

## Práticas de compliance empresarial no Brasil: Estudo de caso da Natura

**FELIPE ALMEIDA DE MELLO**  
UNIVERSIDAD CAMILO JOSÉ CELA

**ARMINDO DOS SANTOS DE SOUSA TEODÓSIO**

### Introdução

O compliance empresarial é uma realidade nas empresas de capital aberto no Brasil. Principalmente entre as empresas preocupadas com questões de sustentabilidade corporativa. Entretanto, nem todas as empresas conseguem obter reconhecimento público pela qualidade dos programas de compliance implementados. Esse artigo apresenta um estudo de caso relacionado a uma companhia de capital aberto no Brasil, a qual possui destacado reconhecimento público.

### Problema de Pesquisa e Objetivo

Nem todas as empresas do Índice de Sustentabilidade Empresarial da B3 conseguem igual reconhecimento público pela qualidade dos seus programas de compliance e, apesar da relevância e criticidade do tema, há uma lacuna de pesquisas entre as teorias e abordagens teóricas relacionadas ao compliance empresarial e o que se observa na prática das empresas brasileiras. O presente artigo tem como objetivo exploratório identificar os mecanismos utilizados por uma empresa brasileira para obter reconhecimento público pela qualidade do seu programa de compliance.

### Fundamentação Teórica

Os padrões de compliance empresarial encontram suporte em teorias de compliance (MITCHELL, 1996) (SUTINEN & KUPERAN, 1999) (TYLER, 2006). Essas teorias tratam de abordar coletivamente mecanismos variados para incentivar o compliance através da dissuasão, das pressões sociais, de apelos a moralidade, e da legitimidade das organizações.

### Metodologia

Foi adotada uma abordagem qualitativa, seguindo o método de estudo de casos único com base em análise de documentos públicos (fontes secundárias). O uso do método de estudo de casos é indicado para pesquisas que tem questões relacionadas a investigação empírica que analisa um fenômeno contemporâneo em seu contexto de mundo real (Yin, 2015).

### Análise dos Resultados

Foram identificados e destacados a seguir os mecanismos utilizados pela Natura para motivar o compliance empresarial considerando a seguinte categorização, com base nas teorias de compliance: legitimidade, moralidade pessoal, dissuasão e pressões dos grupos sociais.

### Conclusão

Como resultado das análises efetuadas, foi identificado que a Natura utiliza simultaneamente diversos mecanismos de incentivo ao compliance empresarial, de naturezas instrumentais e normativas, os quais são sustentados pelas teorias de compliance. O programa de compliance da Natura não se limita a elementos básicos (e fundamentais) de controles transacionais, como due diligence e treinamentos. Com base nos documentos analisados é possível evidenciar o compromisso da companhia com uma cultura de compliance, inclusive através de alocação de recursos e das estruturas organizacionais.

### Referências Bibliográficas

DIMAGGIO, P. J. & POWELL, W. W.; FREEMAN, R. E., HARRISON, J. S. & WICKS, A. C; GARRETT, B. L. & MITCHELL; HESS, D. & DUNFEE; JACKSON, J. et al; MEYER, J. W. & ROWAN, B; MITCHELL, R. B; NORTH, D. C; UTINEN, J. G. & KUPERAN, K; TYLER, T. R.; além de referências legais e institucionais.

### Palavras Chave

Compliance, Compliance Empresarial, Combate à corrupção

## **RESUMO**

O compliance empresarial é uma realidade nas empresas de capital aberto no Brasil. Principalmente entre as empresas preocupadas com questões de sustentabilidade corporativa. Entretanto, nem todas as empresas conseguem obter reconhecimento público pela qualidade dos programas de compliance implementados. Esse artigo apresenta um estudo de caso relacionado a uma companhia de capital aberto no Brasil, a qual possui destacado reconhecimento público através da obtenção e manutenção do selo Pró-Ética de integridade da CGU, além de ter sido a única empresa brasileira avaliada pelo *Institute Ethisphere* como uma das empresas mais éticas do mundo em 2021. O artigo detalha como a empresa implementa suas práticas de compliance empresarial, utilizando diversos mecanismos de forma simultânea para incentivar o comportamento do seu grupo de funcionários, em sintonia com as teorias de compliance, e obter reconhecimento diferenciado dos especialistas.

Palavras-chave: Compliance; Compliance empresarial; Combate à corrupção

## 1. INTRODUÇÃO

Em 2004, o então Secretário Geral das Nações Unidas, Kofi Annan, descreveu a corrupção na Convenção Contra Corrupção como sendo “*uma praga insidiosa que tem uma ampla gama de efeitos corrosivos nas sociedades. Ela mina a democracia e o estado de direito, leva a violações dos direitos humanos, distorce os mercados, corrói a qualidade de vida e permite que o crime organizado, o terrorismo e outras ameaças à segurança humana floresçam*”. Há décadas a corrupção é reconhecida globalmente como uma séria ameaça à estabilidade e segurança das sociedades, deteriorando as instituições, os valores da democracia, os valores éticos, a justiça e colocando em risco o desenvolvimento sustentável e o Estado de direito (Organização das Nações Unidas, 2004).

