 4 – Participantes.....	69

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Empresa 3 Processos	65
Quadro 2 – Empresa 3 Denúncias.....	65
Quadro 3 – Empresa 9 Processos	67
Quadro 4 – Empresa 9 Denúncias.....	67
Quadro 5 – Empresa 10 Processos	68
Quadro 6 – Empresa 10 Denúncias.....	68
Quadro 7 – Processos Cíveis	71
Quadro 8 – Processos Criminais.....	72
Quadro 9 – Processos tributários.....	72
Quadro 10 – Processos Trabalhistas	73
Quadro 11 – Procedimentos administrativos.....	74
Quadro 12 – Empresa 3 Punições.....	75
Quadro 13 – Empresa 9 Punições.....	75
Quadro 14 – Empresa 10 Punições.....	75

LISTA DE SIGLAS

ABPO	Associação Brasileira de Papelão Ondulado
ABNT	Associação Brasileira de Normas Técnicas
B ³	Brasil Bolsa Balcão.
CADE	Conselho Administrativo de Defesa Econômica
CARF	Conselho Administrativo de Recursos Fiscais
CGU	Controladoria Geral da União
CONAMA	Conselho Nacional do Meio Ambiente
COAF	Conselho de Controle de Atividades Financeiras
CONOMA	Conselho Nacional do Meio Ambiente
CVM	Comissão de Valores Mobiliários
DOJ	Departamento de Justiça dos Estados Unidos
FCDA	Foreign Corrupt Practices Act
IBÁ	Indústria Brasileira de Árvores
IFRS	International Financial Reporting Standards
ISO	International Organization for Standardization
MMA	Ministério do Meio Ambiente
OCDE	Organização para Cooperação do Desenvolvimento Econômico
PIB	Produto Interno Bruto
SEC	Security & Exchange Commission
SOX	Sarbanes-Oxley Act
USP	Universidade de São Paulo

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	13
2 O QUE É COMPLIANCE?	16
2.1 COMPLIANCE: TERMINOLOGIA E BUSCA DE UM CONCEITO	16
2.2 DESENVOLVIMENTO HISTÓRICO E LEGISLAÇÃO PERTINENTE.....	19
2.3 PILARES E OBJETIVOS DOS PROGRAMAS DE COMPLIANCE.....	26
3 A NORMATIZAÇÃO DO COMPLIANCE NO ORDENAMENTO BRASILEIRO	32
3.1 BREVE NOÇÃO DOS SISTEMAS DE RESPONSABILIZAÇÃO PENAL	32
3.2 A NORMATIZAÇÃO EXISTENTE NO BRASIL.....	35
3.3 IMPLICAÇÕES NORMATIVAS NO SETOR DE PAPEL E CELULOSE QUE FUNDAMENTAM A PREOCUPAÇÃO COM O COMPLIANCE	38
4 O SEGMENTO DE PAPELÃO ONDULADO E CELULOSE	43
4.1 A PRODUÇÃO DE CELULOSE E PAPEL.....	43
4.2 A EXPRESSÃO ECONÔMICA DO SETOR	46
5 ANÁLISE DOS PROGRAMAS EXISTENTES NA ÁREA DE PAPEL ONDULADO E CELULOSE	51
5.1 A ESTRUTURA DOS PROGRAMAS EXISTENTES NO SEGMENTO	51
5.1.1 O Exame dos Pilares dos Programas de Compliance	52
5.1.2 Critérios para a Análise da Efetividade dos Programas de Compliance do Setor de Papel e Celulose	56
5.2 DA PESQUISA REALIZADA E DISCUSSÃO DOS DADOS.....	60
5.2.1 Exame das Informações Colhidas.....	64
5.2.1.1 Empresa 1	64
5.2.1.2 Empresa 2.....	64
5.2.1.3 Empresa 3.....	64
5.2.1.4 Empresa 4	65
5.2.1.5 Empresa 5.....	65
5.2.1.6 Empresa 6.....	66
5.2.1.7 Empresas 7 e 8	66
5.2.1.8 Empresa 9.....	66
5.2.1.9 Empresa 10	67
5.2.2 Indicativos de Efetividade a Partir dos Dados Colhidos.....	68

5.2.2.1 Perguntas 1 e 2.....	69
5.2.2.2 Perguntas 3, 4 e 5	70
5.2.2.3 Perguntas 6 e 11, I.....	71
5.2.2.4 Perguntas 7 e 11, II	71
5.2.2.5 Perguntas 8 e 11, III.....	72
5.2.2.6 Perguntas 9 e 11, IV.....	73
5.2.2.7 Perguntas 10 e 11,V.....	73
5.2.2.8 Perguntas 12 e 13	74
5.3 DISCUSSÃO DOS DADOS E O PANORAMA NACIONAL	76
6 CONCLUSÃO COM SUGESTÕES PARA A EFETIVIDADE DOS PROGRAMAS DE COMPLIANCE DO SETOR	79
REFERÊNCIAS.....	82
APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO	88
APÊNDICE B – CARTAS.....	92
APÊNDICE C – COMPROVANTES DE SEDEX/AR.....	103
ANEXO A – FOLDER IBÁ	111
ANEXO B – CÓDIGOS DE CONDUTA.....	118

1 INTRODUÇÃO

O tema *compliance* envolve o exame de conceitos modernos de gestão administrativa e jurídica, cuja efetividade e cumprimento geram dúvidas, dificuldades e até perplexidades, seja nos níveis de colaboradores das empresas hierarquicamente mais elevados, seja naqueles mais singelos.

Assim, o tema proposto é examinar os aspectos do *compliance*, ou seja, a análise do conjunto de disciplinas aplicadas para fazer cumprir as normas legais e regulamentares, as políticas e as diretrizes estabelecidas para o negócio e as atividades da empresa, em relação com sua importância social e sua competitividade, bem como para estudar os mecanismos internos de forma a garantir que todos os funcionários e demais partes interessadas obedeçam as regras de ética, integridade e legalidade dos seus atos.

A dissertação pretende examinar, igualmente, as implicações legais e normativas modernas das relações com colaboradores, fornecedores, clientes, acionistas e Governo, e sugerir mecanismos que sirvam para as empresas do segmento papel e celulose e que assegurem o cumprimento e o comprometimento com as regras estabelecidas.

Com o desenvolvimento da internacionalização dos negócios e a interação provocada pelo avanço da tecnologia, cada vez mais intensas e com claro caráter transnacional, evidenciou-se a necessidade de se adotar um modelo no Brasil que – de alguma forma – confortasse ou se equiparasse aos ordenamentos jurídicos externos, como o americano e o europeu - que modificaram o exame dos atos das empresas, principalmente no tocante à regulação do exercício de suas atividades econômicas.

Nesta seara, a título de exemplificação, surgiram as chamadas Lei do Colarinho Branco (Lei n. 7.492/1986), a Lei dos Crimes Ambientais (Lei n. 9.605/1998), a Lei de Lavagem de Capitais (Lei n. 9.613/1998, posteriormente modificada pela Lei n. 12.683/2012) e a Lei Anticorrupção (Lei n. 12.846/2013).

As leis em tela vieram como uma resposta do país às modificações que aconteceram no âmbito das nações mais desenvolvidas com o aumento do controle e da responsabilização dos atos das pessoas jurídicas e seus prepostos.

Assim, para a correta e ampla concepção de guiar a empresa para o comprometimento efetivo e duradouro que se busca no estrito cumprimento da

legalidade dos atos, devemos analisar, com alguma amplitude, os deveres que a legislação, os regulamentos e a jurisprudência impõem nos dias de hoje. Isso implica examinar não só o papel da empresa em face de suas obrigações éticas, de honestidade, integridade e transparência, como também de todos os indivíduos que a formam.

Para tanto, deve-se adentrar no correto posicionamento de cada indivíduo e, principalmente, seu comprometimento não só com o resultado das empresas, mas, também, com a imagem reputacional de eticidade e seriedade que a sociedade empresária possui ou intenciona preservar. Daí examinar se os programas cumprem sua finalidade ou se é necessário um arcabouço jurídico melhor elaborado que lhe dê o estímulo.

O tema da pesquisa, pela sua relevância e implicação no importante setor da economia, assim, ficará limitado ao comportamento dos programas de *compliance* nas maiores empresas de papel e celulose e onde será examinado o problema da sua efetividade.

Para tanto, e buscando cumprir os objetivos específicos, no capítulo segundo é estudado o que é o *compliance*, seu desenvolvimento histórico, e fundamentos e objetivos que integram o programa.

No capítulo terceiro, é examinado o *compliance* no ordenamento brasileiro, questionando as normatizações que existem, qual o regramento para a área objeto de pesquisa – setor de celulose e papel - e como prevenir e mitigar os problemas.

No quarto capítulo, é conhecido o setor e sua importância econômica, enquanto o capítulo quinto é reservado para o estudo dos programas existentes na área de papel e celulose. Ainda, alicerçados no questionário encaminhado às maiores sociedades empresárias do segmento, será aferido, na prática, o engajamento do programa mediante indicadores, através da exposição do resultado e da crítica dos dados colhidos.

No capítulo final, a conclusão da pesquisa será secundada por sugestões que estimulem sua efetividade.

A hipótese parte da ideia de ser possível conhecer, por meio da pesquisa, os efeitos de um programa de *compliance* no setor de papel e celulose para sociedades anônimas e seus órgãos de administração, que garantam a sua robustez, com base

na legislação, na doutrina e na prática existentes, de forma a evitar que o ilícito ocorra.

Sem dúvida, está-se frente a um problema de natureza prescritiva e uma das soluções será a regulação através de uma legislação mais abrangente, se a hipótese se confirmar.

O objetivo geral deste trabalho é fazer um estudo das implicações que a normatização do segmento de papel e celulose traz para o dia a dia da empresa.

A metodologia do trabalho, inspirada na obra *Análise de Conteúdo* de Laurence Bardin, foi desenvolvida através de revisão bibliográfica doutrinária, da legislação, dos regulamentos, dos programas exibidos pelas empresas na rede mundial de computadores e de questionários dirigidos aos gestores de algumas grandes empresas. O questionário destina-se a aferir, na primeira parte, como o programa foi construído. Na segunda parte, foram escolhidos indicadores (processos judiciais e administrativos) para a aferição da efetividade, antes e depois, da implantação do programa.

2 O QUE É COMPLIANCE?

O presente capítulo é de fundamental importância para o desenvolvimento da dissertação, pois alicerçará as bases de compreensão do instituto. Assim, primeiramente abordará o estudo da nomenclatura que se está utilizando no Brasil para os programas de cunho ético-empresarial e, a partir dessa análise, extrair sua conceituação.

No item seguinte será apresentado o panorama histórico do desenvolvimento do instituto e seus reflexos no cenário brasileiro, sendo, por fim, em item destacado, analisados os pilares e objetivos dos programas de *compliance*.

2.1 COMPLIANCE: TERMINOLOGIA E BUSCA DE UM CONCEITO

Compliance ou conformidade. Muito se tem falado e escrito sobre *compliance* nos tempos atuais, mas definição precisa do termo é elemento ainda não acordado na doutrina, como se observa na lição de Carla Veríssimo¹ e a preferência por *compliance* no lugar do termo conformidade para ela está equacionada:

Mesmo que a lei de lavagem de dinheiro estabeleça o dever da adoção de políticas, procedimentos e controles internos que permitem às pessoas físicas e jurídicas o cumprimento dos deveres de controle, e a lei anticorrupção fale em mecanismos e procedimentos internos de integridade, auditoria, incentivo à denúncia de irregularidades e aplicação efetiva de códigos de ética e de conduta no âmbito da pessoa jurídica, o termo em inglês *compliance* tende a se consagrar, tanto na prática das empresas como na produção doutrinária nacional, ainda incipiente.

A etimologia da palavra *compliance*, segundo Débora Motta Cardoso², deriva do latim *complere*, expressão que está associada à vontade de fazer o que foi pedido, estar em concordância com regras, normas, condições, etc. E, ainda, segundo a autora foram os norte-americanos que pioneiramente utilizaram o termo.

¹ VERÍSSIMO, Carla. **Compliance incentivo a adoção de medidas anticorrupção**. São Paulo: Saraiva, 2017. p.90.

² CARDOSO, Débora Motta. **Criminal Compliance na perspectiva da lei de lavagem de dinheiro**. São Paulo: LiberArs, 2015. p.37

Embora notada uma tendência na academia italiana e espanhola para a utilização da expressão conformidade, acredita-se que a expressão em inglês ainda é mais apropriada, em razão de estar consagrada na linguagem das atividades bancárias internacionais e igualmente fazer parte do vocabulário econômico mundial.³

A preferência pelo termo *compliance*, também, se justifica pela dificuldade de tradução precisa do termo, pois palavras como observância, submissão, complacência ou conformidade possam ser utilizadas. Todavia, elas soam díspares, pois *compliance* se refere ao cumprimento rigoroso das regras e das leis, dentro ou fora da empresa.⁴

Definir o termo adequado já traz consigo alguma dificuldade para um conceito preciso. Talvez, o obstáculo para a definição venha da própria expressão, que se origina da língua inglesa, derivada do verbo “*to comply*”. Em tradução livre: cumprir, concordar, obedecer, estar de acordo, em conformidade, sujeitar-se. Pode ser entendido, também, como agir de acordo com alguma regra, instrução, pedido ou comando⁵.

O termo tem conotação ampla com inúmeros sentidos no mundo econômico e jurídico, ora alargando o espectro de incidência, ora reduzindo-o. Pode-se dizer, de forma genérica, que *compliance* se conecta com a prática empresarial, com a criação de padrões internos à empresa de acordo, e em cumprimento, de regras normativas⁶.

A observância de parâmetros de conduta não se encerra somente na obediência à lei, mas se dispersa por condutas éticas, por políticas empresariais. Em outras palavras, a estrita referência à norma legal pertinente e aos padrões éticos da empresa. Dessa forma, *compliance* nada mais é do que estar em acordo com normas legais e regulamentares diante de normas incriminadoras ou administrativas⁷.

³ CARDOSO, Débora Motta. ***Criminal Compliance na perspectiva da lei de lavagem de dinheiro***. São Paulo: LiberArs, 2015. p.38.

⁴ GIOVANINI, Wagner. ***Compliance a excelência na prática***. São Paulo, 2014. p. 20.

⁵ SILVA, Daniel Cavalcante e COVAC, José Roberto. ***Compliance como boa prática de gestão no ensino privado***. São Paulo: Saraiva, 2105. p. 3.

⁶ SILVEIRA, Renato de Mello Jorge e SAAD-DINIZ, Eduardo. ***Compliance, Direito Penal e Lei Anticorrupção***. São Paulo: Saraiva, 2015. p. 65.

⁷ CARDOSO, Débora Motta. ***Criminal Compliance na perspectiva da lei de lavagem de dinheiro***. São Paulo: LiberArs, 2015. p. 37.

Por sua vinculação, também, com o Direito Penal Carlos Gómez-Jara Diéz⁸ afirma tratar-se de

...um dos modelos especialmente idôneos de introdução de causas de exclusão de culpabilidade empresarial é o norte-americano, que está baseado nos denominados programas de cumprimento corporativo – *corporate compliance programs*.

Em outras palavras, o *compliance* não apenas se entende como observância restrita de comandos legais e regulatórios, mas também como o cumprimento de outras exigências, tais como padrões éticos, normas de conduta fixadas no seio das empresas, bem como o que se espera nas condutas dos *stakeholders* – as partes interessadas nos processos e resultados da empresa. Trata-se, sem dúvida, de um impacto profundo entre os dois grandes sistemas jurídicos do mundo ocidental, a *civil law* e a *common law*⁹.

Ainda, numa visão mais afeita à Análise Econômica do Direito pode se afirmar que *compliance* é a “*economização traumática do Direito Penal*”¹⁰ ou a adaptação do Direito Penal à realidade e às novidades do momento em que se vive e suas necessidades.

Importa acrescentar, ainda, a relação da definição com o envolvimento social da organização empresarial:

A sociedade de um modo geral espera que as empresas atuem de maneira íntegra, proba, de forma absolutamente transparente. A integridade da empresa passou a ser elemento decisivo para sua própria existência, pois as pessoas não querem investir em empresas que estejam ou que possam vir a estar envolvidas em escândalos de fraude e corrupção¹¹.

Em síntese, se pode afirmar que *compliance* é uma ideia de autorregulação regulada de pessoas jurídicas vistas como empresas¹², quer sejam de natureza

⁸ GÓMEZ-JARA DIÉZ, Carlos. **A Responsabilidade Penal da Pessoa Jurídica. Teoria do Crime para Pessoas Jurídicas**. São Paulo: Atlas, 2015. p. 62.

⁹ CUEVA, Ricardo Villas Bôas. Funções e finalidades dos programas de *compliance*. In: CUEVA, Ricardo Villas Bôas; Ana (coord.) **COMPLIANCE. Perspectivas e desafios dos programas de conformidade**. Belo Horizonte: Fórum, 2018. p. 54.

¹⁰ LÜDERSEN, Klaus. “**Law and economics**” nella política criminal. Giuffré: Milano, 2005. p. 112.

¹¹ SANTOS, Maurício Januzzi. Criminal Compliance: o Direito Penal aplicado em seu viés preventivo. **Revista do Instituto dos Advogados de São Paulo**, São Paulo, v. 29, p. 231-234, Jan-Jun 2012.

¹² VERÍSSIMO, Carla. **Compliance incentivo à adoção de medidas anticorrupção**. São Paulo: Saraiva, 2017. p. 109.

privada, quer sejam de natureza pública, com a firme disposição basilar de não cometer ilícitos e manter um padrão ético. Nesse sentido, num cenário corporativo e institucional pode ser compreendido como um conjunto de disciplinas ou procedimentos destinados a dar cumprimento às normas legais, às políticas da empresa e detectar os desvios, evitando-os ou agindo sobre os mesmos se eles ocorrerem¹³.

Ainda, pode-se acrescentar que para Wagner Giovanini, *verbis*:

De fato, o *Compliance* abrange um sentimento de justiça dentro da empresa, onde o estabelecimento de regras prevê a não concessão de vantagens para uns ou desvantagens para outros. A sua aplicação deve ser regida de forma isenta de interesses pessoais e completamente independente, sem considerar vínculos hierárquicos, de amizade ou qualquer outro capaz de distorcer o verdadeiro propósito do assunto. Dessa forma, as regras de *Compliance* governam o comportamento das pessoas e lhes dão um sentido pragmático no seu cotidiano, em busca do benefício da coletividade.¹⁴

O *compliance* pressupõe, também, um conjunto de regras que levam a um sentimento de justiça dentro da empresa, sem concessões, e destinadas ao cumprimento por seus integrantes. Para se chegar a tal ponto, o instituto teve um desenvolvimento histórico e legal.

2.2 DESENVOLVIMENTO HISTÓRICO E LEGISLAÇÃO PERTINENTE

A ideia de regras de cumprimento, nos moldes de um *compliance*, surgiu nos Estados Unidos por volta de 1932, com o desenvolvimento da política intervencionista do *New Deal*¹⁵ em resposta à quebra da bolsa de Nova Iorque em 1929. Já nesse momento, o propósito era de as pessoas jurídicas se auto estabelecerem regras de prevenção de delitos econômicos, embora, e concomitantemente, junto às regras advindas dos ordenamentos jurídicos pátrios. Uma não excluindo a outra, mas, na verdade, se complementando.

¹³ VERÍSSIMO, Carla. **Compliance incentivo à adoção de medidas anticorrupção**. São Paulo: Saraiva, 2017. p. 91

¹⁴ GIOVANINI, Wagner. **Compliance a excelência na prática**. São Paulo, 2014. p. 20.

¹⁵ CARDOSO, Débora Motta. **Criminal compliance na perspectiva da lei de lavagem de dinheiro**. São Paulo: LiberArs, 2015. p.34.

O Estado sozinho não tinha mais condições de regular os atos cada vez mais complexos das empresas, muitas vezes com caráter transnacional. Desta forma, pode se dizer que houve uma transferência às sociedades empresárias do trabalho de prevenção e descoberta de ilícitos. Essa é a efetiva raiz do surgimento dos programas¹⁶, e, muitos deles, com poderes sancionatórios internos extraterritoriais, pois as empresas podem estar presentes em vários países, como no caso de regulação das atividades financeiras¹⁷. Assim:

Os programas de cumprimento de normas caracterizam-se como modalidade de autorregulação da atividade empresarial, estimulada pelo Estado, cuja capacidade de regular efetiva e tempestivamente a atividade econômica tem se reduzido, em vista da crescente complexidade social, do incessante desenvolvimento tecnológico e da globalização. A chamada autorregulação regulada ou correção consiste numa modalidade de regulação que incorpora o ente privado, subordinando-o a fins concretos ou a interesses predeterminados pelo Estado, tal como se dá na disciplina dos programas de *compliance*.

As regras de conduta estabelecidas nos programas de *compliance* nos sistemas de *common law* e *civil law*, além de servirem de importante instrumento para afastar ou diminuir a punibilidade das empresas¹⁸, fazem, de alguma maneira, o mesmo papel das definições dos contratos de natureza cível, ou seja, informam o que pode ou não ser feito, com normas específicas e de natureza ética, dirigido para o conhecimento das pessoas comuns que integram o quadro de colaboradores e *stakeholders* das empresas.

De qualquer sorte, o sistema de *compliance* nasceu dentro do sistema financeiro¹⁹.

Com a aprovação dos acordos de Bretton Woods, em 1944, resultante da conferência de mesmo nome, com o encaminhamento do fim da Segunda Grande Guerra, ficaram estabelecidos uma série de medidas voltadas ao controle do capital financeiro e do mercado. Na sequência, vale a pena referir a criação do Comitê de

¹⁶ VERÍSSIMO, Carla. **Compliance incentivo à adoção de medidas anticorrupção**. São Paulo: Saraiva, 2017. p. 158.

¹⁷ CUEVA, Ricardo Villas Bôas. Funções e Finalidades dos Programas de Compliance. In: CUEVA, Ricardo Villas Bôas; FRAZÃO, Ana (Coord.). **Compliance: Perspectivas e desafios dos programas de conformidade**. Belo Horizonte: Fórum, 2018. p.55.

¹⁸ VERÍSSIMO, Carla. **Compliance incentivo à adoção de medidas anticorrupção**. São Paulo: Saraiva, 2017. p. 94.

¹⁹ CARDOSO, Débora Motta. **Criminal Compliance na perspectiva da lei de lavagem de dinheiro**. São Paulo: LiberArs, 2015. p. 34.

Basiléia - em 1974 - que desenvolveu as primeiras regras de supervisão bancária e o primeiro Acordo de Basiléia de 1988,²⁰ que fixou regras de padronização mundial de capital mínimo para constituição de instituições financeiras, assim como normas de controles e supervisão. No Brasil tais controles foram implantados pela Resolução n. 2.554 do Banco Central do Brasil ²¹, que determinou a implantação dos sistemas de controles internos nas instituições bancárias.

A sociedade moderna, especialmente depois dos anos 1950, vem vivendo uma intensa internacionalização dos negócios, quer de natureza comercial, quer de natureza financeira, extrapolando frequentemente as fronteiras entre os países. Não há dúvida quanto ao fenômeno da internacionalização, em seu lado bom com a disponibilização de bens e serviços antes inimagináveis. No entanto, em seu lado negativo, basta observar - na história recente - os escândalos da Enron, Arthur Anderson e Worldcom como exprime o excerto abaixo. Os reflexos desses desvios de conduta empresariais foram sentidos em muitos países e pessoas, gerando enormes perdas financeiras²².

