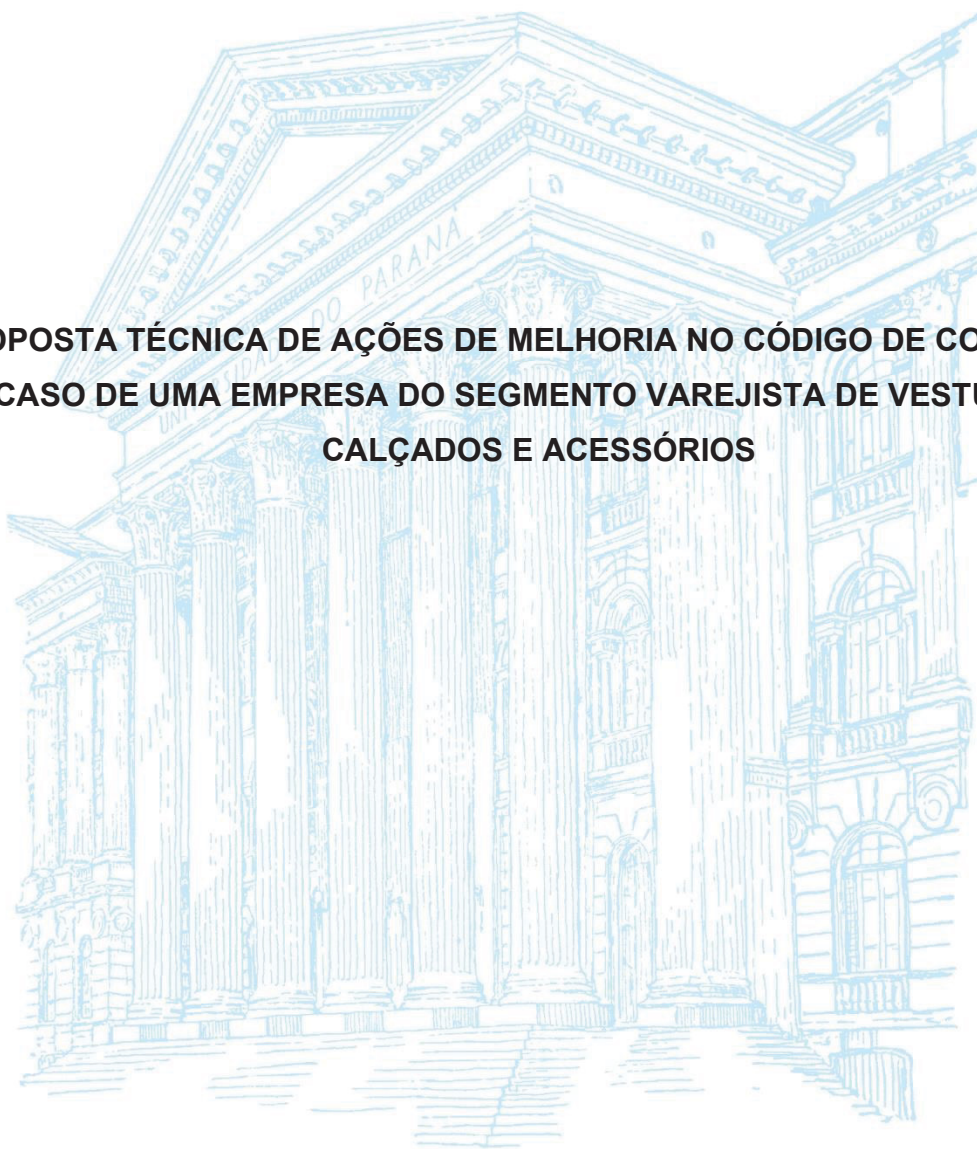


UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

MARIA CECILIA RIBEIRO

**PROPOSTA TÉCNICA DE AÇÕES DE MELHORIA NO CÓDIGO DE CONDUTA: O
CASO DE UMA EMPRESA DO SEGMENTO VAREJISTA DE VESTUÁRIO,
CALÇADOS E ACESSÓRIOS**