Entretanto, as mazelas da corrupção já assolam a humanidade por muito tempo. Há vários exemplos de autores que escreveram sobre o tema ao longo da história, incluindo: Kautilya, o primeiro-ministro de um reino Indiano que escreveu sobre corrupção há mais de 2.000 anos; Dante Alighieri, que colocou corruptores nos lugares mais profundos do inferno; e William Shakespeare, que deu à corrupção um papel proeminente nas suas peças (TANZI, 1998).

É possível observar que houve uma mudança de atitude em relação à corrupção a partir dos anos de 1990. Governos, organizações não governamentais e o público em geral começaram a reconhecer os danos causados pela corrupção e passaram a demandar mudanças para controlá-la (HESS & DUNFEE, 2000). Hess e Dunfee ressaltam alguns dos fatores que favoreceram essa mudança de atitude, incluindo os efeitos da globalização dos mercados, casos de corrupção com alta repercussão internacional e o fim da guerra fria. Durante esse período, começa a surgir no cerne da regulamentação uma abordagem com foco no compliance empresarial em áreas que vão desde direitos civis e delitos em massa até crimes ambientais e suborno estrangeiro (GARRETT & MITCHELL, 2020). Um passo significativo para a adoção do compliance empresarial foi dado em 1991, quando os Estados Unidos adotaram as Diretrizes de Sentença Organizacional. Essas diretrizes reduzem significativamente as penalidades caso uma organização tivesse adotado eficazmente um programa de compliance. E caso não tivesse adotado, além de não receber uma sentença atenuada, seria colocada em monitoramento (HESS, 2015).

Além disso, os programas de compliance passaram a ser utilizados como uma ferramenta corporativa que vai ao encontro da crescente demanda social sobre ética nos negócios e sustentabilidade. Várias teorias socioeconômicas passaram a ser defendidas por acadêmicos em busca de uma gestão organizacional com obrigações que iam além dos lucros para os acionistas. Freeman, et al. (2007) afirmam que “*Nós precisamos de mais ética nos negócios. Mas, uma ideia ainda melhor seria mudar a forma como pensamos negócios. Então, nós poderemos garantir que a ética é construída nos próprios alicerces dos negócios*”.

Esse movimento global para a adoção de padrões de ética e compliance nas organizações comerciais pode ser analisado pela ótica das teorias institucionais, que são utilizadas para entender como as organizações são influenciadas pelo ambiente no qual estão inseridas. As teorias defendem que determinados ambientes estruturados fornecem um contexto no qual os esforços individuais para lidar racionalmente com a incerteza e a restrição muitas vezes levam à homogeneidade na estrutura, cultura e produção (DIMAGGIO & POWELL, 1983). As instituições podem ser

entendidas como as regras do jogo de uma sociedade. Em outras palavras, as instituições são as restrições criadas pelo homem que estruturam a interação humana. Elas são compostas de regras formais (lei estatutária, lei comum, regulamentos), restrições informais (convenções, normas de comportamento e códigos de conduta autoimpostos) e as características de aplicação de ambos (NORTH, 1994). Assim, a teoria institucional pode ser utilizada para tentar explicar a ação das organizações para combater a corrupção através dos programas de compliance.

Especificamente no contexto brasileiro, a adoção do compliance empresarial pode ser observada em todas as 69 empresas do Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE) da B3 em 2023. Cabe ressaltar que não há obrigação legal para a implementação de programas de compliance para as empresas abertas. Sem exceção, as empresas do ISE informaram em documentos públicos enviados a CVM que suas políticas internas referentes ao combate à corrupção têm seu cumprimento monitorado e fiscalizado pela alta administração das organizações (B3, 2023).

Entretanto, nem todas as empresas do ISE conseguem igual reconhecimento público pela qualidade dos seus programas de compliance e, apesar da relevância e criticidade da adoção do compliance empresarial nos dias de hoje, há uma lacuna de pesquisas entre as teorias e abordagens teóricas relacionadas ao compliance empresarial e o que se observa na prática das empresas brasileiras. O presente artigo tem como objetivo exploratório identificar os mecanismos utilizados por uma empresa brasileira para obter reconhecimento público pela qualidade do seu programa de compliance.

A seguir apresentam-se alguns padrões, abordagens e teorias relevantes para o compliance empresarial nas companhias de capital aberto no Brasil.

## **2. PADRÕES E TEORIAS DE COMPLIANCE EMPRESARIAL**

As empresas de capital aberto no Brasil estão sujeitas a uma série de padrões definidos por legislações nacionais e internacionais. Além disso, há padrões voluntários que as empresas de capital aberto escolhem seguir como forma de: melhorar sua reputação; ter acesso a fontes diferenciadas de financiamento ou captação; atender a demandas de suas partes interessadas; seguir suas convicções ou propósito organizacional; e fazer uma gestão efetiva de seus riscos. Esse é o caso do compliance empresarial no Brasil. O fato de as empresas terem capital aberto não as obriga por lei a adotar programas de compliance. Entretanto, a sua adoção é feita de forma ampla.