Os programas de *compliance* e as novas formas de regulação para a prevenção da criminalidade a ele relacionadas são uma reação aos escândalos espetaculares no âmbito da criminalidade econômica experimentados nos últimos tempos tanto nos EUA quanto na Europa: com a bancarrota empresarial, por exemplo, da WorldCom, Enron, Parmalat, e Flowtex, que desde então já indicavam a fundamentação de que a criminalidade econômica poderia levar tanto à bancarrota quanto a consideráveis danos à sociedade como um todo. E por isso as empresas e também o legislador em todo o mundo desenvolveram na prática novos conceitos para o incremento da conjuntura de condução das empresas: o 'programa de compliance', 'gerenciamento de risco' (Risk management), 'gerenciamento de valores' (value management) e 'governança corporativa' (corporate governance), assim como 'ética negocial' (business ethics), 'códigos de integridade' (integrity codes), 'códigos de conduta' (codes of conduct) e 'responsabilidade social corporativa' (corporate social responsibility) são os conceitos mais recorrentes"²³.

²⁰ BRASIL. **Recomendações de Basiléia.** Disponível em: <<https://www.bcb.gov.br/estabilidade/financeira/recomendacoesbasileia>>. Acesso em 14/09/2019.

²¹ SILVA, Daniel Cavalcante e COVAC, José Roberto. **Compliance como boa prática de gestão no ensino privado.** São Paulo: Saraiva, 2105. p. 4.

²² SILVEIRA, Renato de Melo Jorge; SAAD-DINIZ, Eduardo. A Noção penal dos programas de *compliance* e as instituições financeiras na "Nova Lei de Lavagem – Lei 12.683/2012. **Revista de Direito Bancário e do Mercado de Capitais.** São Paulo, v. 57, p. 267-279, Jul-Set 2012.

²³ Trecho traduzido da obra de Ulrich Sieber. (APUD SILVEIRA, Renato de Melo Jorge; SAAD-DINIZ, Eduardo. A Noção Penal dos Programas de Compliance e as Instituições Financeiras na "Nova Lei de Lavagem" – Lei 12.683/2012. **Revista do Direito Bancário e do Mercado de Capitais**, vol 57/2012, p.267.).

Como reação a tais fatos danosos, um senador e um deputado norte-americanos, Sarbanes e Oxley, criaram a legislação conhecida como Sarbanes-Oxley Act, SOX²⁴, que, entre outras obrigações, determinou a inclusão nas informações anuais e semestrais das empresas do compromisso de correção e expressão da verdade de todas as informações destinadas ao público. Em outras palavras, a transparência ou a evidenciação de balanços deve ser total, com a plena responsabilização de quem assinou.

A tal ponto foi aumentada de importância a autorregulação, que as regras de *compliance* vêm sendo introduzidas em várias legislações, como a Lei Anticorrupção do Reino Unido – UK Bribery Act (em vigor desde 1º de julho de 2011), e a Lei Mexicana de Combate à Corrupção (entrou em vigência em 12 de julho de 2012). As regras foram também adotadas pela *Security & Exchange Commission* – SEC dos Estados Unidos²⁵ e pela OCDE - Organização para Cooperação do Desenvolvimento Econômico²⁶ através da Convenção de Combate à Corrupção de Funcionários Públicos Estrangeiros em Transações Comerciais Internacionais de 1997.

A SEC é uma agência semelhante à Comissão de Valores Mobiliários, CVM brasileira, cuja responsabilidade precípua é velar pela aplicação das leis e regular opções de câmbio e valores mobiliários com autoridade para conduzir ações civis contra indivíduos ou organizações, como por exemplo, em casos de utilização de informações privilegiadas para obter ganhos financeiros (*insider trading*)²⁷.

A importância do *compliance* em abrandar a responsabilidade das empresas foi adotada pela OCDE e recomendada pelo Conselho de Ministros da Europa. Importa, também, destacar a Convenção das Nações Unidas contra a Corrupção de 2003, também conhecida como Convenção de Mérida. Nela ficou ajustado entre os signatários que os Estados adotariam medidas preventivas para assegurar a integridade das empresas. A Convenção foi ratificada no Brasil pelo Decreto

²⁴ ASSI, Marcos. **Compliance como implementar**. São Paulo: Trevisan, 2018. p. 22.

²⁵ ESTADOS UNIDOS DA AMÉRICA. *Security & Exchange Commission*. Disponível em: <www.sec.gov/ocie>. Acesso em: 15 mar. 2019.

²⁶ ORGANIZAÇÃO PARA COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO – OCDE. Disponível em <<http://www.oecd.org/gov/regulatory-policy/oecd-regulatory-policy-outlook-2018-9789264303072-en.htm>>. Acesso em: 04 abr. 2019.

²⁷ COELHO, Claudio Carneiro Bezerra Pinto; SANTOS JÚNIOR, Milton de Castro. **Compliance**. FGV Educação Executiva. p. 11

Legislativo n. 348, de 18 de maio de 2005 e promulgada pelo Decreto Presidencial n. 5.687, de 31 de janeiro de 2006²⁸.

Importa destacar que a Convenção da ONU privilegia a prevenção, com o enfoque de gerenciar o risco antes de a conduta ocorrer, gerando abordagem de princípios gerais para políticas, estratégias e planos de ação claros e realistas, com monitoramento regular. A Convenção, ainda, define agências anticorrupção com competências repressivas e preventivas (papel que no Brasil é exercida pela Controladoria-Geral da União - CGU) e impõe aos Estados-Partes a adoção de procedimentos transparentes e eficazes na contratação, retenção e promoção de servidores públicos, com definição clara na área de conflito de interesses entre o setor público e o privado, bem como a proteção dos denunciantes. A Convenção aborda temas como a transparência devida pelos Estados nas informações públicas, a corrupção no setor privado e aumento de eficácia nos instrumentos legais de prevenção de lavagem de dinheiro e atividades relacionadas.²⁹

A OCDE é uma organização formada por países com regimes políticos representativos e que adotam economia de mercado. Suas recomendações e a adoção de marcos regulatórios são de suma importância para seus membros.³⁰

A Convenção sobre o Combate da Corrupção de Funcionários Públicos Estrangeiros em Transações Comerciais Internacionais originada da OCDE define as obrigações dos governos, das empresas, dos contadores públicos, dos advogados e da sociedade civil das nações signatárias. A Convenção assinada em 17 de dezembro de 1997 e ratificada em 23 de outubro de 2000 define que qualquer pessoa física ou jurídica, independentemente da cidadania, está sujeita às suas proibições antissuborno na interação com funcionários públicos estrangeiros nos estados que a compõe.³¹

A lei americana denominada, *Foreign Corrupt Practices Act (FCPA)* de 1977, de alcance extraterritorial, se constitui em marco importante que atinge as empresas brasileiras que estão listadas na Bolsa de Valores dos Estados Unidos, ou, em

²⁸ SILVA, Daniel Cavalcante e COVAC, José Roberto. **Compliance como boa prática de gestão no ensino superior privado**. São Paulo: Saraiva, 2015. p. 4.

²⁹ GIONANINI, Wagner. **Compliance a excelência na prática**. São Paulo, 2014. p. 37.

³⁰ ORGANIZAÇÃO PARA A COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO – OCDE. Disponível em <www.oecd.org>. Acesso em: 14 set. 2019.

³¹ GIOVANINI, Wagner. **Compliance a excelência na prática**. São Paulo, 2014. p. 36.

outras palavras, estão submetidas a responder à SEC³². A lei visa combater a corrupção e em seu conteúdo traz normas contábeis e antissuborno. Entre suas peculiaridades ela define como crime não só o pagamento de propina, mas todo e qualquer pagamento feito por empresa listada na bolsa de valores americana que não esteja registrado apropriadamente. Com isso, engloba em sua aplicabilidade qualquer cidadão americano ou subsidiária americana ou estrangeira em solo americano que tenha capital americano e empresas estrangeiras que tenham negócios e conexões com os Estados Unidos³³.

Destaca-se, na sequência a promulgação da lei conhecida como *UK Bribery Act*, que adotou os elementos da FCPA de forma mais rigorosa. Também possui princípios de extraterritorialidade, pois atinge cidadãos britânicos e indivíduos estrangeiros relacionados com instituições britânicas e prevê ações de natureza cível e criminal que podem atingir tanto as pessoas físicas como as jurídicas, além de prever danos reputacionais, dano à imagem, mídia negativa e dissolução da empresa. Na tipificação do suborno ou propina, além dos clássicos dar, prometer dar, receber, entre outros, qualquer vantagem, a lei pune a falha na prevenção da corrupção³⁴.

No Brasil, o Banco Central, através das Circulares (atos normativos) 3.325/2006 (que cria o Regulamento do Mercado de Câmbio e Capitais Internacionais), 3.461/2009 (que consolida regras sobre os procedimentos a serem adotados na prevenção e combate às atividades relacionados com os crimes previstos na Lei 9.613/1998) e 3.467/2009 (que estabelece critérios para elaboração dos relatórios de avaliação de qualidade dos sistemas de controles internos e do descumprimento de dispositivos legais e regulamentares) e das Cartas-Circulares 3.234/2006 (que divulga recomendações referentes a operações ou propostas envolvendo países não cooperantes quanto a prevenção à lavagem de dinheiro), 3.260/2006 (que esclarece acerca da Circular 3290/2005, que dispõe sobre a identificação e o registro de operações de depósitos e cheques e de liquidação de cheques depositados em outra instituição financeira) e 3.337/2008 (que divulga

³² CARDOSO, Débora Motta. **Criminal compliance na perspectiva da lei de lavagem de dinheiro**. São Paulo: LiberArs, 2015, p. 34.

³³ COELHO, Claudio Carneiro Bezerra Pinto; SANTOS JÚNIOR, Milton de Castro. **Compliance**. FGV Educação Executiva. p. 11.

³⁴ COELHO, Claudio Carneiro Bezerra Pinto; SANTOS JÚNIOR, Milton de Castro. **Compliance**. FGV Educação Executiva. p. 13.

procedimentos para o cumprimento das atribuições das cooperativas centrais de crédito),³⁵ conduziu as instituições financeiras para a implementação de medidas de conformidade com a adoção de mecanismos de controles internos, destinados à prevenção da lavagem de dinheiro, materializando o *compliance* no país³⁶.

No entanto, o marco legal mais importante do *compliance* no Brasil foi a introdução da legislação que criminalizou a lavagem de dinheiro (Lei 9.613/1998) e que criou o COAF – Conselho de Controle de Atividades Financeiras³⁷, cuja atribuição é disciplinar, aplicar penas administrativas, receber, examinar e identificar ocorrências suspeitas de atividades ilícitas relacionadas à lavagem de dinheiro.³⁸

Em consequência, merece destaque a Instrução 301/1999 da CVM - Comissão de Valores Mobiliários³⁹, que dispõe sobre a identificação, o cadastro, o registro, as operações, a comunicação, os limites e a responsabilidade administrativa de que tratam os incisos I e II do artigo 10⁴⁰, I e II do artigo 11⁴¹ e o artigo 12⁴², da Lei 9.613/1998, referente aos crimes de lavagem ou ocultação de

³⁵ As referidas circulares estão disponíveis em: <www.bcb.gov.br>. Acesso em 04 abr 2019.

³⁶ SILVA, Daniel Cavalcante Silva; COVAC, José Roberto. **Compliance como boa prática de gestão no ensino superior privado**. São Paulo: Saraiva, 2015, p. 4.

³⁷ A Medida Provisória n. 893, de 19 de agosto de 2019, transformou o COAF em Unidade de Inteligência Financeira subordinada ao Banco Central do Brasil. A Medida Provisória está em debate em Comissão Mista no Congresso Nacional – <www.senado.leg.br> – e se não for aprovada até 17 dez 2019 perde a validade. Optou-se por manter o nome pelo qual o órgão é mais conhecido.

³⁸ CARDOSO, Débora Motta. **Criminal Compliance na perspectiva da lei de lavagem do dinheiro**. São Paulo: LiberArs, 2015. p. 35

³⁹ BRASIL. **Instrução n. 301/1999**. Disponível em: <www.cvm.gov.br>. Acesso em: 14 set 2019.

⁴⁰ O artigo 10, inciso I e II dispõe I: “Art. 10. As pessoas referidas no art. 9º: I - identificarão seus clientes e manterão cadastro atualizado, nos termos de instruções emanadas das autoridades competentes; II - manterão registro de toda transação em moeda nacional ou estrangeira, títulos e valores mobiliários, títulos de crédito, metais, ou qualquer ativo passível de ser convertido em dinheiro, que ultrapassar limite fixado pela autoridade competente e nos termos de instruções por esta expedidas; (...). (BRASIL. **Lei nº 9.613**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L9613.htm>. Acesso em: 18 set 2019.)

⁴¹ O artigo 11, inciso I e II dispõe: “Art. 11. As pessoas referidas no art. 9º: I - dispensarão especial atenção às operações que, nos termos de instruções emanadas das autoridades competentes, possam constituir-se em sérios indícios dos crimes previstos nesta Lei, ou com eles relacionar-se; I - deverão comunicar ao Coaf, abstendo-se de dar ciência de tal ato a qualquer pessoa, inclusive àquela à qual se refira a informação, no prazo de 24 (vinte e quatro) horas, a proposta ou realização: a) de todas as transações referidas no inciso II do art. 10, acompanhadas da identificação de que trata o inciso I do mencionado artigo; e b) das operações referidas no inciso I; (BRASIL. **Lei nº 9.613**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L9613.htm>. Acesso em: 18 set 2019.)

⁴² O caput do artigo dispõe: “Art. 12. Às pessoas referidas no art. 9º, bem como aos administradores das pessoas jurídicas, que deixem de cumprir as obrigações previstas nos arts. 10 e 11 serão aplicadas, cumulativamente ou não, pelas autoridades competentes, as seguintes sanções: I - advertência; II - multa pecuniária variável não superior: a) ao dobro do valor da operação; b) ao dobro do lucro real obtido ou que presumivelmente seria obtido pela realização da operação; ou c) ao valor de R\$ 20.000.000,00 (vinte milhões de reais); III - inabilitação temporária, pelo prazo de até dez anos, para o exercício do cargo de administrador das pessoas jurídicas referidas no art.

bens, direitos e valores e, por fim, a Lei 12.846/2013, conhecida como Lei Anticorrupção, que responsabilizou as pessoas jurídicas por atos lesivos cometidos contra a Administração Pública nacional e estrangeira. Todavia, destaca-se, sem responsabilização criminal; criando penalizações, na esfera administrativa e civil com pesadas multas e a possibilidade de acordos de leniência com a condição de o acusado colaborar com as investigações criminais e o processo administrativo⁴³.

É de notar que a Lei Anticorrupção atinge as sociedades empresárias nacionais e estrangeiras, e cabe à CGU – Controladoria Geral da União indicar os mecanismos e procedimentos internos de integridade (a lei não usa o termo *compliance*), a auditoria e o incentivo à denúncia de irregularidades e aplicação efetiva dos códigos de conduta no que denominou de programas de integridade. A existência dos programas nas empresas vai implicar na dosimetria da multa.⁴⁴

O quadro do desenvolvimento histórico antes apreciado é importante para se conhecer o tema e a origem de sua estrutura, ressaltando que os programas não são barreiras ao crime ou a ilícitos administrativos, mas devem mostrar-se como elementos restritivos a eles.

2.3 PILARES E OBJETIVOS DOS PROGRAMAS DE COMPLIANCE.

Como visto acima, o *compliance* ainda é recente no Brasil e a própria nomenclatura não está pacificada. No entanto, o objetivo do *compliance* já encontra melhor guarida na doutrina:

Não se pode confundir o *compliance* com o mero cumprimento de regras formais e informais, sendo o seu alcance bem mais amplo. Será instrumento responsável pelo controle de riscos legais ou regulatórios e de reputação, devendo tal função ser exercida por um *Compliance Officer*, o qual deve ser independente e ter acesso ao Conselho de Administração⁴⁵.

9º; IV - cassação ou suspensão da autorização para o exercício de atividade, operação ou funcionamento. (BRASIL. **Lei nº 9.613.** Disponível em: <
http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L9613.htm>. Acesso em: 18 set 2019.).

⁴³ VERÍSSIMO, Carla. **Compliance incentivo à adoção de medidas anticorrupção**. São Paulo: Saraiva, 2017. p. 72.

⁴⁴ VERÍSSIMO, CARLA. **Compliance incentivo à adoção de medidas anticorrupção**. São Paulo: Saraiva, 2017. p. 197.

⁴⁵ RIBEIRO, Márcia Cabral Pereira; DINIZ, Patrícia Dittrich Ferreira. **Compliance e Lei Anticorrupção nas Empresas**. In: <
www.12.senado.leg.br/ril/edicoes/52/205/ril_v52_n.205_p87.pdf>. Acesso em 14 ago 2018.

O programa deve considerar a lucratividade sustentável (obtenção de lucros financeiros com respeito ao meio ambiente) da empresa e, também, estar focado no desenvolvimento socioeconômico e ambiental na condução dos negócios. Ainda, é de se considerar quando se fala em programas de *compliance* que o ilícito pode ser a favor ou contra a empresa, gerando um dever de vigilância que antecipe (efeito preventivo) os fatos e a consequente responsabilização dos indivíduos. Entre outras palavras;

o compliance tem, sim um papel de restrição de responsabilidades, não mais abrangendo, v.g., todo o Conselho de Administração de uma dada empresa, mas, apenas, aquele ou aqueles que assumem o papel de garante ⁴⁶.

Nesse vetor, o programa de *compliance* somente tem sentido se houver genuíno engajamento de seus principais executivos (*top down*)⁴⁷ da mais alta administração da empresa. Somente com esse compromisso e exemplo pode perpassar para o resto da organização a ideia de retidão moral, correção ética e obediência às leis e regulamentos⁴⁸.

Observado o comprometimento sério e transparente antes exposto, afinal o *compliance* também é de todos os colaboradores da empresa, o programa se alicerça em três pilares (fundamentos) bem definidos, a saber: prevenção, detecção e resposta a não conformidade⁴⁹.

O primeiro pilar, da prevenção, consiste em desenvolver políticas e procedimentos a serem adotados na empresa nas mais variadas situações do dia a dia, na sua relação com clientes, fornecedores, colaboradores, órgãos do governo em suas diferentes esferas, etc. As regras de conduta devem, na sequência, ser comunicadas para todos os *stakeholders* de forma efetiva.⁵⁰

Além disso, os canais de comunicação que se estabelecem entre os *stakeholders* e os responsáveis pelo programa devem centralizar as informações como melhor forma de controle. Muito treinamento é imprescindível para a sua implementação. Tudo para buscar a integração perfeita entre os processos e as

⁴⁶ SILVEIRA, Renato de Mello Jorge; SAAD-DINIZ, Eduardo. **Compliance, Direito Penal e Lei Anticorrupção**. São Paulo: Saraiva, 2015. p. 132.

⁴⁷ ASSI, Marcos. **Compliance como implementar**. São Paulo: Trevisan, 2018. p. 27.

⁴⁸ GIOVANINI, Wagner. **Compliance a excelência na prática**. São Paulo, 2014. p. 53.

⁴⁹ ASSI, Marcos. **Compliance como implementar**. São Paulo, Trevisan, 2018. p. 27.

⁵⁰ GIOVANINI, Wagner. **Compliance a excelência na prática**. São Paulo, 2014. p. 77.

peças, com melhoria contínua dos métodos, com políticas claras e programas de treinamento e apoio⁵¹.

No pilar da detecção entram em ação o departamento jurídico interno das empresas, as ações de auditorias rotineiras, a análise da eficiência dos programas de *compliance* e dos seus próprios controles, criando sistema abrangente de informação⁵².

A resposta à falta de conformidade com as condutas estabelecidas, terceiro pilar, deve produzir consequências sob a forma de punição clara e previamente conhecida, efetivando o rastreamento e a comunicação da conduta, *id est*, mostrando a efetividade do monitoramento. O programa deve conter consequências claras (punições) e respostas diretas⁵³.

Os pilares (fundamentos) apresentam o benefício de fixar claramente as responsabilidades dos colaboradores, produzindo o alinhamento entre os controles internos e o *compliance*, facilitando assim o gerenciamento do negócio⁵⁴.

De acordo com Giovani Agostini Saavedra ao discorrer sobre o *compliance*:

No nosso entendimento, estado de conformidade adquire, na área de *compliance*, um completo e novo sentido: trata-se aqui de um estado dinâmico de conformidade, ou seja, o estado de conformidade significa aqui mais do que uma forma de estar no mundo, mas implica o compromisso com a criação de um sistema complexo de políticas, de controles internos e de procedimentos, que demonstrem que a empresa ou organização está buscando garantir, que se mantenha em um estado de *compliance*. Portanto, *compliance* é a área do conhecimento, que busca definir qual é esse conjunto complexo de medidas que permite, face a um cenário futuro x de risco, garantir hoje, com a máxima eficácia, um estado de conformidade de todos os colaboradores de uma determinada organização com uma determinada orientação de comportamento.⁵⁵

Os programas de *compliance* são complexos e envolvem várias áreas da empresa, mas o objetivo, repita-se, sempre vai ser prever, deter e responder. Ou seja, envolver toda a organização e distribuir as responsabilidades para áreas específicas de monitoramento da conformidade, como por exemplo, saúde dos

⁵¹ ASSI, Marcos. **Compliance como implementar**. São Paulo, Trevisan, 2018. p. 39.

⁵² ASSI, Marcos. **Compliance como implementar**. São Paulo, Trevisan, 2018. p. 27.

⁵³ ASSI, Marcos. **Compliance como implementar**. São Paulo, Trevisan, 2018. p. 29.

⁵⁴ ASSI, Marcos. **Compliance como implementar**. São Paulo, Trevisan, 2018. p. 29

⁵⁵ SAAVEDRA, Giovani Agostini. *Compliance Criminal – Conceito, Fundamentos e Tendências*. LAMBOY, Christian K. de, coord. **Manual de Compliance**, São Paulo: Instituto ARC, 2017. p. 833

integrantes e parceiros da empresa, segurança, cadeia de fornecimento, risco ambiental e monitoramento de qualidade. A função controladoria deve dominar os riscos e o reporte deve ser realizado junto à mais alta administração⁵⁶.

Com efeito, como ressalta Carla Veríssimo:

à gestão não basta apenas preocupar-se com o lucro, é fundamental manter a empresa longe de problemas. Leis, regulamentos e regras internas da empresa devem ser seguidos tanto pelos funcionários como por terceiros (subsidiárias, correspondentes, etc.). O que começa como uma obrigação para a alta administração deve permear toda a corporação⁵⁷.

Os programas, assim, são destinados a promover uma cultura positiva e ética na empresa, construindo a marca, aumentando os lucros e o orgulho dos colaboradores em fazer parte dela. Os reflexos externos à empresa são também pertinentes, pois criam a confiança nos consumidores, fornecedores e na própria mídia. Em síntese, projeta uma saudável imagem ao mercado. Com isso, atraem mais facilmente capitais de terceiros através de investimentos (especialmente se a empresa tiver ações em Bolsa de Valores)⁵⁸.

