

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

ROSICLER ORTIZ ROSSI

PROPOSTA DE MELHORIAS NAS POLÍTICAS DE GOVERNANÇA DE
EMPRESA AGRÍCOLA



CURITIBA

2025

ROSICLER ORTIZ ROSSI

PROPOSTA DE MELHORIAS NAS POLÍTICAS DE GOVERNANÇA DE
EMPRESA AGRÍCOLA

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

O objetivo geral desse projeto interdisciplinar consiste em identificar ações de melhorias na estrutura de políticas de Combate a Corrupção em uma empresa que atua no setor de agronegócios no ramo de distribuição atacadista de defensivos agrícolas, adubos, fertilizantes e corretivos do solo. Em específico, busca-se realizar análise SWOT para mostrar as limitações das políticas de Combate a Corrupção de uma empresa agrícola nacional. A partir da análise realizada, recomenda-se a adoção de mecanismos mais eficazes e a implementação de programas de compliance mais estruturados. Além disso, destaca-se a importância do fortalecimento da cultura organizacional, por meio da qualificação dos treinamentos, da melhoria na comunicação interna e externa, e do aumento do engajamento da alta administração.

Palavras-chaves: Proposta. Políticas de Combate a Corrupção. Agronegócio.

SUMÁRIO

1 APRESENTAÇÃO	6
2 DIAGNÓSTICO PARA A CONSTRUÇÃO DA PROPOSTA.....	7
3 PROPOSTA TÉCNICA PARA A SOLUÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA	9
REFERÊNCIAS.....	14

1 APRESENTAÇÃO

O objetivo geral desse projeto interdisciplinar consiste em identificar ações de melhorias na estrutura de políticas de Combate a Corrupção em uma empresa que atua no setor de agronegócios no ramo de distribuição atacadista de defensivos agrícolas, adubos, fertilizantes e corretivos do solo. Em específico, busca-se realizar análise SWOT para mostrar as limitações das políticas de Combate a Corrupção de uma empresa agrícola nacional.

A Lei Anticorrupção (LAC) nº 12.846/2013 atende a compromissos internacionais ao disciplinar diretamente a conduta de empresas envolvidas em práticas corruptas. A norma estabelece a responsabilidade objetiva da pessoa jurídica, tanto na esfera civil quanto administrativa, tornando-a responsável pelos danos causados independentemente da comprovação de culpa ou dolo das pessoas físicas que atuaram em seu nome. Para a configuração da responsabilidade, basta a comprovação do nexo de causalidade entre a conduta ilícita e o dano ocorrido. Contudo, a Lei não exclui a responsabilidade individual de dirigentes, administradores ou qualquer outro envolvido no ato ilícito, sejam autores, coautores ou partícipes.

A Lei Anticorrupção é aplicável a sociedades empresárias ou simples, personificadas ou não, bem como associações de entidades ou pessoas e sociedades estrangeiras com atuação no território brasileiro. A aplicabilidade da Lei independe da estrutura societária adotada. No âmbito administrativo, a aplicação da LAC pode ser exercida pela União, Estados, Distrito Federal e Municípios, garantindo a descentralização da fiscalização e punição de atos ilícitos praticados por empresas.

De acordo com o artigo 6º da Lei nº 12.846/2013, as empresas envolvidas em atos ilícitos podem sofrer sanções administrativas, sendo a principal delas a aplicação de multa. O valor pode variar entre 0,1% e 20% do faturamento bruto do exercício anterior ao processo, sempre respeitando o critério de não ser inferior ao benefício econômico obtido com a infração. A lei também prevê publicação extraordinária condenatória, em que o condenado tem a obrigatoriedade de divulgar em meios específicos de comunicação uma mensagem pela decisão judicial.

Nesse sentido, espera-se que este projeto interdisciplinar possa ajudar a identificar melhorias na estrutura de políticas de Combate a Corrupção, visto que a empresa possui riscos de corrupção não mitigados e limitações nas atuais políticas de prevenção à corrupção. Isso tem potencial para ajudar a empresa ter uma estrutura organizacional com definições de papéis e responsabilidades, com uma comunicação mais transparente e acessível.

1 DIAGNÓSTICO PARA A CONSTRUÇÃO DA PROPOSTA

Apresenta-se análise SWOT para identificar ações de melhorias na estrutura de políticas de Combate a Corrupção.

QUADRO 1 – DESCRIÇÃO DOS PONTOS FORTES

Pontos Fortes para uma estrutura de políticas de combate à corrupção
Diretrizes claras sobre condutas proibidas.
Aplicação igualitária a colaboradores e terceiros.
Alinhamento com a Lei Anticorrupção e demais legislações.
Reforço da integridade como valor central.
Canal de Transparência acessível e com denúncias anônimas.
Rejeição explícita a “pagamentos de aceleração”.
Limites definidos para brindes e entretenimento.

Fonte: Autora (2025).