Pode-se citar entre os padrões de compliance comumente mencionados nos documentos públicos das empresas abertas no Brasil:

- Lei 12.846/2013 (Brasil, 2013)
- *US Foreign Corrupt Practices Act* (USA, 1997)
- Lei de Suborno do Reino Unido (United Kingdom, 2010)
- Pró-Ética da Controladoria-Geral da União (Controladoria-Geral da União, 2022)
- Pacto Global das Nações Unidas (UN Global Compact, 2009)
- Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OECD, 2011)
- Transparência Internacional (TI) (Transparency International, 2015)
- Organização Internacional para Padronização 37001 e 37301 (ISO, 2016) (ISO, 2021)
- Global Reporting Initiative (GRI) 205 (Global Reporting Initiative, 2016)

Todos esses padrões encontram suporte em teorias de compliance (MITCHELL, 1996) (SUTINEN & KUPERAN, 1999) (TYLER, 2006). Essas teorias tratam de abordar coletivamente mecanismos variados para incentivar o compliance através da dissuasão, das pressões sociais, de apelos a moralidade, e da legitimidade das organizações.

Entre as principais influências no comportamento das pessoas para agir em compliance com as regras estão as questões instrumentais e normativas. A influência instrumental se refere à capacidade de uma pessoa ou organização de fornecer recursos ou recompensas que incentivam outras pessoas a seguir suas instruções ou cumprir suas demandas. A influência instrumental pode ser exercida por meio de mecanismos como incentivos financeiros, promoções, bônus, elogios ou punições. Essa forma de influência pode ser eficaz, mas também pode criar dependência e pode não levar a uma adesão real às normas e valores de uma organização. A influência normativa se refere à capacidade de uma pessoa ou organização de influenciar o comportamento de outras pessoas por meio da conformidade social. Essa influência é baseada na percepção de que uma pessoa ou organização representa um modelo de comportamento socialmente aceitável e desejável, que deve ser seguido para evitar a desaprovação social ou o isolamento. A influência normativa pode ser exercida por meio de mecanismos como a pressão social, a conformidade com as expectativas sociais ou a identificação com um grupo ou comunidade. Essa forma de influência pode levar a uma adesão real às normas e valores de uma organização ou sociedade, mas também pode levar à conformidade superficial ou à dissimulação. (TYLER, 2006). A seguir é apresentado um exemplo ajustado da obra de Tyler para o tema da corrupção.

Considerando a propina um pagamento ilegal que deve ser evitado, quais são as possíveis motivações das pessoas para cumprir com essa regra? Se as pessoas evitam pagar propina porque as regras devem ser obedecidas, então a legitimidade da autoridade é um fator de influência. Se as pessoas não pagam propina porque isso viola as suas convicções, então a moralidade pessoal é o fator de influência. Se as pessoas não pagam propina por terem medo de ir parar na prisão, então a dissuasão é o fator de influência. E se as pessoas não pagam propina por medo de desaprovação de seus amigos, então a pressão do grupo social afeta seus comportamentos.

### 3. METODOLOGIA

Considerando o objetivo exploratório de identificação de práticas de destaque através do reconhecimento público nacional e internacional de empresas no Brasil, foi adotada uma abordagem qualitativa, seguindo o método de estudo de casos único com base em análise de documentos públicos (fontes secundárias). O uso do método de estudo de casos é indicado para pesquisas que tem questões relacionadas a investigação empírica que analisa um fenômeno contemporâneo em seu contexto de mundo real (Yin, 2015).

Seguindo as etapas de um caso de estudo definidas por Yin, realizou-se: (i) um planejamento do estudo de caso com a definição do objetivo do estudo, formulação de questões de pesquisa específicas e seleção do caso a ser estudado; (ii) a preparação para coleta de dados com a identificação das fontes de informação relevantes para o estudo de caso, como documentos públicos, registros contábeis, demonstrações financeiras, relatório de sustentabilidade, código de conduta e pareceres de órgãos de governança e auditoria externa; (iii) a coleta de dados foi efetuada no segundo trimestre de 2023, sempre utilizando as informações públicas mais recentes do site da CVM; (iv) A análise dos dados foi efetuada através do software Max QDA, buscando identificar padrões, temas e relações relevantes para responder a questão da pesquisa. A análise dos dados envolveu técnicas de codificação, categorização, comparação e interpretação; (v) os resultados estão apresentados de forma descritiva clara e coerente com os achados do estudo, fornecendo exemplos para respaldar as conclusões; (vi) por fim, o pesquisador faz as conclusões com base na análise dos dados e nos resultados do estudo de caso, a qual responder a questão de pesquisa e contribuir para o conhecimento existente sobre o fenômeno em estudo.

Entre as mais de 400 empresas de capital aberto com ações negociadas na B3, a empresa Natura &Co Holding S.A. (Natura) foi selecionada para o estudo de caso por obter reconhecimento público do Ministério da Transparência e Controladoria Geral da União através da renovação do selo Pró-Ética de integridade na edição 2020-2021 (Controladoria-Geral da União, 2022). Além disso, a Natura foi a única empresa brasileira avaliada como uma das empresas mais éticas do mundo segundo o *Ethisphere Institute* - “2021 *World’s Most Ethical Companies*”. A Natura também é negociada na bolsa de valores no segmento de governança do Novo Mercado (B3, 2017) e faz parte do índice de sustentabilidade empresarial (B3, 2022). A empresa também participa do Pacto Global das Nações Unidas, tendo seu presidente executivo e CEO do Grupo como membro do conselho do Pacto Global desde 2020 (Formulário de referência 2022).