CURITIBA

2025

MARIA CECILIA RIBEIRO

**PROPOSTA TÉCNICA DE AÇÕES DE MELHORIA NO CÓDIGO DE CONDUTA: O
CASO DE UMA EMPRESA DO SEGMENTO VAREJISTA DE VESTUÁRIO,
CALÇADOS E ACESSÓRIOS**

Projeto Interdisciplinar apresentado ao curso de
MBA em Compliance Empresarial, Setor de
Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal
do Paraná, como requisito parcial à obtenção do
título de Especialista em Compliance Empresarial

Orientador: Prof. Dr. Romualdo Douglas Colauto

CURITIBA

2025

RESUMO

Este projeto interdisciplinar tem como objetivo propor melhorias no código de conduta de uma empresa varejista de capital aberto do segmento de vestuário, calçados e acessórios. A pesquisa parte da premissa de que o *compliance* tornou-se essencial na gestão empresarial contemporânea, sendo o código de conduta um instrumento fundamental para assegurar a conformidade regulatória e promover uma cultura organizacional ética. Como metodologia, utiliza-se um *checklist* onde foram identificadas diversas não conformidades no código analisado, especialmente relacionadas à governança corporativa, gestão de riscos, prevenção de ilícitos e sustentabilidade. As principais fragilidades encontradas referem-se à ausência de diretrizes claras sobre deveres fiduciários, processos de *due diligence* e indicadores de desempenho. Para sanar tais deficiências, propõe-se um plano de ação estruturado em quatro fases: revisão detalhada do código por equipe multidisciplinar, implementação de treinamentos contínuos, fortalecimento dos mecanismos de monitoramento e auditoria, além de estabelecimento de metas mensuráveis. Acredita-se que a implementação das melhorias sugeridas possa para a mitigação de riscos legais, reputacionais e financeiros, além de promover maior transparência e integridade nas práticas organizacionais.

Palavras-chave: Código de Conduta. Compliance Empresarial. Gestão de Riscos.

SUMÁRIO

1 APRESENTAÇÃO	6
2 DIAGNÓSTICO PARA A CONSTRUÇÃO DA PROPOSTA.....	7
3 PROPOSTA TÉCNICA PARA A SOLUÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA	9
REFERÊNCIAS.....	15

1 APRESENTAÇÃO

O *compliance* se tornou um assunto de grande relevância na contemporaneidade, visto que abrange mecanismos – cada vez mais necessários - para assegurar a atuação da companhia conforme as legislações, regulamentações e padrões éticos aplicáveis à sua atividade. Dentre os recursos essenciais, destaca-se o Código de Conduta - instrumento mundialmente utilizado - que reflete os valores e princípios norteadores das atividades empresariais por meio de diretrizes e orientações práticas.

De acordo com Franco (2019) o código de conduta e os procedimentos internos permitem disciplinar questões não reguladas por lei e, em alguns casos, estabelecer padrões mais rigorosos do que os previstos na legislação. Isso porque, um código de conduta bem estruturado oferece diversos benefícios para as organizações, visto que ao auxiliar nas definições de valores e princípios, estabelece padrões de comportamento que, além de promover a integridade e a transparência, enseja um fortalecimento da cultura organizacional, por alinhar a conduta dos indivíduos às metas e objetivos da empresa. Nesse sentido, atua como um guia prático que contribui na tomada de decisões éticas, mesmo em situações complexas, garantindo que a companhia se mantenha alinhada com os princípios de sustentabilidade e responsabilidade corporativa.

Nesse sentido, busca este projeto interdisciplinar busca-se **propor ações de melhoria no código de conduta de uma empresa de capital aberto que opera no segmento varejista de vestuário, calçados e acessórios**. Em específico, será realizado um checklist para identificar não conformidades em relação as recomendações regulatórias presentes no atual código de conduta da companhia.