QUADRO 2 – DESCRIÇÃO DOS PONTOS FRACOS

Pontos Fracos para uma estrutura de políticas de combate à corrupção
Estrutura descentralizada dificulta a rastreabilidade.
Ausência de diferenciação de responsabilidades entre cargos.
Linguagem e estrutura dificultam a compreensão geral.
Falta de referências ao Código de Conduta e políticas correlatas.
Política desatualizada (última versão: 2020) e sem previsão de revisão
Inexistência de indicadores, auditorias ou avaliações periódicas.
Atuação do Comitê de Ética pouco clara.
Falta de detalhamento sobre treinamentos obrigatórios.

Canal de denúncias sem garantias claras de anonimato e proteção.
Ausência de exemplos práticos no documento.

Fonte: Autora (2025).

QUADRO 3 – DESCRIÇÃO DAS OPORTUNIDADES

Oportunidades para uma estrutura de políticas de combate à corrupção
Possibilidade de revisão das políticas pelo Conselho da controladora.
Revisão mais frequente para acompanhar mudanças legais e boas práticas.
Investimento em canais digitais modernos e intuitivos de transparência.
Inclusão de treinamentos periódicos e dinâmicos.
Detalhamento do fluxo de tratamento das denúncias e sanções.
Alinhamento com práticas de governança e ESG, fortalecendo reputação.

Fonte: Autora (2025).

QUADRO 4 – DESCRIÇÃO DAS AMEAÇAS

Ameaças para uma estrutura de políticas de combate à corrupção
Perda de credibilidade e confiança se a política não for aplicada.
Prejuízos financeiros por multas decorrentes do não cumprimento da lei.
Política ignorada sem uma cultura ética sólida.
Escândalos de corrupção podem afetar severamente a imagem da empresa.
Conflitos de interesse complexos podem não estar bem cobertos.
Contratação de terceiros sem due diligence pode gerar riscos legais.
Mudanças frequentes na legislação exigem adaptações contínuas

Fonte: Autora (2025).

Entre os principais pontos fracos da política anticorrupção companhia, destaca-se a estrutura descentralizada da empresa, que dificulta a rastreabilidade das atividades e pode abrir brechas para práticas indevidas. A ausência de diferenciação de responsabilidades e sanções específicas para altos executivos compromete a efetividade do documento. A linguagem utilizada é técnica e pouco acessível, dificultando o entendimento por parte de colaboradores operacionais. O documento não faz menção direta ao código de conduta nem a outras políticas correlacionadas, além de estar desatualizado desde 2020, sem previsão clara de

revisão ou mecanismos de verificação de sua efetividade, como indicadores de desempenho e auditorias.

A atuação do Comitê de Ética é mencionada, mas sua estrutura, autonomia e poder de decisão não são bem definidos. Além disso, não há detalhamento sobre os treinamentos obrigatórios, sua periodicidade ou formato. O canal de denúncias é pouco explorado e carece de informações claras sobre anonimato, prazos e proteção contra retaliações. Por fim, a política não apresenta exemplos práticos, o que dificulta sua aplicação no cotidiano corporativo.

2 PROPOSTA TÉCNICA PARA A SOLUÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA

Apresenta-se abaixo proposta para resolver os **pontos fracos** expostos na análise Swot:

1) Estrutura descentralizada dificulta rastreabilidade:

A solução consiste em implementar um sistema centralizado de monitoramento e auditoria, integrando tecnologias que permitam rastrear ações e decisões em todas as áreas. Para isso, será necessário investir em software de gestão de compliance e proporcionar treinamento contínuo aos colaboradores.

A centralização de sistemas pode ser compreendida como uma estratégia eficaz para aprimorar os controles internos de uma organização, especialmente em estruturas descentralizadas.

De acordo com o COSO (2013), a informação e comunicação eficiente é essencial para um bom sistema de controle interno, garantindo o fluxo preciso e oportuno de dados relevantes. A centralização dessas informações em sistemas integrados fortalece a prevenção, detecção e correção de falhas.

2) Ausência de diferenciação de responsabilidades entre cargos:

A solução é criar um organograma claro, com responsabilidades bem definidas para cada cargo no âmbito da política anticorrupção. Isso requer uma reestruturação da política e a realização de treinamentos voltados para a área de recursos humanos.

O *Guia de Integridade Pública*, publicado pela Controladoria-Geral da União (CGU), destaca que a separação adequada de funções é um dos elementos essenciais para prevenir conflitos de interesse e garantir a transparência na tomada de decisão (CGU, 2022)

3) Linguagem e estrutura dificultam a compreensão geral:

A solução é revisar a linguagem da política para torná-la mais clara e objetiva, complementada por workshops para garantir uma compreensão adequada. Será necessário contar com recursos humanos especializados em comunicação, revisão de textos jurídicos e alocar orçamento para os treinamentos.