Nesta análise, foram utilizadas as informações preparadas pela administração da empresa, enviadas oficialmente à CVM de acordo com a resolução nº 80/2022, e tornadas públicas através do site: <https://www.gov.br/cvm/pt-br/assuntos/regulados/consultas-por-participante/companhias>. Entre os documentos analisados estavam as versões mais atualizadas do Formulário de Referência, Formulário de Demonstrações Financeiras Padronizadas, Informe do Código de Governança; Código de conduta; e Relatório da Administração.

#### 4. RESULTADO DAS ANÁLISES

Foram identificados e destacados a seguir os mecanismos utilizados pela Natura para motivar o compliance empresarial considerando a seguinte categorização, com base nas teorias de compliance: legitimidade, moralidade pessoal, dissuasão e pressões dos grupos sociais. A experiência do autor deste artigo nas áreas de auditoria e compliance auxiliou na identificação das práticas utilizadas pela empresa através dos relatórios publicamente disponibilizados.

##### **Legitimidade**

Como publicado na pesquisa de Jackson *et al.* (2012), “*Legitimidade é o direito de governar e o reconhecimento desse direito pelos governados (Sternberger 1968; Beetham 1991; Coicaud 2002; Tyler 2006a; Bottoms and Tankebe 2012)*”. Para conquistar legitimidade, as empresas devem demonstrar efetividade e justiça nas suas ações organizacionais, incluindo naquelas voltadas para o compliance empresarial. Os pontos a seguir são exemplos de mecanismos que contribuem com a legitimidade da empresa:

Padrões de governança corporativa: As ações de Natura são negociadas no segmento Novo Mercado, o mais alto nível de governança corporativa da B3. Também seguem as exigências dos Estados Unidos, como emissores privados estrangeiros de *American Depositary Receipts* (ADR). Além disso, seguem as recomendações do Código Brasileiro de Governança Corporativa publicadas pelo Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), com aderência de 92% em 2022 (Relatório Anual de 2022, p.14).

Organismos independentes para receber, investigar, deliberar e supervisionar situações relacionadas a quebras de valores: A Natura conta com uma estrutura segregada de gestão de riscos, incluindo aqueles relacionados à corrupção, com responsabilidades definidas por instâncias internas, incluindo: Conselho de Administração; Comitê de Auditoria, Gestão de Riscos e Finanças; Auditoria Interna; Área de Gestão de Riscos e Controles Internos; Vice-Presidência Global de Ética e Compliance (Formulário de Referência de 2022, p.88 e 97).

Compromisso e reconhecimento público: A Natura é reconhecida por entidades externas por diversas iniciativas, incluindo a participação no segmento do Novo Mercado da B3; participação no Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE) da B3; reconhecimento internacional pelo Instituto *Ethisphere* por seus padrões de ética empresarial (*World's Most Ethical Companies*); participação no Pacto Global; e obtenção do selo Pró-Ética concedido pelo Ministério da Transparência e Controladoria Geral da União (Formulário de Referência 2022, p. 95).

Exemplos de conduta: Os membros indicados ao Conselho de Administração da Natura, incluindo os conselheiros independentes, devem atender os seguintes critérios, além dos requisitos legais e regulamentares, e daqueles expressos no nosso Estatuto Social e demais pactos societários porventura existentes que nos tenham como objeto: não ter sido impedido por lei especial, ou condenado por crime falimentar, de prevaricação, corrupção ativa ou passiva, concussão, peculato, contra a economia popular, a fé pública, a propriedade ou o sistema financeiro nacional, ou a pena criminal que vede acesso a cargos públicos. Não há indicações de condenações envolvendo os membros do Conselho de Administração ou do Conselho Fiscal (Formulário de Referência 2022, p. 278).

Zero incidente de corrupção: Não há evidências públicas ou informes da administração, do comitê de auditoria ou da empresa de auditoria independente sobre um possível envolvimento da Natura e sua administração com atividades relacionadas à corrupção (Demonstrações Financeiras Padronizadas 2022, p. 128-137).

Asseguração: A Natura utiliza os serviços de uma das maiores firmas de auditoria mundial para atestar as suas demonstrações financeiras, as quais apresentam opinião de adequação das posições patrimoniais e financeiras, o desempenho das suas operações de acordo com práticas nacionais e internacionais. A referida firma de auditoria não identificou nenhuma distorção relevante no Relatório da Administração. (Demonstrações Financeiras Padronizadas 2022, p. 129-130).

Declaração de conformidade: Os membros do Comitê de Auditoria da Natura procederam a revisão e análise das demonstrações financeiras, o relatório da Administração, e o relatório dos Auditores Externos e recomendou ao Conselho de Administração a sua aprovação, a qual foi realizada em 13 de março de 2023. Além disso o Diretor Financeiro também declara que revisou, discutiu e concorda com as Demonstrações Financeiras da Companhia. (Demonstrações Financeiras Padronizadas 2022, p. 134).