A título de contribuição espera-se que este projeto possibilite futuro aprimoramento do código de conduta existente, por detectar eventuais pontos em desacordo com as normas, promovendo a mitigação de riscos legais, reputacionais e financeiros, além de assegurar a conformidade regulatória, fortalecer a cultura ética e aprimorar os processos internos, pois conforme Assi (2017) o código de conduta é ferramenta essencial para minimizar os impactos da gestão e garantir que a decisões sejam tomadas em observância ao melhor interesse da organização.

2 DIAGNÓSTICO PARA A CONSTRUÇÃO DA PROPOSTA

Ante a relevância do Código de Conduta em reger a conformidade regulatória e fortalecer a cultura organizacional, torna-se essencial avaliar se o instrumento reflete adequadamente os valores da companhia e atende às exigências normativas aplicáveis. Nesse sentido, elaborou-se um checklist que servirá como ferramenta para identificar eventuais não conformidades e oportunidades de aprimoramento no código de conduta vigente da empresa, a partir de um exame detalhado das suas diretrizes, verificando sua aderência às práticas de governança, bem como às regulamentações impostas, conforme apresentado no Quadro 1.

QUADRO 1 – CHECKLIST SOBRE CONFORMIDADES E OPORTUNIDADES DE APRIMORAMENTO NO CÓDIGO

Aspectos Gerais	Necessidade de Revisão
O código de conduta está atualizado e em conformidade com as legislações, regulamentações e padrões éticos vigentes?	Sim
Abrange de forma clara todos os públicos relevantes: colaboradores, fornecedores, parceiros e demais stakeholders?	Parcial
Os valores e princípios da companhia estão definidos e são coerentes com as diretrizes legais e normativas do setor?	Sim
A linguagem utilizada é acessível e objetiva, facilitando a compreensão por todos os públicos?	Sim
Existe um canal de comunicação eficiente para esclarecimento de dúvidas e orientações sobre o código?	Sim
Atos normativos - CVM	
O código de conduta reflete os princípios de governança corporativa recomendados pelo Código Brasileiro de Governança Corporativa – Companhias Aberta (Instrução CVM 586/2017)?	Parcial
Inclui diretrizes sobre a divulgação de informações relevantes, garantindo a transparência para o mercado e evitando o uso indevido de informações privilegiadas (Insider Trading), conforme previsto na Resolução CVM 44/2021?	Sim
Define regras claras para a atuação dos administradores, de forma alinhada à Resolução CVM 80/2022, garantindo a responsabilidade fiduciária dos gestores e o dever de lealdade e diligência?	Parcial
Estabelece diretrizes sobre a comunicação com acionistas e investidores, promovendo equidade e transparência conforme exigido pelo artigo 115 da Lei das S.A. (Lei nº 6.404/76)?	Sim
Inclui normas sobre transações com partes relacionadas, prevenindo conflitos de interesse, conforme exigido pela Resolução CVM 80/2022?	Parcial
Há menção a práticas de gestão de riscos e controles internos, conforme as exigências do Formulário de Referência da CVM, garantindo que a empresa documente e demonstre suas práticas de compliance e ética corporativa?	Parcial