4) Falta de referências ao Código de Conduta e políticas correlatas:

A solução é atualizar a política anticorrupção, incluindo referências diretas ao Código de Conduta e às políticas relacionadas. Isso demandará tempo e recursos para revisar e integrar as políticas existentes.

5) Política desatualizada e sem previsão de revisão:

A solução é estabelecer um processo de revisão periódica da política, garantindo que ela se mantenha alinhada às novas necessidades e legislações. Será necessário formar uma equipe de governança e alocar orçamento para o processo de revisão contínua.

6) Inexistência de indicadores, auditorias ou avaliações periódicas:

A solução é criar um sistema de auditorias periódicas, acompanhadas de indicadores de desempenho que permitam avaliar a eficácia da política. Será

necessário investir em recursos para auditorias, software de monitoramento e treinamento especializado.

7) Atuação do Comitê de Ética pouco clara:

A solução é definir claramente as responsabilidades do Comitê de Ética, estabelecendo processos transparentes e objetivos. Para isso, será fundamental definir funções específicas e contar com recursos humanos especializados no tema.

8) Falta de detalhamento sobre treinamentos obrigatórios:

A solução é desenvolver um programa de treinamentos periódicos, adaptados para diferentes níveis hierárquicos e com foco na conscientização sobre a política anticorrupção. Isso exigirá investimento em plataformas de treinamento online e presencial.

9) Canal de denúncias sem garantias claras de anonimato e proteção:

A solução é aprimorar a segurança do canal de denúncias, implementando protocolos claros e ferramentas de criptografia para garantir o anonimato e a proteção dos denunciantes. Para isso, será necessário investir em tecnologia de proteção de dados e treinamento adequado no tratamento das denúncias.

Apresenta-se abaixo as soluções para resolver as **ameaças** expostas na análise Swot:

1) Perda de credibilidade e confiança se a política não for aplicada:

A solução é garantir ampla divulgação e implementação consistente da política, acompanhada de um sistema de monitoramento rigoroso. A comunicação contínua sobre o cumprimento da política aos stakeholders é essencial, demonstrando que a empresa está comprometida com as questões de compliance. Serão necessários recursos para comunicação interna e externa, além de tecnologia para rastrear e monitorar a aplicação da política.

2) Prejuízos financeiros por multas decorrentes do não cumprimento da lei:

A solução é manter a política sempre atualizada e garantir que todos os departamentos sigam rigorosamente os requisitos legais. Auditorias internas periódicas devem ser implementadas para identificar falhas antes que se tornem problemas legais. O investimento será necessário em consultoria jurídica, treinamento especializado e sistemas de auditoria e compliance.

3) Política ignorada devido à falta de uma cultura ética sólida:

A solução é fortalecer a cultura ética da organização por meio de treinamentos contínuos, campanhas internas de conscientização e incentivando a adesão aos princípios da política anticorrupção. Serão necessários recursos para desenvolver programas de treinamento e campanhas para engajamento dos colaboradores.

4) Escândalos de corrupção podem afetar severamente a imagem da empresa:

A solução é implementar um plano de resposta a crises e comunicação, com foco em lidar com qualquer escândalo de corrupção. Esse plano deve incluir transparência no processo investigatório e uma comunicação clara sobre as ações corretivas adotadas. Será necessário investir em gestão de crises, comunicação externa e suporte jurídico.

5) Conflitos de interesse complexos podem não estar bem cobertos:

A solução é revisar e fortalecer as cláusulas relativas a conflitos de interesse na política, detalhando situações específicas e as formas de tratamento. Um sistema de identificação e monitoramento desses conflitos também deve ser implementado. Para isso, será necessária consultoria jurídica, equipe de compliance e sistemas de monitoramento de conflitos.

6) Contratação de terceiros sem due diligence pode gerar riscos legais:

A solução é estabelecer procedimentos rigorosos de due diligence antes da contratação de terceiros, para garantir que estes cumpram com as exigências legais e éticas da empresa. Serão necessários recursos para implementar esses processos e treinamento especializado para as equipes responsáveis pela contratação de terceiros.

REFERÊNCIAS

COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS OF THE TREADWAY COMMISSION – COSO. *Internal Control – Integrated Framework*. New York: American Institute of Certified Public Accountants, 2013.

CONTROLADORIA-GERAL DA UNIÃO – CGU. *Guia de integridade pública*. Brasília: CGU, 2022. Disponível em: <https://www.gov.br/cgu/pt-br/assuntos/etica-e-integridade/guia-de-integridade-publica>. Acesso em: 14 abr. 2025.

BRASIL. Lei nº 12.846, de 1º de agosto de 2013. Dispõe sobre a responsabilização administrativa e civil de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública, nacional ou estrangeira. *Diário Oficial da União*: seção 1, Brasília, DF, 2 ago. 2013. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2013/lei/l12846.htm. Acesso em: 14 abr. 2025.