Aliás, o programa também protege a empresa de riscos penais, efeitos danosos que extrapolam as investigações e a ação penal, abalam a imagem e o valor da empresa no mercado, comprometendo a imagem ética dos executivos, gerentes e empregados. De fato, conforme Ivo Coca Vila⁵⁹:

o compliance se ocupa também dos riscos pessoais que recaem sobre os dirigentes da empresa. Compliance é o conjunto de medidas tendentes a garantir que todos e cada um dos membros da empresa, desde o presidente do conselho de administração, até o último empregado, cumpram os mandados e as proibições jurídico-penais, e que, em caso de infração, seja possível sua descoberta e adequada sanção.

Observa-se, desta forma, que pelos seus objetivos e resultados, é fundamental estruturar um bom programa de *compliance*. Os resultados decorrentes

⁵⁶ GIOVANINI, Wagner. **Compliance a excelência na prática**. São Paulo, 2014. p. 51

⁵⁷ VERÍSSIMO, Carla. **Compliance incentivo à adoção de medidas anticorrupção**. São Paulo: Saraiva, 2017. p. 91.

⁵⁸ VERÍSSIMO, Carla. **Compliance incentivo à adoção de medidas anticorrupção**. São Paulo: Saraiva, 2017. p. 91.

⁵⁹ COCA VILA, Ivo. **Programas de Cumplimiento como forma de Autorregulación regulada**. In: Colección Atelier Penal, 2013.

da adoção das suas normas, códigos de conduta e estrita obediência à lei e aos regulamentos, antes de mais nada, valoriza a empresa e seus integrantes em todos os níveis. Em outras palavras:

..., a implementação da política de *compliance* tende a gerar vantagem competitiva, uma vez, que num mundo em constante transformação, a nova leva de consumidores tende a ser altamente crítica e a adquirir não somente produtos e serviços, mas valores e comportamentos sustentáveis, além de seus efeitos em termos de confiança pública nacional e internacional⁶⁰.

Relevante se observar a boa sintonia entre o *compliance* e a Análise Econômica do Direito. Com efeito, se organizações são, para Coase⁶¹, um feixe de contratos que devem ser executados, controlados e que geram custos de transação⁶², o *compliance* não serve apenas⁶³ para avaliar as responsabilidades, mas também para mitigar os riscos e conflitos de agência⁶³ (de custos sempre altos)⁶⁴. Pode se inferir que as empresas adotarão políticas de *compliance* se perceberem que o valor da produção gerado pelo programa for perceptivelmente maior que os custos de sua implementação⁶⁵.

⁶⁰ RIBEIRO, Marcia Carla Pereira; DINIZ, Patrícia Dittirich Ferreira. Compliance e Lei Anticorrupção nas Empresas. **Revista de Informação Legislativa**. n. 205, ano 52, Jan-Mar 2015, p. 94.

⁶¹ COASE, Ronald. **The Nature of the Firm**. Disponível em <<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1111/j.1468-0335.1937.tb00002.x>>. Acesso em 13 fev 2019, p. 386-405.

⁶² “Como é sabido, os custos de transação podem ser divididos em *ex ante* e *ex post*. Os primeiros são compostos pelos gastos voltados a preparar, negociar e salvaguardar um acordo, estando atrelados ao custo de informação para acessar tais dados. Os segundos, por sua vez, referem-se a ajustamentos, adaptações e monitoramentos resultantes da execução de um contrato, quando afetado por falhas, erros, omissões e alterações inesperadas.” PINHEIRO, Caroline. *Compliance* sob a perspectiva da função social da empresa e da governança corporativa. In: CUEVA, Ricardo Villas Bôas; FRAZÃO, Ana (coord) **Compliance: perspectivas e desafios dos programas de conformidade**. Belo Horizonte: Forum, 2018, p. 199-200.

⁶³ “Conflito de agência é a possibilidade de divergências de interesses entre acionistas e gestores, onde um tenta tirar vantagens do outro de uma mesma situação”. NASSIF, Elaina; SOUZA, Crisomor Lobo de. Conflitos de Agência e Governança Corporativa. **Caderno de Administração - Revista do Departamento de Administração da FEA**. Pontifício Universidade Católica de São Paulo, vol. 17, n. 1 Jan – Dez, 2013, p. 02.

⁶⁴ PINHEIRO, Caroline. *Compliance* sob a perspectiva da função social da empresa e da governança corporativa. In: CUEVA, Ricardo Villas Bôas; FRAZÃO, Ana (Coord.) **Compliance: perspectivas e desafios dos programas de conformidade**. Belo Horizonte: Forum, 2018, p.198-199.

⁶⁵ PINHEIRO, Caroline. *Compliance* sob a perspectiva da função social da empresa e da governança corporativa. In: CUEVA, Ricardo Villas Bôas; FRAZÃO, Ana (Coord.) **Compliance: perspectivas e desafios dos programas de conformidade**. Belo Horizonte: Forum, 2018. p. 200.

Para Caroline Pinheiro, se a governança corporativa é o mecanismo sintetizador das práticas e normas de equilíbrio da empresa, o programa de *compliance* possui natureza mais ampla, sendo capaz de direcionar os conflitos internos para regras previamente determinadas. Nesse contexto, com a conformação de princípios e valores em benefício da empresa, reduzem-se os custos de transação e aumenta a cooperação entre as partes.⁶⁶

Ainda, os três pilares básicos se desdobram em complementos e para o exame aprofundado de um bom programa de *compliance*, a ser realizado quando do exame dos questionários, por sua simplicidade e objetividade, aqueles, deduzidos pela Legal, Ethics & Compliance - LEC⁶⁷, se mostram os mais apropriados.

Para a LEC, os programas devem estar sustentados em 9 pilares, a saber: 1) Suporte da alta administração; 2) Avaliação de riscos da empresa; 3) Código de Conduta e Políticas de *Compliance*; 4) Controles Internos; 5) Treinamento e Comunicação; 6) Canais de denúncia; 7) Investigações Internas; 8) *Due diligence* de parceiros, fornecedores, prestadores de serviço; e, 9) Auditoria e Monitoramento para aperfeiçoamento continuado.

Tratam-se, assim, de elementos visíveis nos Códigos de Conduta.

⁶⁶ PINHEIRO, Caroline. *Compliance* sob a perspectiva da função social da empresa e da governança corporativa. In: CUEVA, Ricardo Villas Bôas; FRAZÃO, Ana (Coord.) **Compliance: perspectivas e desafios dos programas de conformidade**. Belo Horizonte: Forum, 2018. p.198-199.

⁶⁷ LEGAL, ETHICS & COMPLIANCE – LEC. **Os 9 pilares de um programa de *compliance***. Disponível em: <<http://www.lecnews.com.br/blog/os-9-pilares-de-um-programa-de-compliance/>>. Acesso em: 18 jun 2019.

3 A NORMATIZAÇÃO DO COMPLIANCE NO ORDENAMENTO BRASILEIRO

Embora o enfoque da presente dissertação não seja apenas sobre o *compliance* no Direito Penal, como a origem do instituto esteve lida a esse ramo do Direito, impõe-se examinar como se deu esse relacionamento.

Além desse aspecto, no capítulo será debatida a normatização existente no Brasil e suas relações com o segmento de papel e celulose.

3.1 BREVE NOÇÃO DOS SISTEMAS DE RESPONSABILIZAÇÃO PENAL

Como referido: o escopo da pesquisa não é, necessariamente, o *compliance* visto pelo Direito Penal. No entanto, para a compreensão de onde o Brasil se encontra no universo desse novo mundo de internacionalização e programas de conformidade (hoje já se fala até em um Direito de *Compliance*, entendido como uma extensão do direito regulatório, com largo impacto nos sistemas jurídicos tanto da *'common law'*, como da *'civil law'* na palavras de Ricardo Villas Bôas Cueva⁶⁸), impõe-se uma visita aos sistemas de responsabilização criminal das empresas vigentes. Importa referir, desde já, que os programas examinados no capítulo quinto, os códigos de conduta e os códigos anticorrupção levam em consideração questões de lavagem de dinheiro e corrupção.

Destaca-se, a seu turno, que o estudo da responsabilização também vai ajudar a definir o momento que o Brasil se encontra e orientar sobre a maior ou menor efetividade dos programas estudados. Como assevera Carla Veríssimo:

Medidas de *compliance* são de adoção obrigatória no âmbito da lavagem de dinheiro (a inobservância dessa obrigação sujeita as pessoas físicas, as pessoas jurídicas e seus administradores à imp/osição de sanções administrativas), e de adoção sugerida, no âmbito da prevenção da corrupção⁶⁹.

⁶⁸ CUEVA, Ricardo Villas Bôas. Funções e Finalidades dos Programas de *Compliance*. In: CUEVA, Ricardo Villas Bôas; FRAZÃO, Ana (Coord.). **Compliance: Perspectivas e desafios dos programas de conformidade**. Belo Horizonte: Fórum, 2018. p. 54.

⁶⁹ VERÍSSIMO, Carla. **Compliance incentivo à adoção de medidas anticorrupção**. São Paulo: Saraiva, 2017. p. 273.

Nesse sentido, face à adoção obrigatória de medidas de *compliance*, entre outras, contra a lavagem de dinheiro e anticorrupção, é importante conhecer como o mundo enxerga e aplica tais normas.

Renata Machado Saraiva⁷⁰ destaca como modelos de responsabilização, todos de alguma forma derivados da aplicação da pena, o vicarial ou de heterorresponsabilidade, o modelo de culpabilidade própria da organização (modelo de autorresponsabilização) e o modelo misto.

A responsabilidade vicarial (*vicarious liability*), ou de heterorresponsabilidade, deriva da ação ou omissão de pessoa física identificada, de importância dentro da organização, e que atua em benefício da empresa (teoria da representação), transferindo a responsabilidade pessoal ou parte dela para o próprio ente coletivo⁷¹.

No modelo de culpabilidade própria da organização, ou de autorresponsabilidade, o suporte da aplicação da lei penal para a empresa se encontra na identificação de falhas de controle e gestão da própria sociedade empresária, o defeito organizacional. O erro na organização seria o condutor de sua responsabilidade⁷².

Já o terceiro modelo mistura os dois anteriores aceitando para fins de quantificação da pena a culpabilidade própria da empresa, por meio de agravantes e atenuantes⁷³.

Os programas de *compliance*, nesse quadro, acarretam diferentes efeitos, limites e alcances, quanto ao risco de responsabilização da empresa. A sua existência, dependendo do modelo adotado pela legislação do local, vai afastar a culpabilidade da empresa ou vai atenuar a sanção pecuniária incidente sobre ela. Assim, no sistema vicarial a existência do programa tem a finalidade de evitar as atividades delituosas que possam gerar responsabilização à empresa por atos praticados pelos colaboradores que tenham poder de decisão se esse ato gera

⁷⁰ SARAIVA, Renata Machado. **Criminal Compliance como instrumento de tutela ambiental – a propósito da responsabilidade penal das empresas**. São Paulo: LiberArs, 2018. p. 38.

⁷¹ SARAIVA, Renata Machado. **Criminal Compliance como instrumento de tutela ambiental – a propósito da responsabilidade penal das empresas**. São Paulo: LiberArs, 2018. p. 40.

⁷² SARAIVA, Renata Machado. **Criminal Compliance como instrumento de tutela ambiental – a propósito da responsabilidade penal das empresas**. São Paulo: LiberArs, 2018. p. 44.

⁷³ SARAIVA, Renata Machado. **Criminal Compliance como instrumento de tutela ambiental – a propósito da responsabilidade penal das empresas**. São Paulo: LiberArs, 2018. p. 50.

benefício para à empresa. Isso porque na ocorrência de atos ilícitos, a responsabilidade da empresa é objetiva⁷⁴:

A empresa, portanto, será sancionada pelos atos realizados por seus colaboradores, desde que tenham poderes de decisão, sempre e quando houver algum benefício ao ente coletivo. A amplitude destes conceitos (poderes de decisão e em benefício da empresa) permite que em quase todos os casos em que há resultado penalmente reprovável, seja automaticamente responsabilizada a organização – responsabilização objetiva.

Nos sistemas de autorresponsabilização, a responsabilidade ocorre quando está presente o programa, mas a empresa apresenta defeitos em sua organização que propiciam a ocorrência de atos ilícitos. Nesse caso, na Espanha, por exemplo, Carlos Gómez-Jara Díez⁷⁵ desenvolve o conceito de culpabilidade construtivista, a culpa própria das organizações. O conceito construtivista fortemente influenciado pelo direito norte-americano indica que a empresa deve perfilar-se como um bom cidadão corporativo e deve conter os mecanismos apropriados para o total controle da sua atividade.

Por fim, no sistema misto a existência de programas de *compliance* na empresa tem o condão de afastar a sua responsabilidade permanecendo apenas a da pessoa física, podendo, conforme do sistema jurídico, reduzir a pena pecuniária ou até mesmo eximir a empresa da condenação, provada a inexistência de defeitos na organização que a prejudiquem ou de seus controles ⁷⁶.

Já Saad-Diniz⁷⁷ refere “*quatro modos de compreensão de culpabilidade da empresa: 1) culpabilidade proativa; 2) culpabilidade reativa; 3) ethos corporativo; e 4) política corporativa*”. No primeiro caso, trata-se de deficiência da organização mesmo com programas de integridade, advindo sua responsabilidade. A culpabilidade reativa se destina à verificação do comportamento da empresa após ocorrência do ilícito penal. No modelo do *ethos* corporativo, a empresa apresenta

⁷⁴ SARAIVA, Renata Machado. **Criminal Compliance como instrumento de tutela ambiental.**, São Paulo: LiberArs, 2018. p. 41

⁷⁵ GÓMEZ-JARA DÍEZ, CARLOS. **A Responsabilidade Penal da Pessoa Jurídica – Teoria do Crime para Pessoas Jurídicas.** São Paulo: Atlas, 2015. p. 47.

⁷⁶ SARAIVA, Renata Machado. **Criminal Compliance como instrumento de tutela ambiental.** São Paulo: LiberArs, 2018. p. 52.

⁷⁷ SAAD-DINIZ, Eduardo. *Compliance sob a Perspectiva da Criminologia Econômica.* In: CUEVA, Ricardo Villas Bôas; FRAZÃO, Ana (Coord). **Compliance Perspectivas e desafios dos programas de conformidade.** Belo Horizonte: Fórum, 2018. p. 182-183.

programas de *compliance*, formação organizacional e hierárquica bem definidas, mas enfatizando o uso de infrações econômicas, ausente, ainda, qualquer ação reparadora pós-delitiva. Por fim, o último modelo é aquele onde os processos decisórios veiculados pela empresa refletem uma estrutura de organização que funciona a partir das decisões individuais.

Em síntese, pode-se dizer, escudado em Carla Veríssimo⁷⁸, que os regimes de responsabilização são o regime privado ou o público, com seus subregimes: civil-privado, o criminal, o civil-público e o administrativo. Para Tiedemann⁷⁹ a escolha do regime para lidar com o crime da empresa é uma questão de política criminal. Em outras palavras, se o sistema admite a punição criminal, ela pode ser semelhante à sanção penal. Quando não existe essa possibilidade o sistema agirá por outros meios para castigar a empresa, como multas, acordos de leniência, enfim, sanções de natureza administrativas.

Com essa visão rápida dos modelos mais modernos de responsabilização penal de empresa, examina-se a normatização existente no Brasil.

3.2 A NORMATIZAÇÃO EXISTENTE NO BRASIL

O exame da doutrina existente sobre *compliance* não deixa dúvidas quanto à influência do direito estrangeiro no espaço brasileiro, notadamente o norte-americano. Ou melhor, o desenvolvimento dos conceitos no Brasil foram todos acolhidos da fonte externa⁸⁰.

Como já visto no capítulo 2.1, as regras brasileiras quanto à exigência de programas de *compliance* tiveram seu marco inicial com a exigência de controles financeiros do sistema bancário, advindos dos Acordos de Basiléia que visavam reprimir a lavagem de dinheiro de atividades ilícitas, como o narcotráfico e as atividades terroristas⁸¹, nos termos da Resolução do Banco Central n. 2.554 de 24 de setembro de 1998, que dispôs sobre a implantação e implementação de sistemas

⁷⁸ VERÍSSIMO, Carla. **Compliance incentivo à adoção de medidas anticorrupção**. São Paulo: Saraiva, 2017. p. 63.

⁷⁹ TIEDEMANN, Klaus. Corporate criminal liability as a third track. In BRODOWSKI, D. et. al. **Regulating corporate criminal liability**. Cham: Springer, 2014, p. 13.

⁸⁰ VERÍSSIMO, Carla. **Compliance incentivo à adoção de medidas anticorrupção**. São Paulo: Saraiva, 2017. p. 103 e 181.

⁸¹ CARDOSO, Débora Motta. **Criminal compliance na perspectiva da lei de lavagem de dinheiro**. São Paulo: LiberArs, 2015. p. 24.

de controles internos⁸² e demais normatizações examinadas no capítulo 2.2, além da Lei 9.613/1998 (Lei da Lavagem de Dinheiro) e da Lei 12.846/2013 (Lei Anticorrupção).

Todavia, a base jurídica para a responsabilização penal da empresa não foi exercida pelo direito pátrio (à exceção dos crimes ambientais), que optou por penalizações nas esferas administrativa e civil, com pesadas multas, e possibilidade de acordos de leniência com a condição de colaboração com as investigações e o processo administrativo⁸³. Deve-se levar em conta, porém, que existe na Constituição Federal abertura para a responsabilização penal das pessoas jurídicas através do artigo 173, § 5º⁸⁴, que cuida da regulação das atividades econômicas, em especial, contra comportamentos que afrontam a ordem econômica e financeira e a economia popular (até aqui não regulamentada por lei)⁸⁵.

A Lei Anticorrupção optou pela responsabilização da empresa com penalizações na esfera administrativa. Já a Constituição da República no seu artigo 225, §3º⁸⁶ admite sanções penais e administrativas contra o ente coletivo, com a obrigação de reparar o dano causado em razão de condutas violadoras do meio ambiente. Nesse sentido, a Lei 9.605/1998, com forte impacto nas atividades das sociedades empresárias do segmento de papel e celulose, cuidou de tipificar as condutas delitivas ambientais.

A lei penal ambiental para o segmento é de capital importância. Como aduzem Jannet M. Thomas e Scott J. Callan⁸⁷, *“risco ambiental no viés da economia*

⁸² BRASIL. **Resolução 2.554 do Banco Central**. Dispõe sobre a Implantação e Implementação de controles Internos. (Disponível em: <https://www.bcb.gov.br/pre/normativos/res/1998/pdf/res_2554_v3_P.pdf>. Acesso 18 set 2019.)

⁸³ CARDOSO, Débora Motta. **Criminal compliance na perspectiva da lei da lavagem de dinheiro**. São Paulo: LiberArs, 2015. p. 26.

⁸⁴ O artigo 173, §5º da Constituição Federal dispõe: “§ 5º A lei, sem prejuízo da responsabilidade individual dos dirigentes da pessoa jurídica, estabelecerá a responsabilidade desta, sujeitando-a às punições compatíveis com sua natureza, nos atos praticados contra a ordem econômica e financeira e contra a economia popular.” (BRASIL. (Constituição 1988). **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, DF: Senado Federal, 1988. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao.htm>. Acesso em 18 set 2019.)

⁸⁵ VERISSIMO, Carla. **Compliance incentivo à adoção de medidas anticorrupção**. São Paulo: Saraiva, 2107. p. 76/77.

⁸⁶ O artigo 225, §3º da Constituição Federal dispõe: “§ 3º As condutas e atividades consideradas lesivas ao meio ambiente sujeitarão os infratores, pessoas físicas ou jurídicas, a sanções penais e administrativas, independentemente da obrigação de reparar os danos causados.” (BRASIL. (Constituição 1988). **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, DF: Senado Federal, 1988. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao.htm>. Acesso em 18 set 2019.)

⁸⁷ THOMAS, Janet M. e CALLAN, Scott J. **Economia Ambiental – cap.7 Análise de Riscos Ambientais**. Cengage Learning, p.144.

deve ser orientado pelos custos e benefícios decorrentes da redução de poluição". A ocorrência do risco ambiental pode levar não só a pesadas indenizações e custos de remediação, como à implicações penais.

As questões relativas à responsabilidade civil ambiental são importantes para os programas de *compliance* das empresas de papel e celulose, mormente pelo caráter objetivo - ou seja, na medida em que com culpa ou não, havendo nexo causal e dano ambiental, a empresa é o responsável objetivamente. Por segundo, são imperativos os princípios do poluidor-pagador, da reparação integral do dano e da prevenção, questões que impactam os custos econômicos da empresa⁸⁸.

Não se indaga como e por que o dano ocorreu, mas tão somente se ocorreu. Nessa seara, exsurge o caráter *propter rem* da obrigação reparatória dos danos ambientais *"que sujeita o devedor ao seu cumprimento simplesmente por ser titular do direito sobre a coisa"* nas palavras de Edis Milaré. Além disso, acrescenta ele, as responsabilidades das pessoas físicas envolvidas e a possibilidade da desconsideração da personalidade jurídica para fazer frente às indenizações e reparações impõem ao empreendedor as cautelas pertinentes⁸⁹.

Nas palavras de Renata Machado Saraiva, *verbis*:

A empresa poderá ser responsabilizada se um funcionário, embora treinado, devidamente equipado e com vigilância de superiores (a partir da delegação de funções), apesar das determinações da indústria, descartar diretamente no solo resíduos químicos, ou armazená-los em local incorreto, por exemplo, poluindo o solo da planta industrial, em níveis tais que causem ou possam causar danos à saúde dos seres humanos e a morte de animais. Neste exemplo, a existência ou não de programa de cumprimento normativo exemplar não será suficiente para eximir a responsabilidade que recairá sobre a empresa.⁹⁰

Sem dúvida, a frase espelha a responsabilidade ambiental objetiva da empresa, que, como as normas de lavagem de dinheiro e contra a corrupção, entre outros temas, formam a preocupação das empresas do setor.

Além dessas normais gerais, importam, ainda, a ISO – Internacional Organization for Standardization 19600 e a ISO – International Organizations for

⁸⁸ MILARÉ, Edis. **Direito do Ambiente**. 5. ed. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2005. p. 926.

⁸⁹ MILARÉ, Edis. **Direito do Ambiente**. 5. ed. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2005. p. 933.

⁹⁰ SARAIVA, Renata machado. **Criminal Compliance como instrumento de tutela ambiental**. São Paulo: LiberArs, 2017. p. 41

Standardization 37001, ambas adotadas pela ABNT⁹¹. A primeira cuida do sistema de gestão de *compliance* e dá diretrizes e a segunda cuida dos sistemas de gestão antissuborno.

A ISO 19600 cuida de fornecer um verdadeiro manual de criação de um programa de *compliance*, indicando as melhores práticas, a boa governança que servem não somente às empresas do segmento em exame, mas a qualquer outra empresa.

O conjunto dessas normas impactam o segmento de papel e celulose merecendo exame mais acurado e, ainda, como será examinado no capítulo seguinte, o conjunto de normas ambientais é de importância relevante.