Demais normativas	
O código atende às normativas do setor varejista, incluindo as exigências do Código de Defesa do Consumidor (Lei nº 8.078/1990) para garantir boas práticas comerciais?	Sim
Contempla as disposições da Lei Anticorrupção (Lei nº 12.846/2013), com diretrizes sobre prevenção de fraudes, suborno e condutas antiéticas?	Sim
Observa as regras da Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD – Lei nº 13.709/2018) sobre o tratamento adequado de informações pessoais de clientes, colaboradores e terceiros?	Sim
Inclui normas sobre concorrência leal e prevenção a práticas anticompetitivas, conforme a Lei Antitruste (Lei nº 12.529/2011)?	Parcial
Estabelece diretrizes para prevenir lavagem de dinheiro e financiamento ao terrorismo, conforme exigido pela Lei nº 9.613/1998 e regulamentações do Conselho de Controle de Atividades Financeiras (COAF)?	Parcial
O código reflete as prerrogativas legais que asseguram o direito à defesa e ao contraditório em processos internos?	Parcial
Diretrizes de Conduta e Integridade	
Há orientações claras sobre a identificação e a gestão de conflitos de interesse?	Sim
O relacionamento com clientes, fornecedores e concorrentes está definido por regras que previnem práticas antiéticas?	Parcial
São estabelecidas regras sobre brindes, presentes e hospitalidade, em conformidade com as legislações anticorrupção?	Sim
São previstas normas sobre o uso adequado de ativos, informações confidenciais e propriedade intelectual da empresa?	Sim
Há políticas rigorosas de combate ao assédio (moral e sexual) e à discriminação no ambiente de trabalho?	Sim
Governança e Conformidade Corporativa	
Existe um comitê de ética ou órgão responsável pela implementação, monitoramento e atualização do código de conduta?	Sim
O código prevê um processo claro e seguro para denúncias, investigações internas e apuração de irregularidades?	Sim
São garantidos mecanismos de proteção contra retaliação para os denunciadores, conforme as melhores práticas e exigências legais?	Sim
Estão definidas as medidas disciplinares e os processos de defesa, assegurando o respeito ao devido processo legal e às prerrogativas dos envolvidos?	Sim
Sustentabilidade e Responsabilidade Social	
O código inclui compromissos e práticas voltadas à sustentabilidade, conforme as exigências legais e os compromissos corporativos?	Sim
Existem orientações sobre o impacto ambiental e práticas sustentáveis que permeiam toda a cadeia produtiva?	Parcial
São promovidas diretrizes sobre diversidade, equidade e inclusão, respeitando a legislação trabalhista e os direitos humanos?	Parcial

O documento aborda os direitos dos trabalhadores e as condições de trabalho dignas, estendendo essas práticas aos fornecedores e parceiros?	Sim
Implementação, Monitoramento e Aperfeiçoamento	
São realizados treinamentos periódicos e atualizações constantes para garantir o conhecimento e a correta aplicação do código por todos os colaboradores?	Parcial
Há um processo estruturado para a revisão e atualização contínua do código, integrando novas exigências legais e normativas?	Parcial
São estabelecidos indicadores e métricas para medir a eficácia da implementação e o nível de adesão aos padrões definidos?	Parcial
O monitoramento e as auditorias internas estão alinhados às melhores práticas e asseguram a conformidade com as prerrogativas legais e normativas vigentes?	Parcial

Fonte: Autora (2025).

Da análise anterior, foi possível identificar que, apesar de atender satisfatoriamente diversos aspectos regulatórios e éticos, há pontos que necessitam de melhorias. As principais fragilidades encontradas referem-se à falta de diretrizes mais explícitas para mitigação de riscos, governança corporativa e prevenção de práticas antiéticas, além de algumas outras lacunas que, se aprimoradas, podem reforçar a aplicabilidade e efetividade do código na organização.

3 PROPOSTA TÉCNICA PARA A SOLUÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA

A companhia analisada é considerada uma das maiores varejistas de moda do Brasil, com forte presença no segmento de vestuário, calçados, acessórios e artigos para o lar, além de possuir reconhecimento por seu modelo de negócios dinâmico e adaptável, destacando-se pela rápida resposta às tendências de moda, oferecendo coleções atualizadas frequentemente para atender a diversos públicos.

Com centenas de lojas físicas em todo o território nacional e um robusto e-commerce, a marca investe em tecnologia e logística para garantir uma experiência integrada entre os canais online e offline, trazendo iniciativas sustentáveis, como programas de reciclagem e coleções com materiais eco-friendly, reforçando seu compromisso com a responsabilidade socioambiental.

Ainda, a organização valoriza a diversidade e a inclusão, tanto em suas campanhas publicitárias quanto em suas políticas internas, com um modelo de gestão focado em inovação e eficiência, mantendo-se como uma das líderes do setor, gerando milhares de empregos.