### **Moralidade Pessoal**

A moralidade pessoal é um indicador significativo de compliance. Quanto mais as pessoas acreditam que alguns atos são errados, menos provável é que digam que cometeram esses atos no passado. Outra questão importante é que quanto mais alguém se identifica com as autoridades, maior a probabilidade de cumprir as regras. Quando as pessoas se identificam com autoridades importantes de um grupo, elas podem pensar que os interesses do grupo são seus próprios interesses pessoais. Identificar-se com exemplos morais também pode levá-los a internalizar os padrões morais do grupo (JACKSON, et al., 2012). Os pontos a seguir podem ajudar a criar uma cultura de compliance pessoal, onde os indivíduos valorizam a ética e agem de acordo com suas próprias convicções morais. Ao agir com moralidade pessoal, as pessoas podem influenciar outras a seguir seus exemplos e tomar decisões mais éticas, levando a um ambiente mais positivo e produtivo para todos.

Código de Conduta: O Código de Conduta da Natura é aplicável a todos os colaboradores e membros do Conselho de Administração. Ele fornece esclarecimentos e servir como um guia sobre como agir em diversos assuntos e situações. O colaborador da Natura deve cumprir com as políticas e procedimentos internos e garantir que os processos sejam seguidos, em conformidade com as leis, regulamentos e normas locais e internacionais. O colaborador deve participar dos treinamentos designados. A Natura espera que os fornecedores, contratados, franqueados, agentes e distribuidores conduzam seus negócios com transparência e integridade, e estejam comprometidos com as normas de conduta ética e prática ambiental. A Natura tem uma política de tolerância zero para qualquer tipo de corrupção. Violações relacionadas a questões definidos no Código de Conduta resultarão em medidas disciplinares aos indivíduos culpados. (Código de Conduta Global, P.6).

Processo de Seleção: A Natura busca contratar colaboradores responsáveis, que estejam comprometidos com o desenvolvimento sustentável, bem como com seus valores e os cinco pilares do Código de Conduta (Código de Conduta Global, P.6).

Avaliações de diretores e executivos: A Natura entende que deve garantir que sua liderança executiva atue de acordo com os mais altos níveis de integridade e conformidade com a lei. Como parte do programa anual de avaliação de diretores e executivos, a Natura avalia todos os profissionais nessas posições, na Holding e em cada controladora das unidades de negócio, para garantir que não haja problemas de natureza legal ou de reputação (Relatório da Administração 2022, p.17).

Treinamento de colaboradores: A Natura espera que seus colaboradores assumam o compromisso de desempenhar seu papel de ajudar a proteger sua reputação, e sintam-se apoiados em fazer as escolhas certas diante de dilemas éticos e estejam confiantes sobre as medidas corretas a serem tomadas. Em 2022, a Natura ofereceu um programa de treinamento para seus colaboradores acerca das políticas de compliance do Grupo, com 2.618 deles recebendo treinamento presencial e 27.479 on-line (Relatório da Administração 2022, p.17).

Due Diligence de terceiros: A Natura avalia seus novos fornecedores e demais terceirizados contratados, utilizando um processo automatizado para identificar aqueles que representassem um possível risco para nossa empresa. Esse processo incluiu diferentes níveis e tipos de avaliações, como de reputação (corrupção, fraude, direitos humanos e ambientais) ou *due diligence* integral, referente a questões de anticorrupção e privacidade, para determinados terceiros contratados por nossas unidades de negócio. Em 2022, a Natura avaliou 1.245 fornecedores e 322 revendedores (Relatório da Administração 2022, p.17).

### **Dissuasão**

Formas de dissuasão são também conhecidas como compliance instrumental. Ele ocorre quando um indivíduo responde de uma forma auto interessada a um tipo de incentivo, caso receba recompensas ou evite punição. O compliance da dissuasão conecta a percepção da eficácia dos controles, com o risco de penalização e com o comportamento irregular. Entretanto, o risco de ser pego pode não ser suficiente para impedir comportamentos inadequados. A dissuasão pode até apresentar resultados para evitar comportamentos negativos. Entretanto, não pode ser considerada suficiente para promover comportamentos positivos, como o cumprimento voluntário das leis e normas.

Normas formais e específicas: As políticas, procedimentos e práticas adotados pela Natura são reavaliadas e ajustadas periodicamente. Os mecanismos e procedimentos de integridade são regulados pelos seguintes normativos internos: Código de Conduta; Política Global Anticorrupção; Política de Relacionamento com Agentes Públicos, Representações Diplomáticas Nacionais e Internacionais e Entidades de Classe; e Política de Conflito de Interesses (Formulário de Referência 2022, p. 96).

Sanções aplicáveis: O Código de Conduta da Natura estabelece que medidas disciplinares podem ser aplicadas em casos de comprovada violação ao código, as quais vão desde como advertência verbal até o desligamento, sem prejuízo de eventual responsabilização civil e criminal dos envolvidos, conforme previsto em lei. Diferentes políticas também estabelecem as punições apropriadas a serem aplicadas em caso de violação da política. Em relação a terceiros, o Código de Conduta define as consequências que podem ser aplicáveis, desde ações de melhoria contínua até

rescisão do contrato, sem prejuízo da adoção de medidas judiciais cabíveis (Formulário de Referência 2022, p. 98).