3.3 IMPLICAÇÕES NORMATIVAS NO SETOR DE PAPEL E CELULOSE QUE FUNDAMENTAM A PREOCUPAÇÃO COM O COMPLIANCE

Sem embargo, as três leis referidas, a saber, a Lei de Lavagem de Dinheiro, a Lei dos Crimes Ambientais e a Lei Anticorrupção impactam a atividade das empresas do segmento papel e celulose e, via de consequência, devem ocupar largo espaço em seus programas de *compliance*.

A matriz de risco das empresas do segmento pode ser resumida em riscos trabalhistas (medicina, segurança, higiene, equipamentos de proteção e ergonomia), ambientais (de toda a sorte, como manipulação de produtos químicos, poluição do ar, solo e águas), corrupção de agentes públicos, controles internos, relações com clientes e fornecedores, segurança da informação e prevenção de incêndios nas fábricas e florestais⁹².

Exemplificativamente, para uma empresa de âmbito mundial como a Smurfit Kappa Group (de acordo com a Associação Brasileira do Papelão Ondulado - ABPO⁹³), com presença em inúmeros países, sujeita a legislações de diversos locais, seu Código de Conduta⁹⁴ está calçado em 3 princípios: “*cumprir a lei, comportamento ético e compromisso com a qualidade e serviço*”. Enunciados

⁹¹ ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS – ABNT. Brasil, 2019. Disponível em <www.abnt.org.br>. Acesso: em 21 nov 2019.

⁹² CELULOSE IRANI. S.A.. Programa de *compliance*. Brasil, 2019. Disponível em <www.irani.com.br>. Acesso em: 16 set 2019.

⁹³ ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE PAPELÃO ONDULADO – ABPO. Programa de *compliance*. Brasil, 2019. Disponível em <www.abpo.org.br>. Acesso em: 16 set 2019.

⁹⁴ SMURFIT KAPPA. Programa de *compliance*. Brasil, 2019. Disponível em <www.smurfitkappa.com/about/corporate-governance/policies>. Acesso em :11 jan 2019.

simples, objetivos e válidos em qualquer país e qualquer legislação. O Código, ainda, ensina a correta tomada de decisão, reproduzida aqui por sua simplicidade e objetividade:

o colaborador deve se perguntar se a decisão é legal; se a decisão está de acordo com o código; se o colaborador está confortável caso a decisão seja conhecida pelos colegas e, também, se está confortável se aquela decisão vier a público. Caso contrário não faça ou, se em dúvida, procure ajuda.

São regras claras que servem àqueles que trabalham na área financeira, contabilidade, produção ou área ambiental. Enfim, todos os segmentos da empresa que podem ser afetados pela legislação.

Outrossim, normalmente as empresas estão constituídas sobre bases florestais enormes⁹⁵, com gestão de florestas, com área de preservação sendo a base de sua produção altamente poluente e poluição que deve ser tratada. Tudo isso gera uma interface significativa com governos em todos os níveis (federal, estadual e municipal) e com órgãos ambientais, Ministério Público, Poder Judiciário, etc. em que os cuidados com o comportamento ético, não admitindo corrupção e licenças fraudulentas, são preocupações constantes⁹⁶.

Muitas empresas do segmento, por serem grandes em produção de celulose e faturamento, absorvem muita mão de obra e acabam gerando desenvolvimento e vínculos estreitos com as comunidades do entorno das fábricas e áreas de reflorestamento, não raramente criando e mantendo escolas, posto de saúde, bibliotecas públicas, programas de assistência social, etc⁹⁷.

A responsabilidade da empresa frente às leis antes citadas e mais os normativos de outros países, como a FACTA (Foreign Corrupt Practices Act - lei americana anticorrupção) e o UK Bribery Act (a lei britânica de mesmo sentido), muitos deles com caráter de extraterritorialidade, expõem a empresa, e, mesmo com os custos advindos da implantação dos programas de *compliance*, não decorrentes diretamente do negócio, eles devem ser realizados.

⁹⁵ INSTITUTO BRASILEIRO DA ÁRVORE – IBÁ. Site oficial. Brasil, 2019. Disponível em <www.iba.org>. Acesso em: 16 set. 2019.

⁹⁶ MILARÉ, Édis. **Direito do Ambiente**. 5. ed. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2005. p. 820.

⁹⁷ KLABIN S.A.. Programa de *compliance*. Brasil, 2019. Disponível em <www.klabin.com.br>. Acesso em: 16 set. 2019.

Os ganhos com a implantação do *compliance* são difíceis de mensurar, além dos ganhos de redução de multas, de descumprimento normativos ou mesmo de afastamento de penas. Por exemplo, a existência de *compliance* para efeitos da Lei Anticorrupção e do Decreto 8.420/2015, que regulamentou a mencionada Lei, em especial os seus artigos 17 e 18, que indicam a minoração das multas pela presença de um programa de integridade, pode servir de atenuante para redução de multas de 1 a 4%. Esse é um dado real, mas há outros ganhos que não se tem como calcular, como por exemplo, as vantagens reputacionais, o estímulo à inovação e à qualidade que se destacam frente à supressão de benefícios oriundos de vantagens ilícitas, às melhorias no padrão de gestão e eficiência da empresa, às novas oportunidades de negócio e à economia com a minoração dos danos em caso de infortúnio⁹⁸.

Não se pode deixar de considerar que os custos do programa vão variar de acordo com o tamanho das empresas⁹⁹, estando dispensadas as empresas de micro e pequeno porte de determinados critérios de *compliance* nos termos do Decreto n. 8.420/2015, que regulamentou a lei Anticorrupção¹⁰⁰. Todavia, ao teor dos termos da própria Lei e seu decreto regulamentador, a dispensa não se aplica às empresas do segmento.

Ainda, as companhias abertas de papel e celulose nacionais Klabin, Irani e Suzano, por exemplo, por estarem no mercado de capitais atuando na Bolsa de Valores, são obrigadas a adotarem os programas para atingir os melhores patamares de governança lançados pela B³¹⁰¹, em que um dos itens obrigatórios é a constituição de programas de *compliance*.

⁹⁸ FRAZÃO, Ana; MEDEIROS, Ana Rafaela Martinez. Desafios para a efetividade do programa de *compliance*. In: CUEVA, Ricardo Villa Bôas; FRAZÃO, Ana (Coord.) **Compliance: perspectiva e desafios dos programas de conformidade**. Belo Horizonte: Fórum, 2018. p. 81.

⁹⁹ VERÍSSIMO, Carla. **Compliance incentivo à adoção de medidas anticorrupção**. São Paulo: Saraiva, 2017. p. 274.

¹⁰⁰ Dispõe o artigo 42, §3º do Decreto n. 8.420/2015: "...na avaliação das microempresas e empresas de pequeno porte não são exigidos as formalidades dos parâmetros previstos neste artigo, não se exigindo, especificamente os incisos III, V, IX, X, XIII, XIV e XV do caput." (BRASIL. **Decreto n. 8.420/2015**. Disponível em < http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/decreto/d8420.htm>. Acesso em: 28 nov 2019.).

¹⁰¹ B³ - BRASIL BOLSA BALCÃO. Site oficial. Brasil, 2019. Disponível em: <http://www.bmfbovespa.com.br/pt_br/listagem/acoes/segmentos-de-listagem/novo-mercado/>. Acesso em: 04 abr 2019.

As maiores companhias do segmento adotam programas de *compliance*, ou porque são nacionais e estão com o capital no mercado acionário, ou porque suas matrizes no exterior assim o fazem por exigência de seus países¹⁰².

Não obstante, o regramento geral já destacado, importa, para o setor, as normas técnicas, resoluções e leis relacionadas com o Direito Ambiental.

Destaca-se, em primeira linha, o Código Florestal Brasileiro, Lei n. 12.651¹⁰³, de 25 de março de 2012, com a alteração Lei 12.727, de 17 de outubro de 2012, que dispõe sobre a proteção da vegetação nativa, altera as Leis ns. 6.938, de 31 de agosto de 1981, 9.393, de 19 de dezembro de 1996, e 11.428, de 22 de dezembro de 2006, revoga as Leis ns. 4.771, de 15 de setembro de 1965, e 7.754, de 14 de abril de 1989, e a Medida Provisória n. 2.166-67, de 24 de agosto de 2001; e dá outras providências.

Ainda, a Lei n. 12.305, de 02 de agosto de 2010, que institui a política nacional de resíduos sólidos, como o Decreto n. 7.404¹⁰⁴, de 23 de dezembro de 2010, que a regulamentou, são diplomas legais de impacto direto no setor, frente a significativa sobra de resíduos do processo de fabricação de papel, como explicitado no capítulo 4.1.

Como desdobramento das leis ambientais, são editadas resoluções pelo Conselho Nacional do Meio Ambiente – CONAMA, vinculado ao Ministério do Meio Ambiente – MMA, destacando-se: a Resolução CONAMA n. 382¹⁰⁵, de 26 de dezembro de 2006, que estabelece limites máximos de emissão de poluentes atmosféricos por fontes fixas; a Resolução CONAMA n. 436¹⁰⁶, de 26 de dezembro de 2011, que estabelece os limites máximos de emissão de poluentes atmosféricos para fontes fixas instaladas ou com pedido de licença de instalação anteriores a 02 de janeiro de 2007; a Resolução CONAMA n. 9¹⁰⁷, de 3 de dezembro de 1987, que dispõe sobre a realização de Audiências Públicas no processo de licenciamento

¹⁰² ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE PAPELÃO ONDULADO – ABPO. Site oficial. Brasil, 2019. Disponível em: <www.abpo.org.br>. Acesso em: 12 fev. 2019.

¹⁰³ BRASIL. **Código Florestal (Lei n. 12.651)**. Disponível em: <www.planalto.gov.br/ccivil-03/ato2011-2014/2012/lei12651>. Acesso: em 26 nov 2019.

¹⁰⁴ BRASIL. **Decreto 7.404**. Disponível em: www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2007-2010/2010decreto/D7404.htm>. Acesso em 26 nov 2019.

¹⁰⁵ BRASIL. **Ministério do Meio Ambiente – CONAMA**. Disponível em: <www.mma.gov.br/port/conama/res06/res308206.pdf>. Acesso em 26 nov 2019.

¹⁰⁶ BRASIL. **Ministério do Meio Ambiente - CONAMA**, Disponível em: <<http://www2.mma.gov.br/port/conama/legiabre.cfm?codlegi=660>>. Acesso: em 26 nov 2019.

¹⁰⁷ BRASIL. **Ministério do Meio Ambiente – CONAMA**. Disponível em <<http://www2.mma.gov.br/port/conama/legiabre.cfm?codlegi=60>>. Acesso: em 26 nov 2019.

ambiental; a Resolução CONAMA n. 430¹⁰⁸, de 13 de maio de 2011, que dispõe sobre as condições e padrões de lançamento de efluentes, completando e alterando a Resolução n. 375; a Resolução CONAMA 491¹⁰⁹, de 19 de novembro de 2018, que dispõe sobre a qualidade do ar; a Resolução CONAMA 420¹¹⁰, de 28 de dezembro de 2009, que dispõe sobre critérios e valores orientadores de qualidade do solo quanto à presença de substâncias químicas e estabelece diretrizes para o gerenciamento ambiental de áreas contaminadas por estas substâncias em decorrência de atividades antrópicas; a Resolução CONAMA n. 275¹¹¹, de 25 de abril de 2001, que estabelece o código de cores para os diferentes tipos de resíduos a ser adotados na identificação de coletores e transportadores, bem como nas campanhas informativas para a coleta seletiva.

Poluição atmosférica, resíduos sólidos, lançamentos de efluentes, licenciamentos ambientais são itens obrigatórios no dia a dia das empresas do setor e, portanto, todas as resoluções têm forte influência no setor, mas a relação é apenas exemplificativa, não conclusiva, pois esse não é o escopo do trabalho. Associe-se aos ditames ambientais nacionais, todas as normas ambientais estaduais e municipais que cada ente da Federação pode baixar e não é difícil entender que as regras impactam os programas de *compliance* das empresas.

-
- ¹⁰⁸ BRASIL. **Ministério do Meio Ambiente. CONAMA.** Disponível em <<http://www2.mma.gov.br/port/conama/legiabre.cfm?codlegi=646>>. Acesso: 25 nov 2019.
- ¹⁰⁹ BRASIL. **Ministério do Meio Ambiente - CONAMA.** Disponível em <<http://www2.mma.gov.br/port/conama/legiabre.cfm?codlegi=740>>. Acesso: 25 nov. 2019.
- ¹¹⁰ BRASIL. **Ministério do Meio Ambiente - CONAMA.** Disponível em <<http://www2.mma.gov.br/port/conama/legiabre.cfm?codlegi=620>>. Acesso: 26 nov 2019.
- ¹¹¹ BRASIL. **Ministério do Meio Ambiente - CONAMA.** Disponível em <<http://www2.mma.gov.br/port/conama/legiabre.cfm?codlegi=273>>. Acesso: 26 de nov 2019.

4 O SEGMENTO DE PAPELÃO ONDULADO E CELULOSE

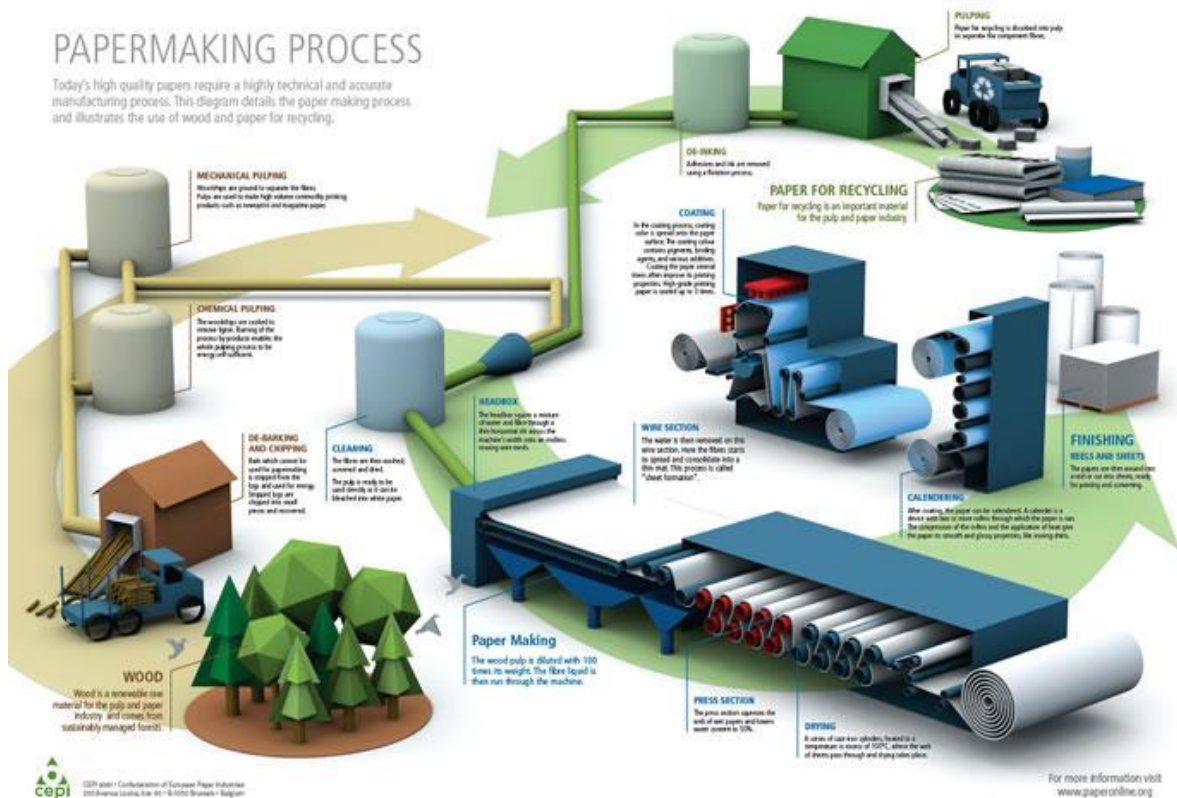
No capítulo em tela, o objetivo é conhecer o setor de papel e celulose no Brasil e sua expressão socioeconômica.

Primeiramente, se proporá uma síntese de como a celulose e o papel são produzidos, evidentemente sem que o exame pretenda ser demasiadamente técnico e aprofundado. Num segundo momento, se demonstrará o tamanho do setor e sua importância na economia, na geração de empregos e impostos.

4.1 A PRODUÇÃO DE CELULOSE E PAPEL

O papel já foi produzido pela humanidade de diversas formas, sendo contemporaneamente elaborado a partir da madeira. Na Figura 1 abaixo está esquematizado, de forma sintetizada, o procedimento de produção do papel.

Figura 1 – Esquema de produção de papel



FONTE: recipac.pt¹¹²

¹¹² ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE RECUPERAÇÃO E RECICLAGEM DE PAPEL E CARTÃO (RECIPAC). Site oficial. Portugal, 2019. Disponível em: <<http://recipac.pt/o-ciclo-do-papel/producao-de-papel/>>. Acesso em: 25 out. 2019.

O processo de produção, exibido abaixo, foi extraído de uma descrição elaborada pela Suzano Papel e Celulose¹¹³, é encontrado em todas as fábricas, como reflete o esquema acima. Ele parte da presença um forte maciço florestal em torno da instalação fabril (menor custo e tempo de transporte de matéria prima), que vai propiciar o corte da madeira e sua transformação em cavacos para a produção de celulose e, finalmente, a produção de papel¹¹⁴.

A formação de florestas começa com sua produção em viveiro, sua plantação e crescimento no curso de anos. São plantadas duas espécies de árvores destinadas à produção de celulose, o eucalipto e o *pinus eliotis*, com processos de produção semelhantes e o papel, com utilização diferentes, denominados de celulose de fibra curta e a celulose de fibra longa¹¹⁵.

Antes da descrição do processo de produção, que será analisado na sequência, como uma digressão para melhor entendimento, é importante afirmar que o papel resultante da celulose de fibra longa (originado do *pinus*, por exemplo) apresenta maior resistência e resulta na sua utilização para embalagens, papel cartão, papel jornal e filtros. A sua vez o papel advindo da celulose de fibra curta (originado principalmente do eucalipto), é apropriado para o papel de impressão, escrita, toalhas, guardanapos, papel higiênico¹¹⁶. Ainda, existe uma terceira espécie de celulose descrita no sítio eletrônico da Klabin, a celulose *fluff*, originada da produção de polpa da fibra longa (*pinus*) e se destina à fabricação de absorventes femininos, fraldas para adultos e crianças, lenços umedecidos, entre outros.

A produção da celulose e do papel começa com a utilização de equipamentos, como o *harvester* (máquina que corta a árvore no pé, descasca e corta o tronco em toretes) para cortar a floresta, que é colhida e levada para as fábricas onde estes troncos serão transformados em cavacos. Os cavacos sofrem um processo de cozimento em enormes digestores, local onde acontece a separação da fibra de celulose de impurezas, como a lignina e resinas, processo

¹¹³ SUZANO PAPEL E CELULOSE. Sítio oficial. Brasil, 2019. Disponível em <r.i.suzano.com.br>modelos>doc>. Acesso em: 25 out. 2019.

¹¹⁴ SUZANO PAPEL E CELULOSE. Sítio oficial. Brasil, 2019. Disponível em <r.i.suzano.com.br>modelos>doc>. Acesso em: 25 out. 2019.

¹¹⁵ SUZANO PAPEL E CELULOSE. Sítio oficial. Brasil, 2019. Disponível em: <r.i.suzano.com.br>modelos>doc>. Acesso em: 25 out. 2019.

¹¹⁶ KLABIN S.A. Sítio oficial. Brasil, 2019. Disponível em: <klabin.com.br/negócios-e-produtos/celulose/>. Acesso em: 25 out. 2019.

denominado de *kraft*. As impurezas formam o denominado licor negro que é conduzido para evaporadoras para elevar a concentração de sólidos e, assim, permitir a produção de energia elétrica, necessária para todo o processo¹¹⁷.

A celulose produzida, na continuação, sofre o processo de branqueamento através da adição de produtos químicos, chamados de agentes branqueadores, por exemplo, o cloro, o dióxido de cloro e a soda cáustica. O coquetel de elementos branqueadores vai variar conforme o tipo de fibra da celulose. Na sequência, ainda em forma líquida, a celulose branqueada fica armazenada em torres e já pode ser destinada para sua transformação em papel¹¹⁸.

Na fábrica de papel, a celulose vira papel em enormes esteiras, onde ela é seca, moldada em folhas, cortada e embalada. O corte do papel pode ser feito em vários tamanhos, conforme a utilização que vier a ter, tais como papelão ondulado, sacos, embalagens, papel para escrever, etc.

Ainda, é de se observar a enorme importância para o processo da utilização de energia elétrica e água. A energia, como visto acima, é parcialmente produzida pela transformação do licor negro nas caldeiras de transformação e parcialmente adquirida no mercado. Algumas empresas, como a Celulose Irani S.A., possuem em sua área de terras centrais elétricas de pequeno porte para ajudar na diminuição do custo desse insumo básico¹¹⁹.

Todavia, o ciclo do papel não termina nesse ponto. Depois de utilizado, o papel é reciclado pela captação do lixo produzido pela sociedade, aglutinado em aparas (que nada mais são do que papel usado e embalado em fardos). As aparas retornam à fábrica de celulose onde são novamente transformadas em celulose e depois em papel, num ciclo semelhante ao descrito para a fibra virgem¹²⁰.

A descrição sumária de um ciclo de produção de produção de celulose e papel já deixa evidente a importância econômica do setor e sua expressão na sociedade.

¹¹⁷ SUZANO PAPEL E CELULOSE. Sítio oficial. Brasil, 2019. Disponível em: <r.i.suzano.com.br>modelos>doc>. Acesso em: 25 out. 2019.

¹¹⁸ SUZANO PAPEL E CELULOSE. Sítio Oficial. Brasil, 2019. Disponível em: <r.i.suzano.com.br>modelos>doc>. Acesso em: 25 out. 2019.

¹¹⁹ CELULOSE IRANI S.A.. Sítio oficial. Brasil, 2019. Disponível em: <www.irani.com.br>. Acesso: em 25 out. 2019.

¹²⁰ INSTRUMENTAÇÃO E CONTROLE. Sítio Oficial. Brasil, 2019. Disponível em: <www.instrumentacaoecontrole.com.br/produção-de-papel-e-celulose-como-funciona/>. Acesso: em 24 out. 2019.

4.2 A EXPRESSÃO ECONÔMICA DO SETOR

O segmento de papel ondulado e celulose, ou seja, especificamente das empresas que fabricam a celulose e papel para a confecção de caixas e embalagens representam, segundo a ABPO – Associação Brasileira de Papelão Ondulado ¹²¹, 1% do PIB - Produto Interno Bruto. As empresas desse segmento empregam 24.724 funcionários e produziram um faturamento bruto de R\$13.398.265.388,00 para o ano de 2017.

As empresas do segmento, de acordo as informações da ABPO, exportam 21.149 toneladas de caixas e chapas de papelão ondulado e recolhem R\$ 3.444.071.646,00 em impostos sobre o faturamento, assim distribuídos: ICMS 46,12%; COFINS 26,73%; IPI 21,33% e PIS 5,81% como representa o Gráfico 1 abaixo.

Gráfico 1 – Impostos



Fonte: elaborado pelo autor.