As lacunas em comento foram categorizadas em eixos estratégicos, permitindo uma análise mais aprofundada das deficiências presentes no código de conduta em discussão, de tal forma que além de aprimorar a compreensão dos pontos críticos, também viabiliza a proposição de soluções eficazes e alinhadas aos princípios e objetivos estabelecidos pela empresa.

1. Deficiências na Governança Corporativa

- Omissão quanto aos deveres fiduciários dos administradores (lealdade, diligência e informação);
- Falta de delimitação clara das competências do Conselho de Administração e seus comitês;
- Ausência de referência explícita ao Código Brasileiro de Governança Corporativa (CVM 586/2017).

2. Fragilidades na Gestão de Riscos

- Carência de metodologia estruturada para identificação e avaliação de riscos;
- Insuficiência nos processos de mitigação e monitoramento de riscos operacionais e compliance;
- Exigências do Formulário de Referência da CVM cumpridos de forma genérica.

3. Lacunas na Prevenção de Ilícitos

- Menções genéricas a legislações sem procedimentos operacionais concretos;
- Falta de fluxos definidos para *due diligence* de terceiros;
- Ausência de protocolos claros para reporte de operações suspeitas (Lei 9.613/1998).

4. Deficiências no Monitoramento

- Carência de indicadores de desempenho (KPIs) específicos;
- Insuficiência de sistemas para acompanhamento contínuo;
- Falta de mecanismos estruturados para mensuração da eficácia.

5. Deficiências na Sustentabilidade e Responsabilidade Social

- Menções genéricas a impactos ambientais e práticas sustentáveis que permeiam a cadeia produtiva;
- Diretrizes genéricas sobre diversidade, equidade e inclusão.

Nos termos anteriormente expostos, as falhas no código de conduta podem ensejar consequências significativas para a organização. A insuficiência na abordagem de governança corporativa pode resultar em decisões estratégicas desalinhadas com as melhores práticas de mercado, bem como expor a empresa a questionamentos por parte de acionistas e órgãos reguladores.

De igual modo, uma gestão de riscos deficiente deixa a organização vulnerável a eventos adversos, o que pode ocasionar reação tardia a crises, como – a título de exemplo - fraudes ou vazamentos de dados, com consequências financeiras e reputacionais significativas.

Ainda, em que pese mencionar diversas legislações pertinentes, como a Lei Anticorrupção e a LGPD, o código carece de procedimentos operacionais claros para *due diligence* e reporte de operações suspeitas, o que expõe a empresa ao risco de multas e sanções regulatórias, além de danos reputacionais oriundos de eventual envolvimento em esquemas ilícitos.

Demais disso, a ausência de indicadores de desempenho e sistemas adequados de acompanhamento comprometem a capacidade da organização de mensurar a eficácia do código de conduta, o que dificulta a demonstração de conformidade perante órgãos reguladores e investidores, bem como a identificação oportuna de áreas que necessitam de aprimoramento, o que configura um dos principais obstáculos para a consolidação de uma cultura de integridade nas organizações.

Por fim, um código de conduta com menções genéricas a sustentabilidade e responsabilidade social, pode ter comprometida a efetividade em alcançar seus objetivos nessas áreas, pois dificulta a implementação de ações concretas e a avaliação dos impactos reais da companhia, da mesma forma que não fornecem um caminho claro para promover um ambiente verdadeiramente inclusivo e diverso, o que pode levar a, um clima organizacional insatisfatório, falta de engajamento dos colaboradores e perda de talentos.

Ressalta-se ainda que, a ausência de metas mensuráveis e ações concretas pode gerar uma imagem negativa no mercado, prejudicando sua reputação e sua competitividade. Conforme preconiza Corrêa (2012) os relatórios de sustentabilidade compõem uma ferramenta robusta de comunicação e gestão que, ao aprofundar-se na organização, possibilita transparência dos atos organizacionais voltados para a

sustentabilidade, o enrijecimento dos compromissos assumidos e a consolidação dos processos de melhoria sistêmica.