**Treinamentos:** O Departamento de Ética & Compliance é responsável pela implementação e gerenciamento de e-learning anual referente ao Código de Conduta, aplicado a todos os colaboradores das empresas do Grupo, inclusive diretores e membros do conselho. Além disso, o Departamento também (i) cumpre agenda anual de treinamentos específicos sobre temas variados, como “Política Global Anticorrupção”, “Integridade Para um Mundo Melhor”, “Privacidade de Dados” e outros, os quais podem ou não ser destinados a um público específico que tenha necessidade de aprofundamento, e ainda (ii) possui pauta anual de comunicação interna (newsletters, banners, lembretes, vídeos etc.), onde trata dos principais temas relacionados ao Código de Conduta, bem como de treinamento e comunicações focados nas tendências identificadas no canal de denúncias (Formulário de Referência 2022, p. 96).

**Controles Internos e Gestão de Riscos:** A Natura possui uma área de Gestão de Riscos e Controles Internos para mapeamento dos riscos, elaboração dos controles internos para mitigação destes e execução de testes para verificação da efetividade dos controles (Formulário de Referência 2022, p. 97).

**Auditoria Interna:** A Natura conta com uma Diretoria de Auditoria Interna, subordinada ao Conselho de Administração através do Comitê de Auditoria, Gestão de Riscos e de Finanças, que atua na avaliação independente dos processos e na investigação de possíveis violações (Formulário de Referência 2022, p. 97).

**Avaliação de Risco:** A Avaliação de risco da Natura é realizada por meio do Plano de Monitoramento e Avaliação de Ética e Compliance. O escopo das avaliações de risco e monitoramentos incluem as áreas de risco atualmente sob a responsabilidade de Ética e Compliance, que são: Anticorrupção, Privacidade de Dados, Antitruste, Conflitos de Interesses e Sanções Comerciais (Formulário de Referência 2022, p. 97).

**Revisão da diretoria:** A avaliação da eficácia das políticas e dos sistemas de gerenciamento de riscos e de controles internos é realizada em bases anuais pela Diretoria de Riscos & Controles Internos e atualizações periódicas são feitas ao Comitê de Auditoria, de Gestão de Riscos e de Finanças e ao Conselho de Administração (Informe sobre o Código Brasileiro de Governança Corporativa, p.24).

**Denúncias e investigação:** A Natura incentiva os colaboradores a fazer perguntas, expressar preocupações e comunicar, de boa-fé, suspeita de irregularidade. Em 2022, o canal de denúncias recebeu 896 relatos, onde 63 ações de remediação foram realizadas, as quais incluíram demissões (Relatório da Administração 2022, p.18).

### **Pressões dos grupos sociais**

Ao analisar as pressões dos grupos sociais, a literatura da dissuasão tem documentado que atos irregulares são fortemente relacionados com o julgamento das pessoas em seu grupo social. As pessoas são relutantes a cometer crimes porque seus amigos e familiares vão penalizá-los. Grupos sociais podem também exercer pressão normativa por que indivíduos olham para seu grupo social

para buscar padrões de conduta. Essa influência é similar à moralidade pessoal. Os elementos listados a seguir ajudam a criar uma cultura de compliance dentro de um grupo social, onde os membros se sentem incentivados e apoiados a agir de forma ética e legal. Ao criar um ambiente positivo para o compliance, as empresas podem influenciar positivamente o comportamento dos seus funcionários e promover um ambiente de trabalho saudável e produtivo.

Valores e princípios: A Natura tem o propósito, as crenças e aspirações pautadas por princípios éticos e de desenvolvimento sustentável, o que é reforçado pelo reconhecimento de sua governança corporativa (Formulário de Referência 2022, p. 113).

Metas balanceadas: A administração possui programas de remuneração variável com indicadores de curto e longo prazo, que consideram objetivos financeiros, sociais e ambientais. A remuneração variável anual (Bônus) é baseada no desempenho, tendo um limite mínimo de EBITDA que deve ser atingido para que a liberação dos recursos ocorra. O desempenho é avaliado com base em um *scorecard* que reúne métricas financeiras como receita e geração de caixa, entre outras, bem como metas sociais e ambientais. Os programas de remuneração variável baseada em ações buscam transmitir senso de propriedade aos participantes com relação à Companhia, intensificando a relação entre remuneração, construção dos valores fundamentais do Grupo e crescimento em longo prazo (Formulário de Referência 2022, p. 310).

Cultura ética: Em 2022, o Conselho de Administração reuniu-se nove vezes, em sessões ordinárias e extraordinárias. A presença dos conselheiros nas reuniões foi de 100%, onde foram tomadas decisões relacionadas aos resultados, planejamento estratégico, gestão de riscos, pessoas e cultura, e sustentabilidade. A equipe de Ética e Compliance também apoiou programas focados na atuação dos gestores, baseados em análises de mercado realizadas em 2021, que incluíram aperfeiçoar o conhecimento das políticas e o acesso a elas, dentro de uma cultura que reflete as campanhas em relação ao processo de denúncia (Relatório da Administração 2022, p.18).

Avaliação 360° e feedback: Os diretores estatutários são avaliados em conjunto com os demais membros do Comitê Operacional do Grupo. Neste ano, a aprovação da avaliação pelo Conselho de Administração se deu em 27 de janeiro de 2022, tendo como base os resultados obtidos em 2021. O processo de avaliação inclui critérios de desempenho com base em metas financeiras e não financeiras (incluindo aspectos ambientais, sociais e de governança), alinhadas com os valores e os princípios éticos da companhia (Informe sobre o Código Brasileiro de Governança Corporativa, p.18).