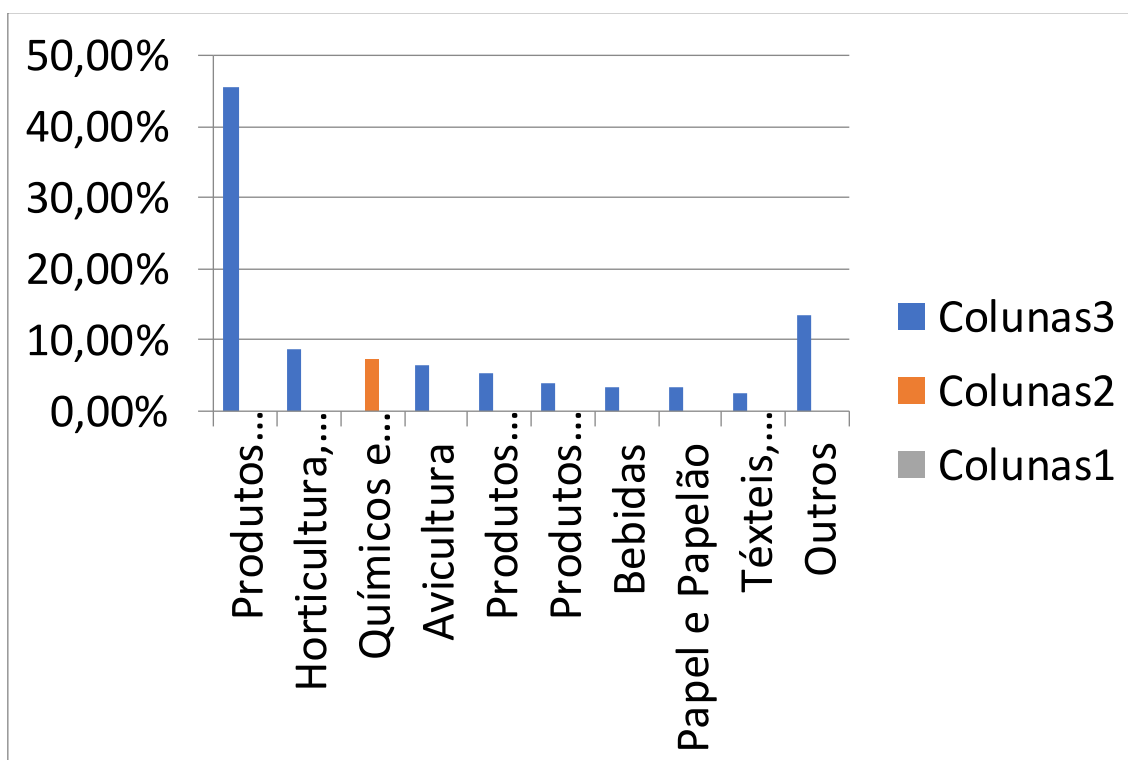
O consumo aparente no Brasil de papel é de 16,9 Kg/por habitante, considerando para efeitos de conceito de consumo aparente o total da produção de papel, somado a importação do mesmo bem, subtraído a exportação. Outro dado

¹²¹ ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE PAPELÃO ONDULADO – ABPO. Site oficial. Brasil, 2019. Disponível em: <www.abpo.org.br>. Acesso: em 07 fev 2019.

importante, é que o consumo de papel na produção de papelão ondulado, insumo básico para as caixas, é de 3.947.960 toneladas.

A importância do setor é visível, e a movimentação de produtos e serviços impressiona. Em relação ao destino dessa expressiva produção de caixas o gráfico 2, abaixo, informa a Distribuição Setorial de Expedição em Toneladas: Produtos Alimentícios, 45,57%; Horticultura, Floricultura e Fruticultura, 8,73%; Químicos e Derivados 7,44%; Avicultura 6,52%; Produtos Farmacêuticos, Perfumaria e Cosméticos 5,25%; Produtos Plásticos e Borracha 4,01%; Bebidas 3,26%; Papel e Papelão 3,32%; Têxteis, Vestuário, Couros e Calçados 2,66%; e outros 13,58%, sempre conforme os dados extraídos da ABPO¹²².

Gráfico 2 – Distribuição da produção



Fonte: elaborado pelo autor.

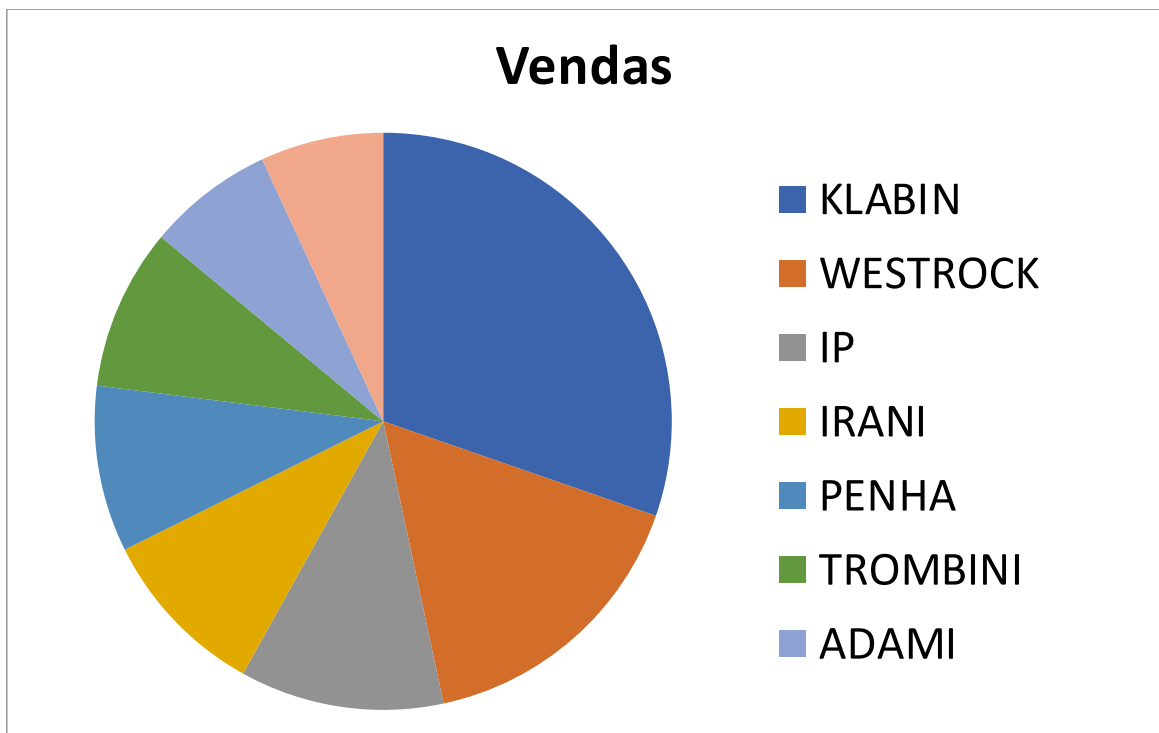
A distribuição geográfica da expedição de produtos de papelão ondulado se dá assim pelas regiões brasileiras: Sudeste, 46,75%; Sul 28,53%; Nordeste 11,27%; Centro-Oeste 9,97%; Norte 2,87%; e Exportações 0,61%¹²³.

¹²² ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE PAPELÃO ONDULADO – ABPO. Site oficial. Brasil, 2019. Disponível em: <www.abpo.org.br>. Acesso: em 07 fev 2019.

¹²³ ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE PAPELÃO ONDULADO – ABPO. Site oficial. Brasil, 2019. Disponível em: <www.abpo.org.br>. Acesso: em 07 fev 2019.

Por fim, segundo a ABPO, as maiores empresas do Brasil em expedição de caixas, acessórios e chapas em toneladas são as seguintes, em números: 1) Klabin, com 609.587 toneladas; 2) Westrock, com 328.516 toneladas; 3) Internacional Paper, com 229.801 toneladas; 4) Irani, com 229.801 toneladas; 5) Penha, com 187.245 toneladas; 6) Trombini, com 181.934 toneladas; 7) Adami, com 142.503 toneladas; e, em 8) Smurfit Kappa, com 138.574 toneladas, assim visualizadas em gráfico.

Gráfico 3 – Expedição



Fonte: elaborado pelo autor

Adicione-se que as empresas escolhidas para a pesquisa realizada no presente trabalho representam 57,35% da produção brasileira de papelão ondulado e 60,15% de toda a produção de caixas em toneladas do país. Os dados foram extraídos também do anuário da ABPO¹²⁴.

Na pesquisa sobre a efetividade dos programas de *compliance*, além dessas empresas, foram adicionadas duas outras companhias expressivas que, embora atuem de forma um pouco diferente (produção de papel branco e cartão), têm tamanho e importância econômica relevante ombreado-se com o grupo principal e,

¹²⁴ ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE PAPELÃO ONDULADO – ABPO. Site oficial. Brasil, 2019. Disponível em: <www.abpo.org.br>. Acesso: em 07 fev 2019.

portanto, merecedoras também de exame. Trata-se das empresas a Suzano e a CMPC (que basicamente trabalham com celulose de fibra curta, como visto no subcapítulo 4.1 acima)¹²⁵.

Embora as empresas do segmento não reconheçam como seu negócio principal, mas sim como insumo, a produção florestal delas é expressiva. Os dados abaixo foram coletados junto ao IBÁ – Indústria Brasileira de Árvores¹²⁶ no Anuário de 2018 com dados de 2017, cujo folder está juntado como ANEXO A. Acrescenta-se, ainda, que as empresas escolhidas para a pesquisa também fazem parte dessa organização.

A Receita Bruta do setor foi de R\$ 73,8 bilhões, representando 1,1% do PIB Nacional e 6,1% do PIB Industrial, sempre segundo o IBÁ. O saldo da Balança Comercial gerou US\$ 9 bilhões e a arrecadação de tributos atingiu R\$11,5 bilhões, que correspondeu a 0,9% da arrecadação nacional.

O setor florestal gerou 3,7 milhões de empregos. Compõem o número da geração de empregos o direto, que foi 508 mil vagas, mais os empregos indiretos e o chamado efeito renda (o aumento do poder de compra). Foram investidos R\$ 6,7 bilhões em florestas, sendo R\$ 3,2 bilhões pelas indústrias exclusivamente florestais e R\$ 3,5 bilhões pelas indústrias de papel e celulose¹²⁷.

A produção industrial situou-se em 19,5 milhões de toneladas sendo 33% para o mercado doméstico e 67% para exportação. Sublinhe-se que o Brasil é o segundo maior produtor de celulose do mundo.

Foram produzidas 10,5 milhões de toneladas de papel, 100% produzidos no Brasil originados de florestas plantadas. Ainda, a indústria da árvore gerou 7,9 milhões de metros quadrados de painéis de madeira, onde o Brasil se coloca entre os dez maiores produtores mundiais. Da mesma forma, 11,9 milhões de metros quadrados de pisos laminados foram produzidas por empresas qualificadas no Programa de Qualidade e Produtividade do Habitat (PBQP-H) do Ministério das Cidades¹²⁸.

¹²⁵ ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE PAPELÃO ONDULADO – ABPO. Sítio oficial. Brasil, 2019. Disponível em: <www.abpo.org.br>. Acesso: em 07 fev 2019.

¹²⁶ INDÚSTRIA BRASILEIRA DE ÁRVORES – IBÁ. Sítio oficial. Brasil, 2019. Disponível em <<https://www.iba.org/dados-estatisticos>>. Acesso em: 04 abr. 2019.

¹²⁷ INDÚSTRIA BRASILEIRA DE ÁRVORES – IBÁ. Sítio oficial. Brasil, 2019. Disponível em <<https://www.iba.org/dados-estatisticos>>. Acesso em: 04 abr. 2019

¹²⁸ INDÚSTRIA BRASILEIRA DE ÁRVORES – IBÁ. Sítio oficial. Brasil, 2019. Disponível em <<https://www.iba.org/dados-estatisticos>>. Acesso em: 04 abr. 2019.

Ainda, foram produzidos 4,5 milhões de toneladas de carvão vegetal, toda produção destinada ao mercado externo, sendo o Brasil líder mundial na produção de aço a partir do carvão vegetal.

Como dados socioambientais, o IBÁ informa que o Brasil tem 7,5 milhões de hectares de florestas plantadas, sendo que 5,8 milhões de hectares correspondem a áreas certificadas. São 5,6 milhões de hectares conservados, ou seja, para cada hectare plantado, outro 0,7 é conservado, e, ainda, 35 mil hectares de áreas degradadas se encontram em processo de recuperação pelas empresas associadas¹²⁹.

Por fim, os programas socioambientais das empresas associadas beneficiam 1,2 milhão de pessoas, com R\$ 497 milhões investidos, e o fomento florestal beneficia 27 mil pessoas, com 464 mil hectares de plantios em parceria com pequenos e médios produtores locais.

Os dados demonstram com transparência o desenvolvimento e a pujança do setor florestal e de papel e celulose, setor que vem sofrendo, em termos estratégicos, uma forte concentração societária a nível nacional e internacional¹³⁰.

¹²⁹ INDUSTRIA BRASILEIRA DE ÁRVORES – IBÁ. Sítio oficial. Brasil, 2019. Disponível em <<https://www.iba.org/dados-estatisticos>>. Acesso em: 04 abr. 2019

¹³⁰ BANCO BRADESCO S.A.. Economia em dia. Brasil, 2019. Disponível em <www.economiaemdia.com.br>pdf>Infset_papel_e_celulose>. Acesso em: 16 set. 2019.

5 ANÁLISE DOS PROGRAMAS EXISTENTES NA ÁREA DE PAPEL ONDULADO E CELULOSE

5.1 A ESTRUTURA DOS PROGRAMAS EXISTENTES NO SEGMENTO

Os programas de *compliance* das dez maiores empresas do segmento, segundo o ranking publicado pela ABPO¹³¹, a saber, Klabin¹³², Westrock¹³³, Irani¹³⁴, Smurfit Kappa¹³⁵, Trombini¹³⁶, International Paper¹³⁷, Penha¹³⁸ e Adami¹³⁹, acrescidas, pelo porte e relevância econômica, da Suzano Papel e Celulose¹⁴⁰ e da CMPC Celulose Riograndense¹⁴¹, empresas que não produzem papelão ondulado (portanto, não filiadas à ABPO), possuem seus Códigos de Conduta e programas de conformidade publicados nos seus sítios eletrônicos na rede mundial de computadores, com exceção das empresas Adami e Trombini. Os Códigos de Conduta das empresas arroladas estão juntados no ANEXO B.

Ressalte-se, de imediato, que duas das maiores empresas nacionais antes mencionadas, a Trombini e Adami, não adotam programas, optando por utilizar apenas alguns dos aspectos do *compliance*, como Relatórios de Sustentabilidade Ambiental e Relatórios de Responsabilidade Social, para não ficarem afastados da concorrência e não criarem embaraços junto aos consumidores. Muitas das

¹³¹ ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE PAPELÃO ONDULADO – ABPO. Programa de *compliance*. Brasil, 2019. Disponível em <www.abpo.org.br>. Acesso em: 09 fev 2019

¹³² KLABIN S.A.. Programa de *compliance*. Brasil, 2019. Disponível em: <<https://www.klabin.com.br/pt/a-klabin/codigo-de-conduta/>>. Acesso em: 09 fev 2019.

¹³³ WESTROCK BRASIL. Programa de *compliance*. Brasil, 2019. Disponível em <<https://www.westrock.com/-/media/pdf/supplier-resources/principios-de-conduta---portugus-pdf.pdf?modified=20180413175115>>. Acesso em: 09 fev 2019.

¹³⁴ CELULOSE IRANI S.A.. Programa de *compliance*. Brasil, 2019. Disponível em <<http://www.irani.com.br/integridade/>>. Acesso em: 09 fev 2019.

¹³⁵ SMURFIT KAPPA GROUP. Programa de *compliance*. Brasil, 2019. Disponível em <www.smurfitkappa.com/about/corporate-governance/policies>. Acesso em 11 jan 2019.

¹³⁶ TROMBINI PAPEL E EMBALAGENS S.A.. Sítio oficial. Brasil, 2019. Disponível em <www.trombini.com.br>. Acesso em: 11 fev 2019.

¹³⁷ INTERNATIONAL PAPER. Programa de *compliance*. Brasil, 2019. Disponível em <<http://www.internationalpaper.com/company/regions/south-america>>. Acesso em 11 jan 2019.

¹³⁸ PENHA EMBALAGENS DE PAPELÃO. Programa de *compliance*. Brasil, 2019.. Disponível em: <<http://www.penha.com.br/10/codigo-de-conduta.html>>. Acesso em: 08 fev 2019.

¹³⁹ ADAMI S.A.. Sítio oficial. Brasil, 2019.. Disponível em <www.adami.com.br>. Acesso em: 08 fev 2019.

¹⁴⁰ SUZANO PAPEL E CELULOSE. Programa de *compliance*. Brasil, 2019. Disponível em <<http://ri.suzano.com.br/suzano/governanca-corporativa/estatuto-codigos-e-politicas>>. Acesso em: 09 fev 2019.

¹⁴¹ CMPC CELULOSE RIOGRANDENSE. Programa de *compliance*. Brasil, 2019. Disponível em <<http://cmpcceluloseriograndense.com.br/codigo-de-conduta>>. Acesso em: 09 fev. 2019.

empresas nacionais são empresas familiares sem ações em Bolsa de Valores¹⁴². Desta forma, não estão obrigadas a criar programas com maior profundidade e comprometimento. Por outro lado, as empresas nacionais com ações cotadas em Bolsa de Valores (Klabin, Suzano e Irani) possuem programas de *compliance*, inclusive com Manuais Anticorrupção, como é o caso da Klabin¹⁴³ e da Irani¹⁴⁴.

As empresas estrangeiras não possuem ações na Bolsa de Valores brasileira, mas possuem ações nas bolsas dos seus lugares de origem e em bolsas estrangeiras importantes. Os programas dessas empresas são amplos e foram replicados na filial brasileira, tais como a Westrock, a Smurfit Kappa e a International Paper.

Os Códigos de Conduta têm características comuns em todas as empresas que os adotam, sejam as nacionais ou as estrangeiras. As nacionais porque operam com o comércio exterior e devem apresentar-se como o *good corporate citizenship*¹⁴⁵ e estarem sujeitas, eventualmente a uma *due diligencie* dos clientes externos¹⁴⁶.

5.1.1 O Exame dos Pilares dos Programas de *Compliance*

O programa de *compliance* genuíno é aquele que promove a comunicação espontânea às autoridades dos fatos que identificam um ilícito¹⁴⁷, segundo a melhor doutrina.

Para o exame aprofundado, primeiro se faz necessário uma digressão sobre os pilares que compõem um bom programa de *compliance*, como aqueles

¹⁴² B³ - BRASIL BOLSA BALCÃO. Sítio Oficial. Brasil, 2019. Disponível em: <www.b3.com.br>. Acesso em: 12 fev. 2109.

¹⁴³ KLABIN S.A.. Manual Anticorrupção. Brasil, 2019. Disponível em <http://www.klabin.com.br/pt/a-klabin/codigo-de-conduta/manual-anticorruptao/>. Acesso em: 09 fev 2019.

¹⁴⁴ CELULOSE IRANI S.A.. Manual de Integridade. Brasil, 2019. Disponível em: <http://www.irani.com.br/integridade/>. Acesso em: 09 fev 2019.

¹⁴⁵ SAAD-DINIZ, Eduardo. *Compliance* sob a perspectiva da criminologia econômica. In: CUEVA, Ricardo Villas Bôas; FRAZÃO, Ana (Coord.). **Compliance: perspectivas e desafios dos programas de conformidade**. Fórum, Belo Horizonte, 2108, p. 168.

¹⁴⁶ FRAZÃO, Ana; MEDEIROS, Ana Rafaela Martinez. Desafios para a efetividade dos programas de *compliance*. In: CUEVA, Ricardo Villas Bôas; FRAZÃO, Ana (Coord.) **Compliance: perspectivas e desafios dos programas de conformidade**. Fórum, Belo Horizonte, 2018, p. 79.

¹⁴⁷ VERÍSSIMO, Carla. **Compliance incentivo à doção de medidas anticorrupção**. Saraiva, São Paulo, 2017, p. 330.

considerados pela Legal, Ethics & Compliance - LEC¹⁴⁸, empresa dedicada a difusão do *compliance* pelo mundo, que apresentam abrangência e simplicidade facilitando entendimento e comparação.

Para a LEC, os programas devem estar sustentados em 9 pilares, a saber: 1) Suporte da alta administração; 2) Avaliação de riscos da empresa; 3) Código de Conduta e Políticas de *Compliance*; 4) Controles Internos; 5) Treinamento e Comunicação; 6) Canais de denúncia; 7) Investigações Internas; 8) *Due diligence* de parceiros, fornecedores, prestadores de serviço; e, 9) Auditoria e Monitoramento para aperfeiçoamento continuado.

A escolha pelo elenco da LEC em detrimento de outros se deu pela simplicidade e objetividade dos itens formulados, mais facilmente visíveis nos Códigos de Conduta, e estão presentes nos Códigos das empresas examinadas, como será visto a seguir.¹⁴⁹

Como características comuns a todos os programas examinados nas empresas da amostra (com as exceções já anotadas – Adami e Trambini), eles abrangem todos os funcionários da empresa, do alto escalão, Conselho de Administração e Diretoria, até o mais singelo colaborador. E todos os colaboradores têm que assinar o termo de compromisso com as normas de conduta estabelecidas e acordadas, cumprindo com o pilar 1. Por exemplo, o pilar está espelhado no item 2 do Código de Conduta da Klabin,

...destina-se a todos os Conselheiros de demais colaboradores da Klabin e suas coligadas e subsidiárias, nas relações com fornecedores, clientes, acionistas, prestadores de serviços, concorrentes, órgãos públicos, instituições financeiras, imprensa e público em geral. É responsabilidade dos Conselheiros e colaboradores conhecer e aplicar integralmente este Código de Conduta, fortalecendo os princípios e valores aqui estabelecidos.

Ressalta-se, e repita-se, por sua simplicidade e eficiência de comunicação, três princípios, - que de uma forma ou de outra, estão incrustados em todos os programas examinados -, presentes no programa da Smurfit Kappa¹⁵⁰, a saber:

¹⁴⁸ LEGAL, ETHICS & COMPLIANCE – LEC. **Os 9 Pilares de um programa de *compliance***. Disponível em: <<http://www.lecnews.com.br/blog/os-9-pilares-de-um-programa-de-compliance/>>. Acesso em: 18 jun 2019.

¹⁴⁹ KLABIN S.A.. Manual Anticorrupção. Brasil, 2019. Disponível em <<http://www.klabin.com.br/pt/a-klabin/codigo-de-conduta/manual-anticorruptao/>>. Acesso em: 09 fev 2019.

¹⁵⁰ SMURFIT KAPPA GROUP. Programa de *compliance*. Brasil, 2019. Disponível em <www.smurfitkappa.com/about/corporate-governance/policies>. Acesso em 11 jan 2019.

“cumprir a lei, comportar-se eticamente e comprometimento com a qualidade e serviço”.