Com relação a proposta de ações de melhoria no código de conduta de uma empresa de capital aberto que opera no segmento varejista de vestuário, calçados e acessórios, sugere-se que a empresa siga a seguintes: Inicialmente, será realizada uma revisão detalhada do código, conduzida por uma equipe multidisciplinar composta por especialistas em *compliance*, jurídico, governança corporativa e recursos humanos, a fim de assegurar que todas as lacunas sejam preenchidas, tornando o código mais abrangente e alinhado às melhores práticas do mercado.

Na prática, caberá a equipe identificar todas as lacunas, além de revisar e reestruturar as diretrizes do código, com base nas melhores práticas de mercado e nas normativas nacionais e internacionais, durante esse processo será incorporada uma abordagem que inclua, entre outros aspectos, a definição clara dos deveres fiduciários dos administradores, a delimitação das competências do Conselho de Administração e seus comitês, e a inclusão explícita ao Código Brasileiro de Governança Corporativa (CVM 586/2017).

Vislumbra-se que o código também será enriquecido com protocolos claros para *due diligence* de terceiros, fluxos operacionais bem definidos para o reporte de operações suspeitas e a integração de processos mais robustos para monitoramento e mitigação de riscos operacionais.

Por conseguinte, serão implementados treinamentos contínuos, presenciais e online, utilizando metodologias interativas, estudos de caso e avaliações periódicas para medir a assimilação dos colaboradores, estes a serem personalizados para diferentes públicos dentro da organização, garantindo que todos compreendam suas responsabilidades e saibam aplicar as diretrizes no dia a dia.

O processo de treinamento será contínuo, com avaliações regulares para medir a eficácia da aprendizagem e possibilitar ajustes no conteúdo, sempre que necessário, a fim de atender as necessidades específicas de cada setor e manter o engajamento dos participantes. Isso porque, conforme o pensamento de Nilsson (2009), não é suficiente a mera inclusão dos valores no discurso institucional, vez que necessário o convencimento dos colaboradores, ante ao risco destes se tornarem um obstáculo.

No tocante ao monitoramento e auditoria das novas diretrizes, estes serão fortalecidos na terceira fase, com a implementação de ferramentas tecnológicas para avaliação do cumprimento do código, o que ocorrerá por meio de indicadores específicos para mensuração da conformidade, utilizando-se de sistemas de monitoramento automatizado, capazes de gerar relatórios periódicos com indicadores de desempenho (KPIs) relacionados à governança corporativa, gestão de riscos e prevenção de ilícitos. Serão ainda realizadas auditorias periódicas, conduzidas por auditores internos ou externos, que permitirá verificar a eficácia do código e corrigir desvios prontamente.

Salienta-se que, um canal de comunicação anônimo acessível será elaborado e reforçado para incentivar denúncias de irregularidades, permitindo que os colaboradores se sintam seguros para reportar práticas ilícitas ou não conformes, sem receio de represálias, adotando o ideal explorado por Lacruz (2019), de que as políticas formais são de extrema importância, principalmente aquelas que encorajam os colaboradores a denunciar comportamento antiético, evitando possíveis conflitos.

Finalmente, na quarta fase, é fundamental a definição de metas mensuráveis e a avaliação constante dos resultados da implementação do código de conduta, oportunidade em serão implantados KPIs específicos para cada área, como governança, gestão de riscos, *compliance*, e sustentabilidade, permitindo a mensuração do impacto das mudanças e facilitando a identificação de pontos que ainda exigem aprimoramento.

Relatórios periódicos serão elaborados para acompanhar o progresso, garantindo que todos os envolvidos no processo estejam cientes dos resultados alcançados e dos ajustes necessários, tal processo de feedback contínuo será essencial para garantir que a organização esteja sempre alinhada com as melhores práticas de mercado e com as exigências regulatórias.