## **5. CONSIDERAÇÕES FINAIS DAS ANÁLISES**

A corrupção é amplamente reconhecida como um problema mundial, que vem a longa data causando impactos negativos à sociedade. Seu combate é defendido por diversos grupos, e demanda engajamento e cooperação de organizações governamentais (Brasil, 2013; US Department of Justice, 2020; United Kingdom, 2010), organizações internacionais (ONU, 2004; OCDE, 1997; Transparency International, 2015); e organizações empresariais (B3, 2017; IBGC, 2015; UN Global Compact, 2009). Desde a década de 1990 várias iniciativas vêm ganhando força

com o respaldo da sociedade, o que inclui um crescente marco regulatório nacional e internacional; penalizações mais severas; e desenvolvimento de iniciativas e associações internacionais.

Impulsionado pelos efeitos da globalização dos mercados e de casos de corrupção com alta repercussão internacional, o compliance surge como um mecanismo para combater à corrupção nas organizações empresariais (HESS & DUNFEE, 2000; HESS, 2015; GARRETT & MITCHELL, 2020). A redução significativa de penalidades dada pelas autoridades às organizações infratoras que implementam com antecedência um programa de compliance serve para difundir o procedimento no ambiente global de negócios. Basta uma breve análise das informações disponibilizadas no site da B3 (2023) para verificar que todas as empresas que compõem o seu Índice de Sustentabilidade Empresarial adotam o compliance empresarial.

Entretanto, nem todas as empresas do ISE conseguem igual reconhecimento público pela qualidade dos seus programas de compliance e, apesar da relevância e criticidade da adoção do compliance empresarial nos dias de hoje, há uma lacuna de pesquisas entre as teorias e abordagens teóricas relacionadas ao compliance empresarial e o que se observa na prática das empresas brasileiras.

O presente artigo teve como objetivo exploratório identificar os mecanismos utilizados por uma empresa brasileira para obter reconhecimento público pela qualidade do seu programa de compliance. Para isso, foram analisados padrões de compliance desenvolvidos no Brasil e no exterior que podem ser adotados pelas empresas de capital aberto. Os padrões são sustentados por elementos de teorias do compliance que combinam incentivos normativos e instrumentais, incluindo o fortalecimento da legitimidade da empresa, a moralidade das pessoas, a dissuasão aos atos ilícitos e a pressão dos grupos sociais (TYLER, 2006; JACKSON, et al., 2012).

A escolha da Natura para o estudo de caso deu-se pelo reconhecimento público do Ministério da Transparência e Controladoria Geral da União através da renovação do selo Pró-Ética de integridade na edição 2020-2021 (Controladoria-Geral da União, 2022), além de ter a única empresa brasileira reconhecida como uma das mais éticas do mundo segundo a avaliação do *Ethisphere Institute* - “2021 *World’s Most Ethical Companies*”. A Natura também é negociada na bolsa de valores no segmento de governança do Novo Mercado (B3, 2017) e faz parte do índice de sustentabilidade empresarial (B3, 2022). A empresa também participa do Pacto Global das Nações Unidas, tendo seu presidente executivo e CEO do Grupo como membro do conselho do Pacto Global desde 2020 (Formulário de referência 2022).

Como resultado das análises efetuadas, foi identificado que a Natura utiliza simultaneamente diversos mecanismos de incentivo ao compliance empresarial, de naturezas instrumentais e normativas, os quais são sustentados pelas teorias de compliance. O programa de compliance da Natura não se limita a elementos básicos (e fundamentais) de controles transacionais, como *due diligence* e treinamentos. Com base nos documentos analisados é possível evidenciar o compromisso da companhia com uma cultura de compliance, inclusive através de alocação de recursos e das estruturas organizacionais. Pode-se citar como exemplo a conduta adota pela administração da companhia, a qual vai além do discurso e fornece aos demais funcionários elementos concretos de preocupação com o programa de compliance, que incluem entre outros a avaliação de desempenho considerando metas balanceadas e a supervisão contínua do conselho de administração.

Entre os mecanismos adotados pela empresa que conferem legitimidade para exigir um comportamento conforme dos funcionários do grupo estão: Padrões de governança corporativa; Organismos independentes para receber, investigar, deliberar e supervisionar situações relacionadas a quebras de valores; Compromisso e reconhecimento público; Exemplos de conduta; Zero incidente de corrupção; Asseguração; Declaração de conformidade. A importância da questão da moralidade pessoal na construção do programa de compliance da Natura pode ser evidenciada através do seu Código de Conduta; do Processo de Seleção com base em valores e princípios; Avaliações balanceadas de desempenho de diretores e executivos; Oferecimento de treinamento de colaboradores; Realização de *due diligence* de parceiros de negócios. A dissuasão também não foi posta de lado e é parte integrante do programa de compliance da Natura. Entre seus elementos pode-se destacar: Normas formais e específicas; Sanções aplicáveis; Treinamentos; Controles Internos e Gestão de Riscos; Auditoria Interna; Avaliação de Risco; Revisão da diretoria; Denúncias e investigação. Os incentivos ao compliance através das pressões dos grupos sociais organizacionais também estão presentes no programa da Natura, e incluem: Valores e princípios; Metas balanceadas; Cultura ética; Avaliação 360° e feedback.