Esse programa apresenta também um caminho para decisão da pessoa submetida ao código, como já referido, no sentido de que: “a decisão é legal; está de acordo com o código; se você estará confortável com seus colegas se eles conhecerem a decisão; e, por fim, se você está confortável se a decisão for a público. Qualquer dúvida procure ajuda”¹⁵¹.

Sem embargo, as palavras essenciais de um programa de *compliance* – são cumprir a lei, prevenir o delito e o remediar/responder¹⁵², se for o caso, o que se faz com treinamento, comunicação e monitoramento.

A seu turno todos os programas são iguais em proibir o trabalho infantil e o trabalho escravo, permitir a livre associação de seus empregados, tratar empregados com humanidade e respeitar as contribuições dos colaboradores, que serão compensadas com justiça (Pilar 3 – Políticas de *Compliance*). A seguinte passagem do Código de Conduta da Celulose Irani S.A. é esclarecedora¹⁵³:

2. Condutas intoleráveis e sujeitas a punição.... 2.1 Discriminar por raça, gênero, idade, religião, orientação sexual, convicção política e/ou condição de portador de deficiência. 2.2 Assédio de qualquer natureza, inclusive Moral e Sexual. 2.24 Contratar empresas que estejam em desacordo com a legislação, que utilizem trabalho infantil ou análogo ao escravo ou que tenha práticas ambientais adequadas...

Os programas de *compliance* incentivam o treinamento e desenvolvimento contínuos dos trabalhadores e propiciam o envolvimento comunitário. Como expressa o Código de Conduta da Celulose Irani, a empresa deve “fornecer condições de trabalho seguras e saudáveis, apoiando os colaboradores a manterem boa qualidade de vida, desenvolvimento profissional e pessoal, promovendo o trabalho de equipe como um dos fatores determinantes para o sucesso da Empresa.”

¹⁵¹ SMURFIT KAPPA GROUP. Programa de *compliance*. Brasil, 2019. Disponível em <www.smurfitkappa.com/abaout/corporate-governance/policies>. Acesso em 11 jan 2019.

¹⁵² ASSI, Marcos. **Compliance como implementar**. São Paulo: Trevisan, 2018. p. 27

¹⁵³ CELULOSE IRANI S.A.. Manual de Integridade. Brasil, 2019. Disponível em: <<http://www.irani.com.br/integridade/>>. Acesso em: 09 fev 2019.

O programa da Westrock¹⁵⁴, que é semelhante ao que aqui já foi relatado, traz como diferencial, como um valor significativo, a preocupação com os acidentes de trabalho, sempre referindo que a integridade, o respeito, a prestação de contas e a excelência são as bases da empresa. Sobre a segurança de trabalho colhe-se a seguinte passagem:

Safe is a top priority. We are committed to achieving an injury-free workplace. We comply fully with health and safety regulations and continually work to improve our safety and health performance through relentless focus on safety management systems, culture and compliance.¹⁵⁵

Ainda, os programas estabelecem os canais de comunicação telefônicas ou sítios eletrônicos direcionados à alta direção, ao *compliance officer* ou à auditoria, garantindo o completo anonimato do denunciante, não sendo admitido qualquer espécie de retaliação (pilar 6, 7 e 9). No item Gestão do Código, por exemplo, o documento da CMPC¹⁵⁶ é bastante esclarecedor:

O encaminhamento de qualquer tipo de comunicação relativa ao Código de Conduta (sugestões, dúvidas ou denúncias) pode ser feito livremente por qualquer pessoa, pelos seguintes canais:

- superior imediato;
- e-mail para o Comitê de Conduta (comitedeconduta@cmpc.com.br);
- caixas de coleta "Fale com o Comitê de Conduta";
- relato presencial em reunião do Comitê de Conduta.

Importante, também, que esses programas trazem normas para a resolução de conflitos de interesse e, também, normas destinadas a regular a contratação de parentes de colaboradores, como consta no Código de Conduta da empresa Suzano Papel e Celulose¹⁵⁷:

- A organização não permite manter ou contratar familiares ou parentes por afinidade em funções em que haja uma relação hierárquica direta entre eles, em funções interdependentes ou correlacionais.

¹⁵⁴ WESTROCK BRASIL. Programa de *compliance*. Brasil, 2019. Disponível em <www.westrock.com>. Acesso em: 09 fev. 2019.

¹⁵⁵ Em tradução livre: "Segurança é nossa prioridade. Nós estamos comprometidos em alcançar um lugar de trabalho livre de acidentes. Nós cumprimos totalmente as regulamentações de saúde e segurança e continuamos trabalhando para melhorar a nossa performance em segurança e saúde com foco implacável sistemas de gerenciamento de segurança, cultura e *compliance*".

¹⁵⁶ CMPC CELULOSE RIOGRANDENSE. Programas de *compliance*. Brasil, 2019. Disponível em <<http://cmpcceluloseriograndense/codigo-de-conduta>>. Acesso em: 09 fev. 2019.

¹⁵⁷ SUZANO PAPEL E CELULOSE. Programa de *compliance*. Brasil, 2019. Disponível em <http://ri.suzano.com.br/suzano/governanca-corporativa/estatuto-codigos-e-politicas>>. Acesso em: 09 fev. 2019.

- O Administrador, fornecedor, prestador de serviço ou representante da companhia deve prontamente declarar-se conflitado e impedido de participar da discussão em curso ou mesmo votar na matéria na qual tiver conflito de interesses, devendo, inclusive, retirar-se de uma eventual reunião em que a discussão esteja ocorrendo, garantindo, assim, a adequada independência e transparência do processo.
- Situações que possam acarretar conflitos de interesse não explicitadas neste Código devem ser informadas às lideranças imediatas para as devidas orientações.

Adicionalmente, o programa da Internacional Paper exige cuidados com as exportações, ou seja, em relação a quem estão sendo entregues os produtos da empresa e o uso que a eles será destinado (*due diligence* – Pilar 8). E como se trata de uma empresa americana somente pode negociar com países permitidos pelo seu governo como se destaca na seguinte passagem do seu Código¹⁵⁸:

Os Estados Unidos possuem severas leis de controle de exportação que nos proíbem de exportar bens oriundos dos Estados Unidos para determinadas pessoas, empresas e lugares. Há também alguns casos em que nós não podemos exportar bens a partir de nossas operações fora dos Estados Unidos.

Por fim, como característica comum, todos os programas comprometem as empresas na sua revisão e melhoramento constantes (Pilar 9) (*“a atualização do Código de Conduta Suzano é realizada a cada dois anos e é de responsabilidade do Comitê de Gestão de Conduta, bem como o encaminhamento de inclusões e melhorias propostas por todos da Suzano”*¹⁵⁹) sendo permitido, assim, se concluir que os pilares elencados pela LEC estão presentes nos programas examinados.

5.1.2 Critérios para a Análise da Efetividade dos Programas de *Compliance* do Setor de Papel e Celulose

As empresas, de um modo geral, implantam um único programa de *compliance* que abrange temas como anticorrupção, lavagem de dinheiro e

¹⁵⁸ INTERNATIONAL PAPER. Programa de *compliance*. Brasil, 2019. Disponível em <http://www.internationalpaper.com/company/regions/south-america>>. Acesso em: 11 jan. 2019

¹⁵⁹ SUZANO PAPEL E CELULOSE. Programa de *compliance*. Brasil, 2019. Disponível em <<http://ri.suzano.com.br/suzano/governanca-corporativa/estatuto-codigos-e-politicas>>. Acesso em: 09 fev. 2109.

prevenção ao meio ambiente. De qualquer forma, verificar a efetividade de um programa não é tarefa fácil¹⁶⁰.

Os diferentes sistemas jurídicos tentam estabelecer alguns parâmetros objetivos para aferição da efetividade dos programas de *compliance*, embora a matéria seja de difícil definição.

O Guia do Governo Britânico destinado ao cumprimento da *UK Bribery Act* estabelece, como mencionam Ana Frazão e Rafaela Martinez Medeiros¹⁶¹, seis critérios para a aferição de um programa, onde a ausência de um dos elementos compromete a sua efetividade, a saber:

“(i) a elaboração de procedimentos adequados para a prevenção de atos de corrupção que sejam proporcionais aos riscos de cometimento de infrações no contexto da atividade desempenhada pela empresa; (ii) o comprometimento dos indivíduos que ocupam cargos de administração e direção com uma cultura empresarial ética; (iii) a verificação periódica dos riscos; (iv) a devida diligência da empresa na identificação e na mitigação dos riscos; (v) a comunicação interna e externa, seja para a capacitação dos funcionários, seja para a construção da imagem da empresa ou mesmo para a denúncia de ilícitos; e (vi) a constante revisão do programa e o monitoramento das atividades desenvolvidas”.

As *US Sentencing Guidelines*¹⁶² seguem os mesmos critérios da legislação inglesa, pois exigem, também, compromisso da alta administração com o *compliance* e o desenvolvimento de uma cultura ética, com revisão e aprimoramento do programa. Ainda, a *US Sentencing Guidelines* criou o chamado ‘*culpability score*’ para atribuir peso a determinados atenuantes ou agravantes, estando o programa de *compliance* elencado como um atenuante. É exigência, ainda, que indivíduos não sejam escolhidos para cargos de poder se já tenham se envolvido em atos ilícitos ou ilegais.

O Departamento de Justiça Americano estabelece critérios objetivos para diferenciar um programa efetivo de um programa de papel (“*a paper program*”) e entre esses critérios está a alocação de pessoal suficiente e adequadamente

¹⁶⁰ VERÍSSIMO, Carla. **Compliance incentivo à adoção de medidas anticorrupção**. São Paulo: Saraiva, 2018. p. 311

¹⁶¹ FRAZÃO, Ana; MEDEIROS, Ana Rafaela Martinez. Desafios para a efetividade dos programas de *compliance*. In: CUEVA, Ricardo Villas Bôas; FRAZÃO, Ana (Coord.) **Compliance: perspectivas e desafios dos programas de conformidade**. Fórum, Belo Horizonte, 2018, p. 93

¹⁶² ESTADOS UNIDAS DA AMÉRICA. *Sentence Guidelines*. Disponível em: <<https://www.uscc.gov/guidelines/2018-guidelines-manual>>. Acesso em: 04 set. 2019.

esclarecido, a criação adequada e apropriada do programa e sua revisão periódica¹⁶³.

Na mesma linha, Nieto Martín¹⁶⁴ estabelece, a sua vez, dois tipos de testes a serem realizados para verificar a efetividade de um programa. Primeiro deve o analista verificar se o aspecto teórico que o programa se propõe está sendo cumprido, ou seja, se foram instruídos e treinados todos os funcionários, se há comprometimento das esferas da alta administração, se foram adotados os cuidados com a padronização de procedimentos e se ele está sendo seguido com a verificação da existência de canal de denúncias. O estudo dá-se no aspecto teórico, sem examinar o fato concreto.

Não superada essa fase, pode-se concluir, segundo Nieto Martin, que não há compromisso da direção com o sistema de *compliance*.

Na segunda fase Nieto Martin recomenda verificar se as medidas de prevenção foram adotadas em casos semelhantes e se houve interesse na busca de soluções ou se houve interesse em entender porque se repetiram os atos.

A sua vez, após a edição da Lei 12.846/2013, a Controladoria Geral da União - CGU¹⁶⁵ editou normas para regulamentar a lei e definir parâmetros para a avaliação dos programas de *compliance* no Brasil. São dados objetivos que definem o vigor de cada programa. A adoção de mais ou menos critérios na criação do programa vai levar em consideração o tamanho da empresa, o número de empregados, a espécie de atividade.

O “Programa de Integridade – Diretrizes para Empresas Privadas” da CGU destina-se a programas de *compliance* com foco na Lei Anticorrupção, não se preocupando apenas com o suborno, mas também com fraudes em processos licitatórios e na execução de contratos administrativos com órgãos públicos.

Por sua vez, o artigo 42 do Decreto n. 8.420/2015, que regulamentou a Lei Anticorrupção, elenca os parâmetros para a avaliação de um programa de *compliance* de forma objetiva, a saber:

¹⁶³ ESTADOS UNIDOS DA AMÉRICA. 2106, 9-28.800, A e B.

¹⁶⁴ NIETO MARTÍN, Adán. Problemas fundamentales del cumplimiento normativo en el derecho penal. In: **Compliance y teoría del Derecho penal**. Madrid: Marcel Pons, 2013. p. 39.

¹⁶⁵ BRASIL. **Portaria 909 de 2015**. Brasília, DF: Controladoria Geral da União. (Disponível em: <https://www.cgu.gov.br/sobre/legislacao/arquivos/portarias/portaria_cgu_909_2015.pdf>. Acesso em 09 fev 2019.)

- 1) o comprometimento da alta direção da pessoa jurídica;
- 2) padrões de conduta, código de ética, políticas e procedimentos de integridade, aplicáveis a todos os empregados e administradores, independentemente de cargo ou função exercidos;
- 3) a extensão, quando necessário, dos padrões de conduta e ética a terceiros, tais como fornecedores, prestadores de serviço, agentes intermediários e associados;
- 4) treinamentos periódicos sobre o programa;
- 5) análise periódica de riscos;
- 6) registros contábeis acurados;
- 7) controles internos que assegurem a elaboração e confiabilidade de relatórios e demonstrações financeiras da pessoa jurídica;
- 8) procedimentos específicos para prevenir fraudes e ilícitos no âmbito das licitações, na execução de contratos administrativos ou em qualquer interação com o setor público, ainda que intermediada por terceiro;
- 9) independência, estrutura e autoridade de uma instância interna responsável pela aplicação do programa de integridade e fiscalização de seu cumprimento (função do *compliance officer*);
- 10) canais de denúncia e irregularidades abertos a funcionários e terceiros, e dotados de mecanismos de proteção do denunciante de boa-fé;
- 11) medidas disciplinares em caso de violação do programa de integridade;
- 12) procedimentos que assegurem a interrupção das irregularidades ou infrações detectadas e a tempestiva remediação dos danos gerados;
- 13) diligências apropriadas para a contratação e, conforme o caso, supervisão de terceiros;
- 14) verificação, durante os processos de fusões, aquisições e reestruturação societárias, do cometimento de irregularidades ou ilícitos ou da existência de vulnerabilidades nas pessoas jurídicas envolvidas;
- 15) monitoramento contínuo do programa de integridade visando o seu aperfeiçoamento; e,
- 16) a transparência da pessoa jurídica quanto as doações para candidatos e partidos políticos.

Com exceção do último item, hoje já não mais possível em função do julgamento da Ação Direta de Inconstitucionalidade (ADI) n. 4.650 pelo Supremo Tribunal Federal¹⁶⁶, que julgou inconstitucional a doação de empresas para campanhas eleitorais, os demais itens são pertinentes e servem para avaliar de modo geral o resultado de todos os programas de *compliance*.

Como se pode observar pelas perguntas e respostas solicitadas no questionário abaixo, o objetivo foi fornecer dados que não expusessem preocupações das empresas em quebrar algum sigilo, ou seja, os percentuais e quantidades sugeridas nas respostas proporcionavam um grau de conforto que possibilitava fornecer a informação. Ainda, as questões foram formuladas para determinar o grau de efetividade dos programas segundo os critérios vistos acima. Em outras palavras, houve a intenção de se não limitar à utilização de apenas uma natureza de perguntas, mas à utilização de uma base de dados mais ampla, com os cuidados apontados para não incorrer nos erros nesse tipo de análise apontados por Laurence Bardin¹⁶⁷, como deixar “escapar o latente, o original, o estrutura, o contextual”.

5.2 DA PESQUISA REALIZADA E DISCUSSÃO DOS DADOS

Utilizando de uma metodologia prescritiva, através de mensagens eletrônicas e, também, via carta pelos Correios com Aviso de Recebimento (documentos anexados - Apêndice B e Apêndice C), os questionários foram remetidos às dez maiores empresas do segmento papel e celulose acima elencadas, Klabin, Westrock, Irani, International Paper, Smurfit Kappa, Trombini, Penha, Adami, Suzano e CMPC, conforme critérios já explicitados no item 4.2 acima.

Os questionamentos objetivaram inferir através de dados objetivos, diferentes informações comparativas e a sua incidência temporal, antes e após a implantação do programa de *compliance*. Além disso, as perguntas pretendiam obter o alcance dos programas de *compliance* nas empresas, se eles apresentaram, ou

¹⁶⁶ BRASIL. Supremo Tribunal Federal. **Ação Direta De Inconstitucionalidade n. 4.650**. Relator Luiz Lux, Corte Especial, julgado em 17 set 2015. Disponível em <www.stf.jus.br/processos/detalhe.asp?incidente=4136819>. Acesso em: 26 out 2019.

¹⁶⁷ BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. Edições 70 LDA/Almendina Brasil, São Paulo, 2016, p. 95.

não, algum sucesso na redução de demandas judiciais e extrajudiciais depois da implantação do programa.

O questionário foi composto por 13 (treze) perguntas e está juntado no Apêndice A.

As perguntas de 1 a 5 têm como objetivo saber em que ano foi implantado o programa de *compliance*, quem elaborou o programa, como é feita a coordenação, a quem o comitê de conduta e as auditorias se reportam. Para cada questão, com exceção da primeira, foram oferecidas alternativas de respostas, tais como, na questão 2, que indaga quem se envolveu na elaboração do programa, poderia a empresa escolher sua resposta entre o corpo de colaboradores, o nível gerencial, o nível diretivo, o Conselho de Administração ou informar todos os níveis.

A questão 3, que indagou como é feita a coordenação do Programa, houve a oferta de escolha de múltiplas respostas, podendo a empresa optar por informar se a coordenação é feita por comitê, por gerente, por diretor, pelo Conselho de Administração ou por outros. Nesse caso, se a coordenação fosse exercida de outra forma, foi solicitada a especificação.

A questão 4 perguntou a quem o comitê, o coordenador ou *compliance officer* se reporta. Da mesma forma foram oferecidas escolhas para informar o reporte, se ao diretor da área, o presidente da empresa, ao Conselho de Administração ou outros, também, nesse caso, solicitou-se a especificação.

A sua vez, a pergunta 5 objetivou saber a quem as auditorias externa e interna estavam subordinadas no atinente ao *compliance*. Novamente, foi oferecido um leque de respostas para indicar a hierarquia, especificamente estabelecida pelo gerente da área, o coordenador do programa, a diretoria, o Conselho de Administração ou outros, sempre nessa hipótese com a devida especificação.

As perguntas de 1 a 5 claramente têm o escopo de examinar o comprometimento das estruturas empresariais, sendo que a expectativa das respostas é a indicação do maior envolvimento possível dos integrantes das empresas e da responsabilidade da condução do programa recaindo sobre o mais alto grau hierárquico.

Já as perguntas de números 6 a 10 destinam-se à verificação do estado da empresa antes da implantação do programa de *compliance*, em áreas objetivas, onde os efeitos benéficos, depois da instalação do programa, deveriam ser mais

evidentes, uma medição objetiva do número de processos judiciais, que refletem o grau de *disclosure* da empresa e mesmo seu relacionamento com os diversos *stakeholders*.

Com efeito, a pergunta de número 6 questiona quantos processos cíveis a empresa possuía antes da implantação do programa. Da mesma forma, era ofertado um rol de respostas para serem assinaladas, como, por exemplo, se de 0 a 50 processos, de 51 a 100 processos, de 101 a 200 processos, de 201 a 500 processos e, por fim, se o montante é desconhecido. Os intervalos de quantidades indicadas nas respostas intencionam permitir à empresa responder sem que gere desconforto em informar, de maneira pública, o número exato de processos a que está submetida.

A questão 7 também busca conhecer a número de processos criminais que envolviam a empresa ou seus gestores antes da implantação do programa. As respostas ofertadas foram de 0 a 5 processos, 6 a 10 processos, 11 a 20 processos, 21 a 30 processos, mais de 31 ou montante desconhecido. Os Intervalos de quantidades de processos foram menores em razão da natureza mais rara do tipo de ação.

Na sequência a questão de número 8, procurou conhecer a quantidade de processos tributários, também, ofertando respostas onde os intervalos das escolhas repetiram o da questão 6. Em outras palavras, pergunta quantos processos tributários existiam se de 0 a 50, de 51 a 100, 101 a 200, de 201 a 500, mais de 501, ou eram em montante desconhecido.

Da mesma forma (questão 9), se perquiriu sobre a quantidade de processos trabalhistas e as respostas ofertadas repetiram os mesmos intervalos de quantidade de processos vistos na pergunta anterior.

A questão 10 se destinou a conhecer a quantidade de procedimentos administrativos existentes antes da implantação do programa de *compliance*. As mesmas respostas da pergunta anterior foram oferecidas para a indicação das empresas.

A pergunta de número 11, desdobrada em 5 subitens, tem uma estrutura diferente, mas relacionada com as questões de números 6 a 10. Em outras palavras, ela que saber como se comportou o quadro de processos após a implantação do

programa de *compliance* até o ano de 2018, marco temporal eleito para equalizar as respostas.

Novamente, foi oferecido às empresas um leque de respostas possíveis, não mais em quantidades, mas em percentuais, sempre com o intuito de gerar conforto e sigilo nas informações.

Basicamente, então, é perquirido qual o reflexo do programa de *compliance* após a implantação no número de processos. O resultado esperado é a diminuição geral dos processos.

Para tanto, o item I indaga se os processos cíveis aumentaram, e, se aumentaram, qual foi a faixa de incremento, 10%, entre 11 e 50%, mais de 50% ou montante desconhecido. Todavia, se o movimento foi inverso, ou seja, queda no número de processos, considerando as mesmas faixas de percentuais, qual o percentual mais indicado.

As mesmas indagações, se houve aumento ou diminuição de processos, foram perquiridas quanto aos processos criminais contra a empresa ou seus gestores, quanto aos processos tributários, quanto aos processos trabalhistas e quanto aos procedimentos administrativos, sempre sendo oferecidas respostas para indicar, se aumentaram ou diminuíram as quantidades de processos, com suas respectivas faixas percentuais de aumento ou diminuição, como indicado no parágrafo acima.

Por fim, as questões 12 e 13 buscaram saber quantas denúncias aconteceram depois da implantação do programa de *compliance* e quantas das denúncias resultaram em punições. Cada pergunta tinha 5 alternativas de destinatários das denúncias ou punições, tais como colaboradores, gestores, fornecedores, clientes e agentes públicos. Para cada destinatário foi oferecido um leque de respostas.

Na indagação quanto às denúncias a empresa podia indicar para cada destinatário nenhuma denúncia, de 1 a 20, 21 a 50, 51 a 100, 101 ou mais e, por fim, montante desconhecido.

Os intervalos de quantidades na pergunta relativa às punições eram: nenhuma, de 1 a 5, 6 a 10, 11 a 20, 21 a 30, mais de 30 ou montante desconhecido.

Esse questionário foi remetido às empresas e as suas respostas vão analisadas a item a seguir.

5.2.1 Exame das Informações Colhidas

Por dever de confidencialidade, a partir de agora não serão mais utilizados os nomes das empresas, mas as denominações de Empresa 1, Empresa 2, e assim por diante até a Empresa 10. As menções anteriores aos nomes das empresas decorreram do fato de que as informações foram coletadas junto à rede mundial de computadores, e são, portanto, públicas.

5.2.1.1 Empresa 1

Embora instada por *e.mail*, correspondência formal emitida por Sedex com AR e por telefonemas, não apresentou resposta ao questionário e não se manifestou, apesar de seu programa teórico de *compliance* estar disponível para acesso na rede mundial de computadores.