Com objetivo de garantir o sucesso do referido plano, será necessário um conjunto de recursos especializados, em que a organização precisará investir em tecnologia para auditoria e conformidade, com a aquisição de plataformas que permitam o monitoramento eficiente dos KPIs e auditorias regulares, para além de contar com consultorias especializadas, que proporcionarão *expertise* nas áreas de governança corporativa e *compliance*, assegurando que o código seja revisto de acordo com as melhores práticas do mercado e as normativas vigentes.

O investimento em recursos humanos especializados será imprescindível para conduzir as etapas de revisão, treinamento e auditoria. Além disso, a definição de um orçamento específico para o desenvolvimento de materiais de treinamento, ferramentas de monitoramento e sistemas de auditoria será uma condição crucial para a execução bem-sucedida do plano.

Em síntese, a implementação deste plano exigirá investimentos em tecnologia para auditoria e conformidade, plataformas digitais para treinamentos, alocação de recursos humanos especializados e a contratação de consultorias para garantir a aplicação das melhores práticas, de modo que será necessário definir um orçamento específico para o desenvolvimento de materiais e ferramentas, assim como criar um comitê interno responsável pelo acompanhamento da execução das mudanças e pela revisão periódica do código. Tudo isso com fulcro em evitar o uso inadequado do código de conduta, isto é, como mero artifício simbólico para impedir má reputação e promover uma falsa impressão de integridade (Bjelland & Steiner, 2010).

Ante o exposto, busca-se que as ações implementadas resultem na criação de um ambiente organizacional com um nível elevado de segurança, transparência e alinhamento rigoroso com as normas mais exigentes de ética e governança.

O impacto almejado reflete-se na adoção plena das diretrizes do código de conduta, proporcionando uma redução significativa nos riscos regulatórios e operacionais, e fortalecendo a posição da empresa no mercado, tanto diante de seus clientes quanto dos órgãos reguladores. Para além disso, este processo também visa a edificação de uma cultura organizacional sólida, fundamentada na integridade, responsabilidade corporativa e na adoção de princípios éticos que guiarão todas as práticas e decisões institucionais.

REFERÊNCIAS

- ASSI, Marcos. Governança, riscos e compliance - Mudando a conduta nos negócios. São Paulo: Saint Paul Editora, 2017. E-book. p.1. ISBN 9788580041279.
- BJELLAND, S., Steiner, J. (2010). Csr And The Pursuit Of Legitimacy. □E Pursuit Of Legitimacy Through Codes On Marketing Of Food to Children In The Danish Food Industry. Master Tesis International Marketing & Management (IMM).Copenhagen Business School, Department of Management, Politics and Philosophy.
- FRANCO, Isabel. Guia Prático de Compliance - 1ª Edição 2020. Rio de Janeiro: Forense, 2019. E-book. p.i. ISBN 9788530988692.
- LACRUZ, A. J., Lemos, K. R., Guedes, T. A., Nossa, V. (2019). Governança e Captação de Recursos no Terceiro Setor: Análise da Influência das Dimensões de Governança nas Doações Vinculadas a Projetos. Anais do.International Conference of the third Sector: Management and Accounting Issues, 1. Brasília, Brasil.
- LLOYD, R. (2005). The Role Of NGO Self-Regulation In Increasing Stakeholder Accountability. One World Trust.
- NILSSON, W. (2009). Sustaining Engagement In Social Purpose Organizations: An Institutional Perspective On Positive Organizational Practices. Tesis (Doctor of Philosophy). Faculty of Management. Mcgill University, Montreal.
- SCHNEIDER, Pedro Guilherme Beier; WÜNSCH, Guilherme. Os Códigos de Ética e de Conduta Como Ferramentas de Efetividade do Compliance na Análise Judicial da Dispensa por Justa Causa. Revista do Tribunal Superior do Trabalho.
- WALTERS. G., Tacon, R. (2018). The ‘Codification’ Of Governance In The Non-Profit Sport Sector In The UK. European Sport Management Quarterly.