Espera-se que este estudo possa ser utilizado tanto por acadêmicos e por praticantes corporativos para contribuir para o aprimoramento dos mecanismos de compliance das empresas abertas no Brasil.

## REFERÊNCIAS

B3, 2017. *Regulamento do Novo Mercado*. [Online]

Available at:

<https://www.b3.com.br/data/files/B7/85/E6/99/A5E3861012FFCD76AC094EA8/Regulamento%20do%20Novo%20Mercado%20-%202003.10.2017%20%28Sancoes%20pecuniarias%202019%29.pdf>

[Accessed 01 fevereiro 2023].

B3, 2022. *Índice de Sustentabilidade Empresarial*. [Online]

Available at: [https://iseb3-](https://iseb3-site.s3.amazonaws.com/Apresenta%C3%A7%C3%A3o_institucional_ISE_B3_2022.pdf)

[site.s3.amazonaws.com/Apresenta%C3%A7%C3%A3o\\_institucional\\_ISE\\_B3\\_2022.pdf](https://iseb3-site.s3.amazonaws.com/Apresenta%C3%A7%C3%A3o_institucional_ISE_B3_2022.pdf)

[Accessed 01 fevereiro 2023].

B3, 2023. *Respostas participantes processo 2022/2023*. [Online]

Available at: <http://iseb3.com.br/respostas-participantes-processo-20222023>

[Accessed 21 Janeiro 2023].

Brasil, 2013. *Lei nº 12.846*. [Online]

Available at: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2011-2014/2013/lei/112846.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2013/lei/112846.htm)

[Acesso em 17 janeiro 2023].

Controladoria-Geral da União, 2022. *Relatório Empresa Pró-Ética 20/21*. [Online]

Available at: <https://www.gov.br/cgu/pt-br/assuntos/noticias/2022/12/empresa-pro-etica-cgu-publica-relatorio-sobre-as-avaliacoes-do-ciclo-2020-2021/stpc-relatorio-pro-etica-2020-2021.pdf>

[Accessed 03 fevereiro 2023].

DIMAGGIO, P. J. & POWELL, W. W., 1983. The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review* Vol. 48, No. 2, Abril, pp. 147-160.

FREEMAN, R. E., HARRISON, J. S. & WICKS, A. C., 2007. *Managing for stakeholders: Survival, reputation, and success*. New Haven and London: Yale University Press.

GARRETT, B. L. & MITCHELL, G., 2020. Testing compliance. *Law & Contemp. Probs.*, v. 83, p. 47.

Global Reporting Initiative, 2016. *GRI 205: Combate à Corrupção*. [Online]

Available at: <https://www.globalreporting.org/media/f0uhkrwn/portuguese-gri-205-anti-corruption-2016.pdf>

[Accessed 03 fevereiro 2023].

HESS, D., 2015. Ethical infrastructure and evidence-based corporate compliance and ethics programs: Policy implications from the empirical evidence. *NYUJL & Bus.*, v. 12, p. 317.

HESS, D. & DUNFEE, T. W., 2000. Fighting corruption: A principled approach: The C principles (combating corruption). *Cornell Int'l LJ*, v. 33, p. 593.

ISO, 2016. *ISO 37001: Sistemas de gestão antissuborno - Requisitos com orientação para uso.*, Geneva: ISO.

ISO, 2021. *ISO 37301: Sistemas de gestão de conformidade - Requisitos com orientação para uso*, Geneva: ISO.

JACKSON, J. et al., 2012. Why do people comply with the law? Legitimacy and the influence of legal institutions. *British journal of criminology*, v. 52, n. 6, pp. 1051-1071.

MEYER, J. W. & ROWAN, B., 1977. Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony. *American Journal of Sociology*, Vol. 83, No. 2, Setembro, pp. 340-363.

MITCHELL, R. B., 1996. Compliance Theory: An Overview. In: J. W. a. P. R. James Cameron, ed. *Improving Compliance with International Environment Law*. s.l.:Earthscan, pp. 3-28.

NORTH, D. C. e. a., 1994. Institutions matter. *Economic History*, p. 361.

OECD, 2011. *Guidelines for Multinational Enterprises*, s.l.: OECD.

Organização das Nações Unidas, 2004. *Convenção Contra a Corrupção*, Nova York: ONU.

SUTINEN, J. G. & KUPERAN, K., 1999. *A socio-economic theory of regulatory compliance*, s.l.: International journal of social economics, v. 26, n. 1/2/3, p. 174-193.

TANZI, V., 1998. *Corruption Around the World: Causes, Consequences, Scope, and Cures*, s.l.: International Monetary Fund.

Transparency International, 2015. *Business Principles for Countering Bribery - Commentary*, Berlim, Alemanha: Transparency International.

TYLER, T. R., 2006. *Why people obey the law*. New Jersey: Princeton university press.

UN Global Compact, 2009. *Reporting Guidance on the 10th Principle against corruption*, New York, USA: UN Global Compact.

United Kingdom, 2010. *Bribery Act*, s.l.: UK.

USA, 1997. *FCPA*. Washington, D.C.: U.S.C..