5.2.1.2 Empresa 2

Foi solicitada a resposta do questionário, também, por todos os meios possíveis, como carta, telefonemas, contato por correio eletrônico, entre outros. Da mesma sorte, a referida sociedade empresária também dispõe de seu programa de *compliance* publicado na rede mundial. A mesma chegou em dado momento a indagar verbalmente, por telefone, qual a razão do contato que se estava propondo. Devidamente explicado, no entanto, a empresa não mais retornou com os dados solicitados.

5.2.1.3 Empresa 3

A empresa em causa respondeu o questionário, não omitindo nenhum ponto. Informou que o programa foi implantado em 2017 e que envolveu o corpo de colaboradores, gerências e diretoria.

Na resposta à pergunta 3, informa que o gerente é quem coordena o programa e que ele responde ao diretor da área (pergunta 4). Por sua vez, acrescentou que a Auditoria Interna e Externa responde ao Conselho de Administração.

As demais respostas que explicitam os resultados do programa (perguntas 6 a 13) vão elencadas nos Quadros 1 e 2 abaixo.

Quadro 1 – Empresa 3 Processos

PROCESSOS	ANTERIOR AO PROGRAMA (QUANTIDADES)	APÓS IMPLANTAÇÃO (PERCENTUAIS)
CÍVEIS	201 a 500	Aumentou 10%
CRIMINAIS	0 a 5	Diminuiu 10%
TRIBUTÁRIOS	51 a 100	Aumentou 10%
TRABALHISTAS	201 a 500	Diminuiu 10%
ADMINISTRATIVOS	0 a 50	Aumentou 11 a 50%

Fonte: elaborado pelo autor.

Quadro 2 – Empresa 3 Denúncias

INTERLOCUTORES	DENÚNCIAS	PUNIÇÕES
COLABORADORES	1 A 20	NENHUMA
GESTORES	1 A 20	1 A 5
FORNECEDORES	1 A 20	NENHUMA
CLIENTES	NENHUMA	NENHUMA
AGENTES PÚBLICOS	NENHUMA	NENHUMA

Fonte: elaborado pelo autor.

5.2.1.4 Empresa 4

A empresa 4, também instada por telefone, carta, correspondência eletrônica e contatos verbais não respondeu ao questionário.

5.2.1.5 Empresa 5

A empresa 5 informou verbalmente que não possuía programa de *compliance*, mas que adotava algumas de suas diretrizes, tais como certificações ambientais. Pediram prazo para responder às perguntas que fossem pertinentes ao

seu caso, todavia, por fim, declinaram de responder, segundo eles, para não distorcer a pesquisa.

5.2.1.6 Empresa 6

A empresa apresentou uma posição interessante. Em resposta ao questionário, primeira pergunta, informou que tem programa implantado há mais de 10 anos, que em sua elaboração participaram todos os níveis da empresa (pergunta 2), que a coordenação do programa é realizada por gerente ligado ao *compliance officer* da matriz (empresa com sede no exterior), que é a quem se reportam o comitê ou coordenador.

Às demais perguntas que forneceriam o grau de sucesso da implantação do programa, a empresa alegou que não poderia responder.

5.2.1.7 Empresas 7 e 8

Assim como outras empresas acima referidas, provocadas por todos os meios de comunicação possíveis (carta, correio eletrônico e telefonemas) não declinaram qualquer resposta ao questionário.

5.2.1.8 Empresa 9

A empresa respondeu a quase todas as perguntas do questionário, salvo as de números 10, que objetivava saber o número de procedimentos administrativos no ano anterior a implantação do programa, 12 e 13, que eram perguntas destinadas a conhecer a quantidade de denúncias e de punições relacionadas ao programa, pois entendeu que se tratam de informações sensíveis.

Assim, informam que implantaram o programa em 2014, com a participação de todos os níveis da empresa. A coordenação do programa é feita pelo *Compliance Officer* e ele se reporta ao diretor da área. As Auditorias Interna e Externa reportam-se ao Conselho de Administração.

As demais respostas que explicitam os resultados do programa (perguntas 6 a 13) vão explicitadas nos Quadros 3 e 4 a seguir.

Quadro 3 – Empresa 9 Processos

PROCESSOS	ANTERIOR AO PROGRAMA (QUANTIDADES)	APÓS IMPLANTAÇÃO (PERCENTUAIS)
CÍVEIS	Mais de 501	Diminuiu 10%
CRIMINAIS	0 a 5	Diminuiu 10%
TRIBUTÁRIOS	201 a 500	Aumentou 10%
TRABALHISTAS	Mais de 501	Aumentou mais de 50%
ADMINISTRATIVOS	Informação sensível	Diminuiu 10%

Fonte: elaborado pelo autor

Quadro 4 – Empresa 9 Denúncias

INTERLOCUTORES	DENÚNCIAS	PUNIÇÕES
COLABORADORES	Informação sensível	Informação sensível
GESTORES	Informação sensível	Informação sensível
FORNECEDORES	Informação sensível	Informação sensível
CLIENTES	Informação sensível	Informação sensível
AGENTES PÚBLICOS	Informação sensível	Informação sensível

Fonte: elaborado pelo autor.

5.2.1.9 Empresa 10

A referida empresa possui programa de *compliance* desde 2016, e sua elaboração contou com o corpo de colaboradores, tanto em nível gerencial quanto diretivo. A coordenação é feita por um diretor, que é quem se reporta ao comitê, e o coordenador se reporta ao diretor da área. A Auditoria, tanto interna, como externa, estão ligadas hierarquicamente de maneira direta à diretoria.

As demais respostas que explicitam os resultados do programa (perguntas 6 a 13) vão demonstradas nos Quadros 5 e 6 a seguir.

Quadro 5 – Empresa 10 Processos

PROCESSOS	ANTERIOR AO PROGRAMA (QUANTIDADES)	APÓS IMPLANTAÇÃO (PERCENTUAIS)
CÍVEIS	0 a 50	Aumentou 10%
CRIMINAIS	0 a 5	Aumentou 10%
TRIBUTÁRIOS	0 a 50	Aumentou 11% a 50%
TRABALHISTAS	Mais de 501	Aumentou 11% a 50%
ADMINISTRATIVOS	0 a 50	Mais de 50%

Fonte: elaborado pelo autor.

Quadro 6 – Empresa 10 Denúncias

INTERLOCUTORES	DENÚNCIAS	PUNIÇÕES
COLABORADORES	1 A 20	1 a 5
GESTORES	1 A 20	1 a 5
FORNECEDORES	1 A 20	1 a 5
CLIENTES	NENHUMA	NENHUMA
AGENTES PÚBLICOS	NENHUMA	NENHUMA

Fonte: elaborado pelo autor.

5.2.2 Indicativos de Efetividade a Partir dos Dados Colhidos

A crise do Estado moderno, aliado às crescentes forças da economia, criaram novos circuitos, e a formatação de organizações de difícil controle estatal. Assim, o comando legal imposto e controlado unilateralmente pelo Estado não é mais suficiente para assegurar a eficácia dos comandos legais¹⁶⁸.

¹⁶⁸ FRAZÃO, Ana Maria; MEDEIROS, Ana Rafaela Martinez. Desafios para a efetividade dos Programas de *Compliance*. In: CUEVA, Ricardo Villas Bôas; FRAZÃO, Ana (Coord.). **Compliance: perspectivas e desafios dos programas de conformidade**. Belo Horizonte, Forum, 2018, p. 74.

As perguntas pretendem, de forma objetiva, ao exame até aqui realizado, nas empresas do ramo de papel e celulose, aferir a partir da análise das quantidades de processos judiciais, procedimentos administrativos e denúncias os efeitos da implantação do programa de *compliance*.

Os programas examinados respondem a estas questões? E mais, servem eles para ajudar ao direito na persecução e conhecimento dos ilícitos empresarias?

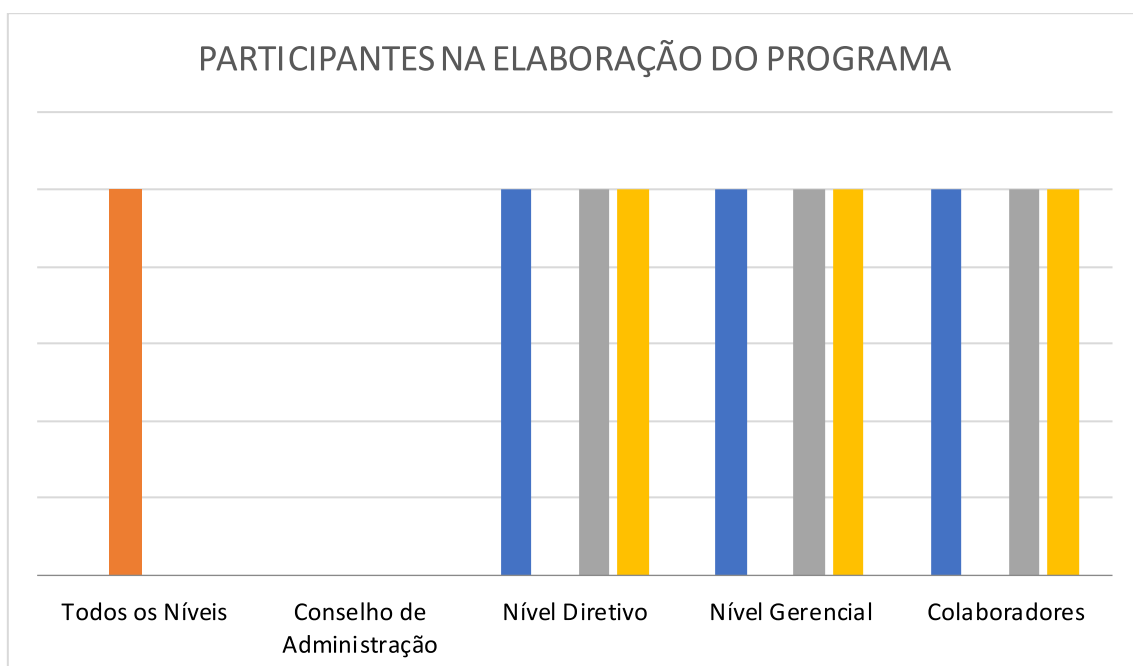
Objetivamente falando, de um total de 10 empresas do setor de papel e celulose, metade sequer respondeu ao questionário deixando implícito o desinteresse na resposta ou pouca transparência em seus atos, embora 4 delas tenham Códigos de Conduta publicados em seus sítios eletrônicos na rede mundial de computadores.

Das empresas que responderam, uma informou que embora adotasse alguma das práticas assemelhadas a programas de *compliance* (não declinou quais seriam essas práticas), não tinha o programa formalmente constituído.

5.2.2.1 Perguntas 1 e 2

Os programas tiveram início na década de 2010 e foram elaborados pelos níveis funcionais demonstrados no quadro abaixo considerando separadamente as empresas que responderam (cada conjunto de gráficos representa uma empresa):

Gráfico 4 – Participantes



Fonte: elaborado pelo autor.

O envolvimento dos colaboradores demonstra que os Conselhos de Administração, apesar de sua importância capital, somente foram acionados na elaboração do programa em uma empresa. Fica claro, assim, que um nível destacado da administração na empresa não foi participativo na confecção do programa de *compliance*, o que pode influir no comprometimento de todos os integrantes, lembrando “que o tom sempre vem de cima”¹⁶⁹.

5.2.2.2 Perguntas 3, 4 e 5

As empresas 6 e 9 informaram que possuem um *compliance officer*, a quem está afeto a coordenação do programa. A empresa 3 tem como coordenador um gerente e a empresa 10 um diretor.

Das 4 empresas, em 3 delas quem coordena o programa se reporta ao diretor da área e, em somente uma, o coordenador se reporta ao *compliance officer* da matriz (multinacional). Cada empresa tem o programa que lhe parece adequado e que corresponda a seu tamanho. Mas, como afirmam Fábio Selhorst, Fábica Dupont e Maria Ticianara Araújo, é:

preciso outorgar poderes e independência aos *compliance officers*, que sem estes e desconectados do processo decisório, facilmente poderão falhar e não atingir os objetivos pretendidos no processo de mudança¹⁷⁰.

Além disso, as Auditorias Internas e Externas reportam-se aos diretores, nas empresas 3 e 10, e ao Conselho de Administração na empresa 9. A empresa 6 deixa de responder a questão 5 e todas as seguintes sob o argumento de que eram dados sigilosos, possivelmente por receio da competição ou por falta de transparência mesmo, denotando que o programa não está atingindo seus objetivos.

De toda a sorte, a Diretoria não é o reporte ideal para as Auditorias, pois a facilidade de vierem a sofrer pressão é maior.

¹⁶⁹ ASSI, Marcos. **Compliance como implementar**. São Paulo: Trevisan, 2018. p. 30.

¹⁷⁰ SELHORST, Fábio; DUPONT, Fábica; ARAÚJO, Maria Ticianara. Desafios para a Implantação de Programas de *Compliance* no Brasil. In: CUEVA, Ricardo Villas Bôas; FRAZÃO, Ana (Coord.). **Compliance : perspectivas e desafios dos programas de conformidade**. Belo Horizonte: Fórum, 2018. p. 222.

5.2.2.3 Perguntas 6 e 11, I

As perguntas a seguir foram formuladas para dar uma ideia de como a empresa se comporta frente a processos cíveis, criminais, tributários, trabalhistas e administrativos de qualquer natureza antes e após a implantação do programa.

Assim, graficamente tem-se, em relação às empresas 3, 9 e 10, o comportamento do número de processos cíveis.

Quadro 7 – Processos Cíveis

PROCESSOS CÍVEIS	ANTES DO PROGRAMA (QUANTIDADES)	APÓS O PROGRAMA (PERCENTUAL)
EMPRESA 3	201 a 501	Aumento de 10%
EMPRESA 9	MAIS DE 501	Diminuiu 10%
EMPRESA 10	0 a 50	Aumento de 10%

Fonte: elaborado pelo autor

Pelos dados apontados houve claro aumento do número de processos cíveis. O objetivo da pergunta é aferir se a implantação do programa afeta a quantidade de processos. A resposta indica aumento de demandas cíveis sendo que a expectativa era o contrário, uma diminuição de números de processos. Por certo, se infere que o programa não está atendendo aos seus objetivos.

5.2.2.4 Perguntas 7 e 11, II

Em relação aos processos criminais atinentes à empresa e seus gestores, o comportamento foi o seguinte:

Quadro 8 – Processos Criminais

PROCESSOS CRIMINAIS	ANTES DO PROGRAMA (QUANTIDADES)	APÓS O PROGRAMA (PERCENTUAL)
EMPRESA 3	0 a 5	Diminuiu 10%
EMPRESA 9	0 a 5	Diminuiu 10%
EMPRESA 10	0 a 5	Aumento de 10%

Fonte: elaborado pelo autor

Os números indicam melhora após a implantação do *compliance* no envolvimento da empresa ou seus gestores na área criminal. O objetivo da pergunta era saber se a implantação do programa de *compliance* ajuda na diminuição das ações penais, da resposta se afere que houve uma diminuição, coincidindo com o resultado esperado.

5.2.2.5 Perguntas 8 e 11, III

A questão agora se refere a processos tributários que envolvam as empresas.

Quadro 9 – Processos tributários

PROCESSOS TRIBUTÁRIOS	ANTES DO PROGRAMA (QUANTIDADES)	APÓS O PROGRAMA (PERCENTUAL)
EMPRESA 3	51 a 100	Aumento de 10%
EMPRESA 9	201 a 500	Aumento de 10%
EMPRESA 10	0 a 50	Aumento de 11% a 50%

Fonte: elaborado pelo autor

À unanimidade, as empresas indicam o aumento das ações tributárias. Este é um fato e sua causa pode se dever a vários fatores, entre eles uma melhor acuidade no trato fiscal da empresa. Outra hipótese seria que os problemas tributários levam alguns anos até terem ultrapassadas as etapas administrativas. Como se viu pelas respostas, a maior parte dos programas foi implantado nos anos

de 2014 a 2017. Assim, possivelmente os procedimentos administrativos poderiam estar se encerrando e resultando em ações judiciais, inclusive, ocasionados pelo eventual rigor estabelecido no Conselho Administrativo de Recursos Fiscais – CARF, de modo que é possível estimar que as respostas indicam que os processos em questão decorrem de exercícios anteriores à implementação dos sistemas de *compliance*.

5.2.2.6 Perguntas 9 e 11, IV

O cotejo aqui é o número de ações trabalhistas antes e depois da implementação do programa.

Quadro 10 – Processos Trabalhistas

PROCESSOS TRABALHISTAS	ANTES DO PROGRAMA (QUANTIDADES)	APÓS O PROGRAMA (PERCENTUAL)
EMPRESA 3	201 a 500	Diminuiu 10%
EMPRESA 9	Mais de 501	Aumento de mais de 50%
EMPRESA 10	Mais de 501	Aumento de 11% a 50%

Fonte: elaborado pelo autor

Como se pode observar, em sua maioria houve aumento de ações trabalhistas. O fato pode ser atribuído a vários fatores, inclusive à redução de quadro de pessoal havida em função da crise econômica de 2014, que perdura até a presente data. Ainda, o aumento de reclamações pode estar relacionado a fatos anteriores ao programa, bem como pode estar associada a busca de produtividade pelas empresas que, não raro, geram demissões, ao avanço da robótica nas linhas de produção.

5.2.2.7 Perguntas 10 e 11,V

A pergunta 10 perquire sobre a quantidade de procedimentos administrativos de qualquer natureza que envolveram a empresa e supostas infrações, que podem ser ambientais, trabalhistas, concorrenciais, tributárias, etc., existentes antes da

implantação do programa de *compliance*, bem como a correlação depois de sua aplicação.

A Empresa 9 não respondeu à pergunta em tela sob a alegação de que o número de procedimentos administrativos era informação sensível, mas respondeu à pergunta que remetia a indagação para verificar os efeitos depois da implantação do programa. Ela informou que os procedimentos tinham diminuído de 10%, conforme Quadro 11 abaixo.

Quadro 11 – Procedimentos administrativos

PROCEDIMENTOS ADMINISTRATIVOS	ANTES DO PROGRAMA (QUANTIDADES)	APÓS O PROGRAMA (PERCENTUAL)
EMPRESA 3	0 a 50	Aumentou de 11 a 50%
EMPRESA 9	Informação sensível	Diminuiu 10%
EMPRESA 10	0 a 50	Aumento de mais de 50%

Fonte: elaborado pelo autor

Na maioria das empresas que responderam ao questionário aumentou o número de procedimentos administrativos. A única empresa que apresentou diminuição não informa de que base partiu, o que prejudica o exame.

De toda sorte, a informação tem coerência com a resposta das Perguntas 8 e 11, III, que referem um acréscimo de processos tributários. Eles podem ter resultado do aumento dos procedimentos administrativos. A resposta esperada era uma diminuição dos procedimentos, uma vez que o programa deveria melhorar o trato tributário nas empresas.

5.2.2.8 Perguntas 12 e 13

Como um forte indicador, essas questões perquirem quantas denúncias aconteceram contra colaboradores, gestores, fornecedores, clientes, e agentes públicos, assim como o seu resultado, ou seja, quantas delas resultaram em punições. O quadro fica assim estabelecido.

Quadro 12 – Empresa 3 Punições

EMPRESA 3	DENÚNCIAS	PUNIÇÕES
COLABORADORES	1 a 20	Nenhuma
GESTORES	1 a 20	1 a 5
FORNECEDORES	1 a 20	Nenhuma
CLIENTES	Nenhuma	Nenhuma
AGENTES PÚBLICOS	Nenhuma	Nenhuma

Fonte: elaborado pelo autor

Quadro 13 – Empresa 9 Punições

EMPRESA 9	DENÚNCIAS	PUNIÇÕES
COLABORADORES	Informação sensível	Informação sensível
GESTORES	Informação sensível	Informação sensível
FORNECEDORES	Informação sensível	Informação sensível
CLIENTES	Informação sensível	Informação sensível
AGENTES PÚBLICOS	Informação sensível	Informação sensível

Fonte: elaborado pelo autor

Quadro 14 – Empresa 10 Punições

EMPRESA 10	DENÚNCIAS	PUNIÇÕES
COLABORADORES	1 a 20	1 a 5
GESTORES	1 a 20	1 a 5
FORNECEDORES	1 a 20	Nenhuma
CLIENTES	Nenhuma	Nenhuma
AGENTES PÚBLICOS	Nenhuma	Nenhuma

Fonte: elaborado pelo autor

Interessante notar que as empresas 3 e 10 apresentaram um quadro de quantidade de denúncias e punições bastante semelhante, fato que evidencia um engajamento e comprometimento maior da estrutura empresarial com o programa. A empresa 9 não respondeu a essas perguntas por considerar que a informação é sensível e deve ser reservada.

O resultado do indicador informa progressos com a implantação do programa, com denúncias sendo apuradas e punições sendo aplicadas.

5.3 DISCUSSÃO DOS DADOS E O PANORAMA NACIONAL

O resultado da pesquisa guarda consonância com o desfecho de outra pesquisa feita quando da adoção do Internacional Financial Reporting Standards - IFRS, que determinou padrão contábil internacional para as empresas brasileira depois de 2010¹⁷¹.

A pesquisa, realizada em 366 empresas registradas em Bolsa no ano de 2010, por Edilene Santana Santos, Vera Maria Rodrigues Ponte e Patrícia Vasconcelos Rocha Mapurunga¹⁷², procurou avaliar o índice de conformidade das empresas com a divulgação requerida, e concluiu que:

Na linha da experiência de outros países ilustrada na literatura, esses resultados enfatizam a importância de melhorar as condições de suporte institucional para reforçar mecanismos de enforcement, possibilitando as empresas brasileiras alcançar plenamente os benefícios econômicos esperados pela adoção do padrão internacional.

Embora questões distintas, tanto a adoção de programas de *compliance*, como a adoção dos padrões contábeis internacionais, passam pela necessária transparência das empresas, e, nesse tópico, ainda há longo caminho pela frente.

A teor das respostas, a mudança cultural no sentido de adoção das práticas de governança, transparência e *compliance* empresarial, ainda, claudica nas empresas do segmento de papel e celulose e mesmo nas entidades governamentais.

Ainda, talvez, essa falta de maior comprometimento por parte das empresas seja reflexo do comportamento das autoridades, que não demonstram empenho na atualização das recomendações.

¹⁷¹ BRASIL. Comissão de Valores Mobiliários – CVM. **Instrução 458** – Dispõe sobre a elaboração e divulgação das demonstrações financeiras consolidadas com base no padrão contábil internacional emitido pelo International Accounting Standards Board – IASB. Disponível em: <<http://normas.receita.fazenda.gov.br/sijut2consulta/link.action?visao=anotado&idAto=15364>>. Acesso: em 28 nov 2019.

¹⁷² SANTOS, Edilene Santana; PONTE, Vera Maria Rodrigues; MAPURUNGA, Patrícia Vasconcelos Rocha. Adoção obrigatória do IFRS no Brasil (2010): índice de conformidade das empresas com a divulgação requerida e alguns fatores explicativos. **Revista de Contabilidade & Finanças**, 2014, vol 25 (65), p 161 (32).

Artigo publicado no jornal Valor Econômico de 04 de junho de 2019¹⁷³, por Philippe Nascimento, professor de Direito Penal da Universidade de São Paulo – USP, informa que o Departamento de Justiça dos Estados Unidos (DOJ), por meio de sua Divisão Criminal, em 30 de abril do corrente ano, publicou atualizações de suas orientações para a avaliação da efetividade dos programas de *compliance* das empresas. Em outras palavras, o DOJ está constantemente atualizando suas recomendações de forma a harmonizar aos ditames do *Foreign Corrupt Practices Act (FCPA)*.

À guisa de informação, as novidades das recomendações sugerem que as empresas revisem seus programas à luz das lições apreendidas e concedam a delegação de autonomia e recursos aos responsáveis pelos mecanismos de controle e vigilância internos.

Todavia, conforme o autor, no Brasil, onde a mesma lógica de incentivo e aperfeiçoamento deveria ser seguida, verifica o articulista que as orientações do Conselho Administrativo de Defesa Econômica - CADE ainda se preocupam em definir o que é *compliance*. Na Controladoria Geral da União - CGU, as diretrizes para a construção e aperfeiçoamento dos chamados programas de integridade não são atualizados desde 2015, ano de seu lançamento. E, pior, o Ministério Público Federal não tem qualquer iniciativa na criação de orientações para os programas de *compliance*, *verbis*:

Como exemplo, o guia do CADE para programas de *compliance* concorrencial ainda se preocupa em explicar “o que é *compliance*”, e utiliza mais pressupostos teóricos do que práticos para tratar de sua estruturação. Já o documento da CGU com diretrizes para a construção e aperfeiçoamento dos chamados programas de integridade, com base na Lei Anticorrupção, não é atualizado desde 2015. O Ministério Público Federal (MPF), por sua vez não possui qualquer iniciativa semelhante, apesar da importância do tema para análise de casos como os que envolvem a operação “Lava Jato”.

A adoção de programas efetivos no Brasil por qualquer empresa, não só as do segmento de papel e celulose, não tiveram maior incentivo, também frente ao fato de que quando o *compliance* foi objeto de discussão em julgamento (Ação Penal n. 470 no Supremo Tribunal Federal – conhecido como ‘mensalão’), a existência do programa serviu como agravante para aumento da pena.

¹⁷³ NASCIMENTO, Philippe. **Novo guia para compliance**. Disponível em: <<https://mobile.valor.com.br/legislacao/6289721/novo-guia-para-compliance>>. Acesso em 04 set 2019.

O *compliance* funciona, aqui usando a metáfora criada pelas autoras, como um advogado que tem que examinar e analisar as normas e a legislação aplicável ao caso concreto. Ele não fiscaliza os atos, mas ele efetiva recomendações. Assim, não seguir as recomendações e omitir a sua existência, como consta no texto do acórdão da Ação Penal n. 470, conhecida como 'mensalão', citado por Helena Regina Lobo da Costa e Marina Pinhão Coelho Araújo, piora a situação do réu, entre outras, como ressaltado:

a dimensão dos fatos, a posição dos acusados de diretores das áreas envolvidas nas fraudes, os contatos pessoais como os demais envolvidos, a prova de participação específica em alguns atos e a fraude nos relatórios semestrais de compliance são significativos e constituem provas suficientes de responsabilidade criminal dos principais dirigentes do Banco Rural pelos crimes de gestão fraudulenta(....)¹⁷⁴

Os dados refletem, a sua vez, a preocupação das empresas de manterem programas de *compliance*, pois estão forçadas pela competição internacional, como se observa nas palavras de Eduardo Saad-Diniz:

A adesão a programas de *compliance* respondia anteriormente a normativas aplicáveis à lavagem de dinheiro e a práticas anticoncorrenciais, com a mesma política de incentivos vinculada pela noção de redução de punibilidade, caso fossem apresentados programas estruturados de prevenção. No entanto, nos últimos tempos, as pressões internacionais, notadamente por parte da OCDE e do Banco Mundial, inspirados em modelos do FCPA estadunidense e do Bribery Act britânico, renovaram o ativismo regulatório em termos de prevenção às infrações econômicas.

As empresas do setor já possuem, como demonstram as respostas, um caminho percorrido e tem algo a mostrar, com maior ou menor efetividade. Elas seguirão trabalhando, como a sociedade deve trabalhar para que o *compliance* se torne um sistema social empresarial como estratégia de controle da ilicitude, onde os esforços da iniciativa privada se coadunem e integrem os esforços das autoridades públicas¹⁷⁵.

¹⁷⁴ COSTA, Helena Regina Lobo da; ARAÚJO, Marina Pinhão Coelho. *Compliance* e Julgamento da AP n. 470. **Revista Brasileira de Ciências Criminais**, v. 106, mar/abril 2014. p. 218.

¹⁷⁵ VERÍSSIMO, Carla. **Compliance incentivo à adoção de medidas anticorrupção**. São Paulo: Saraiva, 2017, p. 330.

6 CONCLUSÃO COM SUGESTÕES PARA A EFETIVIDADE DOS PROGRAMAS DE COMPLIANCE DO SETOR

O objetivo da pesquisa foi aferir se existe efetividade dos programas de *compliance* no setor de papel e celulose. Os dados apresentados nas respostas aos questionários e as informações das empresas colhidas na rede mundial dos computadores revelam a falta de amadurecimento do setor na direção da total transparência e da prestação de contas, características primárias de um programa genuíno de *compliance*.

Por certo, um programa de *compliance* é confeccionado de acordo com o tamanho de cada empresa, com a quantidade de funcionários, os riscos envolvidos na atividade exercida etc. Mais: um programa de *compliance* genuíno incentiva a comunicação espontânea de fatos que podem caracterizar delitos, infrações às normas legais, com as empresas colaborando com a potencial investigação pública e adotando a reparação dos danos causados.

As empresas examinadas, pelas respostas dadas, indicam, em sua maioria, um certo descomprometimento da direção com os programas de *compliance*, consoante se observa das respostas às indagações de reportes hierárquicos. E muito menos se pode falar em autonomia hierárquica e de recursos próprios das áreas responsáveis pelos mecanismos de controle e vigilância. Nenhuma delas parece ter poder de, espontaneamente, procurar as autoridades para denunciar crimes ou condutas ilícitas e contrárias à lei que ocorram em seu interior, fim maior de todo o programa de *compliance*, como indicam os doutrinadores.

Ainda, verifica-se que poucas denúncias tiveram andamento e mesmo punições. Os processos judiciais em todas as esferas, que se espera tivessem diminuído com a aplicação do programa, por ele trazer mais transparência, dever de prestação de contas e de comportamento ético, pouco foram afetados.

Ocorre que o incentivo para a adoção e manutenção de um programa, reconhecidamente dispendioso, deve ser mais eficaz, mais atraente do que acordos de leniência para diminuição de multas. Não há previsão legal alguma, seja em relação a crimes ambientais, seja em relação à corrupção, de diminuição de penas, de atenuantes na aplicação da norma penal, ou mesmo, de excludentes da aplicação da pena na lei brasileira. Ao contrário, a existência do programa de *compliance*, no caso examinado na Ação Penal n. 470 pelo Supremo Tribunal

Federal, - o famoso caso “Mensalão” -, serviu de agravante da pena para os envolvidos.

O caminho para aumentar a efetividade do programa de *compliance* passa por uma atualização da legislação brasileira, onde a cooperação na investigação de crimes e ilícitos civis e administrativos pela empresa, seja realmente reconhecida e valorada. Hoje se percebe que os programas existem mais para a satisfação e cumprimento de requisitos de exigências externas e para satisfazer empresas parceiras ou governos na área de atuação extraterritorial da empresa, do que uma preocupação de cumprimento da legislação e integridade.

É oportuno, em juízo crítico, uma melhora substancial na legislação para criar o interesse mais efetivo das empresas e que compense os seus custos de implantação. Esperamos que os legisladores sejam sensíveis ao tema. Não só pela sua importância como elemento de regulação da empresa, no sentido de sufocar práticas ilícitas e auxiliar as autoridades, mas, também, como um fomentador de convergências com o mercado e a legislação externa. Com isso objetiva-se elevar a atuação das empresas para torná-las mais competitivas com as empresas estrangeiras. Ademais, as trocas comerciais entre os países acabarão por propiciar um padrão de comportamento e de regras comuns entre as empresas, efeito salutar para o comércio internacional.

Por fim, o trabalho buscou estabelecer as origens dos programas de *compliance*, sua base jurídica com as diversas concepções nos ramos do Direito, em especial, no Direito Comparado, fonte inspiradora e base do desenvolvimento do instituto.

Houve pretensão de se verificar até que ponto o Direito Penal e o Direito Regulatório podem se utilizar dos dispositivos de autorregulação criados pelas empresas privadas, como complemento às normas formais existentes e se os sistemas próprios de sanções poderiam garantir o cumprimento das normas. Também se observou que as normas penais e administrativas devem aprimorar-se para favorecer a autorregulação.

Por seu turno, sendo o programa de *compliance* uma cultura inspirada fundamentalmente na ética, realizou-se um diagnóstico no setor econômico de alta relevância, competitivo nacional e internacionalmente, que é o setor de papel e

celulose. Dentre as inúmeras empresas do setor, as informações foram buscadas na forma de um questionário objetivo, como vimos detalhadamente acima.

A afluência de respostas não foi grande, derivada da falta de transparência que ainda acomete as empresas. Longo caminho temos pela frente para implementar uma cultura baseada na ética, que, em síntese, são os programas de *compliance*. A mudança de compreensão deve ocorrer, não somente nos indivíduos, mas nas empresas e no próprio Governo e suas autoridades. É inconcebível a falta de atualização das normas de um CADE, ou da CGU e, ainda, a omissão do Ministério Público, seja de qual esfera de poder for.

A adoção de programas e seu exercício efetivo é conduta imperiosa para a competição e a concorrência em mercados cada vez mais internacionalizados e ávidos por tratar com empresas, formar parcerias, que não representem risco a sua reputação e imagem, muito menos com riscos pessoais a seus integrantes.

Numa cultura como a brasileira, onde há pouco tempo atrás os balanços comerciais nunca mostravam a real situação das empresas, seja por razões fiscais, seja para ocultar da concorrência, é dizer, por motivos de natureza menos nobres, o caminho vai ter que ser trilhado com rapidez, sob pena de mais uma vez ficarmos atrasados na História, com as riquezas produzidas pela circulação econômica nos escapando das mãos.

A sociedade deve trabalhar para que o *compliance* se torne um sistema social empresarial como estratégia de controle da ilicitude econômica, onde os esforços da iniciativa privada se coadunem e se integrem aos esforços das autoridades públicas.

A pesquisa informa que as maiores e mais importantes empresas do setor de papel e celulose têm um longo caminho pela frente para se adequar as exigências internacionais de transparência e total cooperação com as autoridades, bem como com os parceiros comerciais, colaboradores, consumidores, clientes e fornecedores.

Os programas serão tão mais eficientes se o Brasil aumentar a probabilidade da descoberta de atos lesivos, aplicando punição efetiva (aumentando o custo do crime) e oferecendo benefícios (análise do custo/benefício em manter uma conduta econômica delitativa), para que as empresas criem interesse genuíno na adoção dos programas.

REFERÊNCIAS

ADAMI S.A. Sítio oficial. Brasil, 2019. Disponível em: <www.adami.com.br>. Acesso em 28 nov 2019.

ANDRADE, Andressa Paula de; CARVALHO, Érika Mendes de; FERREIRA, Pedro Paulo da Cunha Ferreira. Criminal environmental Compliance: prior measures to crime and post positive corporate criminal behavior. In: **Revista dos Tribunais**. São Paulo: RT. Vol. 959/2015.

ASSI, Marcos. **Compliance como implementar**. Trevisan, São Paulo, 2018.

ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE RECUPERAÇÃO E RECICLAGEM DE PAPEL E CARTÃO (RECIPAC). Sítio oficial. Portugal, 2019. Disponível em: <<http://recipac.pt/o-ciclo-do-papel/producao-de-papel/>>. Acesso em: 25 out. 2019.

B³ BRASIL BOLSA BALCÃO. Sítio oficial. Disponível em: <http://www.bmfbovespa.com.br/pt_br/listagem/acoes/segmentos-de-listagem/novo-mercado/>. Acesso em 28 nov 2019,

BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. Edições 70 LDA/Almendina Brasil, São Paulo, 2016.

BOBBIO, Norberto. **A democracia e o poder invisível**. In: O futuro da democracia. Rio de Janeiro. Paz e Terra, 1989.

BRASIL. Associação Brasileira de Normas Técnicas – ABNT. Disponível em <www.abnt.org.br>. Acesso: em 22 nov. 2019.

BRASIL. Banco Central do Brasil. Disponível em: <www.bcb.gov.br/estabilidadefinanceira/recomendacoesbasileia>. Acesso em 28 nov 2019.

BRASIL. Comissão de Valores Mobiliários – CVM. Disponível em <www.cvm.gov.br>. Acesso em 28 nov 2019.

BRASIL. Controladoria Geral da União. Disponível em: <https://www.cgu.gov.br/sobre/legislacao/arquivos/portarias/portaria_cgu_909_2015.pdf>. Acesso em: 09 fev 2019.

BRASIL. **Ministério do Meio Ambiente. Conselho Nacional do Meio Ambiente – CONAMA.** Disponível em <www.mma.gov.br/conama>. Acesso: 26 nov.2019.

CARDOSO, Débora Motta. **Criminal compliance na perspectiva da lei de lavagem de dinheiro.** LiberArs, São Paulo, 2015.

CELULOSE IRANI S.A.. Programa de *compliance*.. Brasil, 2019. Disponível em: <<http://www.irani.com.br/integridade/>>. Acesso em: 09 fev 2019.

CMPC CELULOSE RIOGRANDENSE. Programa de *compliance*. Brasil, 2019. Disponível em: <<http://cmpcceluloseriograndense.com.br/codigo-de-conduta>>. Acesso em: 09 fev 2109.

COASE, Ronald. **The Nature of the Firm.** Disponível em <<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1111/j.1468-0335.1937.tb00002.x>>. Acesso em 13 fev 2019.

COSTA, Helena Regina Logo da; ARAÚJO, Marina Pinhão Coelho. Compliance e Julgamento da AP n 470. **Revista Brasileira de Ciências Criminais**, v. 106, mar/abril, 2014.

CUEVA, Ricardo Villas Bôas. Funções e Finalidades dos Programas de *Compliance*. In CUEVA, Ricardo Villas Bôas; FRAZÃO, Ana (Coord.). **Compliance: Perspectivas e desafios dos programas de conformidade.** Fórum, Belo Horizonte, 2018.

BANCO BRADESCO S.A.. **Economia em dia.** Disponível em <www.economiaemdia.com.br/pdf/Infset_papel_e_celulose>. Acesso em: 16 set. 2019.

ESTADOS UNIDOS DA AMÉRICA. 2016, 9-28.800, A e B.

ESTADOS UNIDOS DA AMÉRICA. Security & Exchange Commission. Disponível em: <www.sec.gov/ocie>. Acesso em: 15 mar. 2019.

ESTADOS UNIDOS DA AMÉRICA. Sentence Guidelines. Disponível em: <<https://www.ussc.gov/guidelines/2018-guidelines-manual>>. Acesso em 28 nov 2019.

FRAZÃO, Ana; MEDEIROS, Ana Rafaela Martinez. Desafios para a efetividade dos programas de *compliance*. In: CUEVA, Ricardo Villas Bôas; FRAZÃO, Ana (Coord.)

Compliance: perspectivas e desafios dos programas de conformidade. Fórum, Belo Horizonte, 2018.

GIOVANINI, Wagner. **Compliance - a excelência na prática.** São Paulo, 2014.

GÓMEZ-JARA DIÉZ, Carlos. **A Responsabilidade Penal da Pessoa Jurídica. Teoria do Crime para Pessoas Jurídicas.** Atlas, São Paulo, 2015.

INDÚSTRIA BRASILEIRA DA ÁRVORE - IBA. Programa de *compliance*. Brasil, 2019. Disponível em: <<https://www.iba.org/dados-estatisticos>>. Acesso em 28 nov 2019.

INSTRUMENTAÇÃO E CONTROLE. Sítio Oficial. Brasil, 2019. Disponível em: <www.instrumentacaoecontrole.com.br/produção-de-papel-e-celulose-como-funciona/>. Acesso: em 24 out. 2019.

INTERNACIONAL PAPER. Programa de *compliance*. Brasil, 2019. Disponível em: <<http://www.internationalpaper.com/company/regions/south-america>>. Acesso em: 11 jan 2019.

KLABIN S.A.. Programa de *compliance*. Brasil, 2019. Disponível em: <<http://www.klabin.com.br/pt/a-klabin/codigo-de-conduta/manual-anticorruptao/>>. Acesso em: 09 fev 2019.

LEGAL, ETHICS & COMPLIANCE. Os 9 pilares de um programa de *compliance*. Disponível em: <<http://www.lecnews.com.br/blog/os-9-pilares-de-um-programa-de-compliance/>>. Acesso em: 18 jun 2019.

LÜDERSEN, Klaus. **“Law and economics” nella política criminal.** Giuffré, Milano, 2005.

MILARÉ, Edis. **Direito do Ambiente.** Revista dos Tribunais, 10ª edição.

NASCIMENTO, Philippe. **Novo guia para compliance.** Disponível em: <<https://mobile.valor.com.br/legislacao/6289721/novo-guia-para-compliance>>. Acesso em 04 set 2019.

NASSIF, Elaina; SOUZA, Crisomor Lobo de. Conflitos de Agência e Governança Corporativa. **Caderno de Administração – Revista do Departamento de Administração da FEA,** PUCSP, vol. 17, n. 1 Jan-Dez 2013.

NIETO MARTÍN, Adán. Problemas fundamentales del cumplimiento normativo en el derecho penal. In: **Compliance y teoría del Derecho penal**. Marcel Pons, Madrid, 2013.

ORGANIZAÇÃO PARA COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO - OCDE. Disponível em: <<http://www.oecd.org/gov/regulatory-policy/oecd-regulatory-policy-outlook-2018-9789264303072-en.htm>>. Acesso em 28 nov 2019.

PENHA S.A. EMBALAGENS DE PAPELÃO ONDULADO. Programa de *compliance*. Brasil, 2019. Disponível em: <<http://www.penha.com.br/10/codigo-de-conduta.html>>. Acesso em: 08 fev 2019.

PINHEIRO, Caroline. *Compliance* sob a perspectiva da função social da empresa e da governança corporativa. In: CUEVA, Ricardo Villas Bôas; FRAZÃO, Ana (Coord.) **Compliance: perspectivas e desafios dos programas de conformidade**. Belo Horizonte, Forum, 2018.

RIBEIRO, Márcia Carla Pereira e DINIZ, Patrícia Dittrich Ferreira. **Compliance e Lei Anticorrupção nas Empresas**, in <www.12.senado.leg.br/ril/edicoes/52/205/ril_v52_n.205_p87.pdf>, acesso em 14 ago 2018.

SAAD-DINIZ, Eduardo. A Criminabilidade Empresarial e a Cultura de Compliance. **Revista Eletrônica de Direito Penal AIDP-GB**, n. 2, dez, 2014.

SAAD-DINIZ, Eduardo. *Compliance* sob a Perspectiva da Criminologia Econômica. In **Compliance Perspectivas e desafios dos programas de conformidade**. CUEVA, Ricardo Villas Bôas; FRAZÃO, Ana (Coord.), Fórum, Belo Horizonte, 2018.

SAAVEDRA, Giovani Agostini. *Compliance* Criminal – Conceito, Fundamentos e Tendências. In: LAMBOY, Christian K. de, coord. **Manual de Compliance**, Instituto ARC, São Paulo, 2017.

SANTOS, Edilene Santana; PONTE, Vera Maria Rodrigues; MAPURUNGA, Patrícia Vasconcelos Rocha. Adoção obrigatória do IFRS no Brasil (2010): índice de conformidade das empresas com a divulgação requerida e alguns fatores explicativos. **Revista de Contabilidade & Finanças**, 2014, vol 25.

SANTOS, Mauricio Januzzi. Criminal Compliance: o Direito Penal aplicado em seu viés preventivo. In: **Revista do Instituto dos Advogados de São Paulo**. São Paulo: RT. Vol. 29/2012.

SARAIVA, Renata Machado. **Criminal Compliance como instrumento de tutela ambiental – a propósito da responsabilidade penal das empresas**. Libers Ars, São Paulo, 2018.

SELHORST, Fabio; DUPONT, Fábila; ARAÚJO, Maria Ticiania. Desafios para a Implantação de Programas de *Compliance* no Brasil. In CUEVA, Ricardo Villas Bôas; FRAZÃO, Ana (Coord.). **Compliance: perspectivas e desafios dos programas de conformidade**. Belo Horizonte, Fórum, 2018.

SILVA, Daniel Cavalcante e COVAC, José Roberto. **Compliance como boa prática de gestão no ensino privado**. Saraiva, São Paulo, 2105.

SILVEIRA, Renato de Mello Jorge e SAAD-DINIZ, Eduardo. **Compliance, Direito Penal e Lei Anticorrupção**. Saraiva, 2015.

SILVEIRA, Renato de Mello Jorge; SAAD-DINIZ, Eduardo. Criminal compliance: os limites da cooperação normativa quanto à lavagem de dinheiro. In: **Revista de Direito Bancário e do Mercado de Capitais**. São Paulo: RT. Vol. 56/2012. Abr./2012.

SILVEIRA, Renato de Melo Jorge; SAAD-DINIZ, Eduardo. Noção penal dos programas de compliance e as instituições financeiras na "Nova Lei de Lavagem" - Lei 12.683/2012. In: **Revista de Direito Bancário e do Mercado de Capitais**. São Paulo: RT. Vol. 57/2012, Jul-Set/2012.

SMURFIT KAPPA GROUP. Programa de *compliance*. Brasil, 2019. Disponível em <www.smurfitkappa.com/abaout/corporate-governance/policies>. Acesso em: 11 jan 2019.

SUZANO PAPEL E CELULOSE. Programa de *compliance*. Brasil, 2019. Disponível em <<http://ri.suzano.com.br/suzano/governanca-corporativa/estatuto-codigos-e-politicas>>. Acesso em: 09 fev 2019.

THOMAS, Janet M. e CALLAN, Scott J. **Economia Ambiental – cap.7 Análise de Riscos Ambientais**. Cengage Learning.

TIEDEMANN, Klaus. Corporate criminal liability as a third track. In BRODOWSKI, D. et. al. **Regulating corporate criminal liability**. Cham: Springer, 2014.

TROMBINI PAPEL E EMBALAGENS S.A. Sítio oficial. Brasil, 2019. Disponível em <www.trombini.com.br>. Acesso em: 11 fev 2019.

VERÍSSIMO, Carla. **Compliance incentivo a adoção de medidas anticorrupção**. Saraiva, São Paulo, 2017.

VILA, Ivo Coca. **Programas de Cumplimiento como forma de Autorregulación regulada**. In: Colección Atelier Penal.

WESTROCK BRASIL. Programa de *compliance*. Brasil, 2019. Disponível em <<https://www.westrock.com/-/media/pdf/supplier-resources/principios-de-conduta---portugus-pdf.pdf?modified=20180413175115>>. Acesso em: 09 fev 2019.