Universidade de Brasília

MBA – Compliance e Governança

Clarice de Sousa Coutinho de Moura Alves
Rafaella dos Santos Cunha Almeida

A IMPORTÂNCIA DO PROGRAMA DE *COMPLIANCE* NAS COOPERATIVAS DE AGRONEGÓCIO

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

BRASÍLIA

2021

Clarice de Sousa Coutinho de Moura Alves
Rafaella dos Santos Cunha Almeida

A IMPORTÂNCIA DO PROGRAMA DE *COMPLIANCE* NAS COOPERATIVAS DE AGRONEGÓCIO

Trabalho de Conclusão de Curso como requisito parcial à obtenção do título de Especialista em Compliance e Governança da Universidade de Brasília.

Orientador: Prof. Dr. Aurélio Maduro

BRASÍLIA

2021

Resumo

O presente trabalho tem como objetivo analisar a importância da aplicação do mecanismo de *compliance* nas cooperativas agropecuárias e, para que essa análise seja realizada, será necessário versar sobre a relevância do cooperativismo agropecuário, a exigência do mercado por práticas de boa governança e *compliance*, além de uma breve análise dos incentivos governamentais para o fomento à integridade pelas empresas privadas e finalmente a aplicação dos programas de *compliance* nas cooperativas agropecuárias. Foi exposto um panorama do cooperativismo agropecuário e a necessidade de implementação de mecanismos de conformidades eficientes a fim de colaborar positivamente tanto para os negócios quanto para imagem reputacional das cooperativas. Os benefícios do procedimento pautado em princípios éticos, transparentes e honestos refletem tanto no contexto jurídico quanto no ambiente organizacional, de forma a proporcionar a sustentabilidade dos negócios e a mitigação de riscos e atos de corrupção.

Palavras Chave: *Compliance*; Cooperativas; Agropecuária; Lei Anticorrupção.

1. Introdução

O presente trabalho dispõe-se a discorrer sobre a aplicação do *compliance* em cooperativas de agronegócio, sob a perspectiva de sua utilidade, ou seja, como o *compliance* pode ser aplicado no cooperativismo e os benefícios para os negócios.

Antes de iniciarmos a análise do tema propriamente dita, cumpre discorrer sobre *compliance* e seus fundamentos, considerando se tratar da essência deste trabalho.

Na sequência, abordaremos a importância do cooperativismo agropecuário e como esse segmento se encaixa no cenário nacional. O segundo tópico se

dispõe a verificar algumas questões do *compliance*, sobretudo as que podem ser de interesse do cooperativismo. Neste capítulo serão tratados assuntos como a importância do *compliance* para as cooperativas de agronegócio, seus objetivos, alguns casos de aplicação de programas de conformidade e a exigência do mercado pela adoção de boas práticas.

No final serão analisados alguns programas governamentais de fomento à integridade, que expõe o fato de que, nos últimos anos, o *compliance* vem se tornando obrigatório para algumas organizações, seja por conta de sua atividade ou por conta de condutas passadas, o que faz crer que a obrigatoriedade tende a se estender, assim como a aplicabilidade do programa de *compliance* nas cooperativas de agronegócio.

O tema *compliance* vem sendo muito discutido no cenário global e, principalmente, no brasileiro devido aos recentes escândalos de corrupção nos últimos anos. No âmbito do agronegócio brasileiro, casos noticiados como a operação “Carne Fraca”, envolvendo grandes empresas do ramo agropecuário como a JBS, dona das marcas Seara, Swift, Friboi e Vigor e a BRF, dona da Sadia e Perdigão, suspeitas de utilizarem práticas de suborno para obtenção de licenças prejudicaram a imagem do Brasil no exterior, colocando em dúvida a credibilidade do agronegócio brasileiro.

Em atenção ao cenário de corrupção que assolou o Brasil, instaurando uma fase de instabilidade econômica, política e social, a integridade no agronegócio passa a ser um grande aliado na reconstrução da reputação no horizonte nacional e internacional.

O Brasil alcançou o posto de terceiro maior exportador agrícola do mundo. É o que indica o levantamento da Organização das Nações Unidas para Alimentação e Agricultura (FAO), divulgado no dia 17 de setembro de 2018[1]. Destaca-se o

[1] Fonte: Food and Agriculture Organization of the Unidet Nation (FAO). Disponível em: http://www.fao.org/brasil/noticias/detail-events/en/c/1145212/

papel das cooperativas agrícolas que, de acordo com dados da Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB)[2], teve um importante crescimento nas exportações, passando de US$ 5,13 bilhões em 2016 para US$ 6,16 bilhões em 2017, um aumento de aproximadamente 20,07%[3].

Este trabalho tem por finalidade ressaltar a importância do programa de *compliance* nas cooperativas de agronegócio, analisando os preceitos legais e doutrinas inerentes a essas sociedades frente às exigências atuais de práticas de conformidade. As práticas de boa gestão potencializam a competitividade, o retorno dos investimentos aplicados na sociedade e asseguram uma longevidade primordial às sociedades cooperativas. Desse modo, será apresentado aqui um breve contexto sobre a importância do cooperativismo agropecuário e a relevância das práticas de *compliance* nas sociedades cooperativas, em especial, nas do ramo agropecuário, para que elas caminhem atraindo novos associados e maximizando os rendimentos e consequentemente os benefícios para os seus associados.

1.1 Formulação do problema de pesquisa

Ao realizar uma linha de trabalho baseada na análise de dados qualitativos o presente trabalho buscou analisar a aplicação do *compliance* em cooperativas de agronegócio, sob a perspectiva de sua utilidade, ou seja, como o *compliance* pode ser aplicado no cooperativismo e os benefícios para os negócios.

Em linhas gerais, as entidades têm buscado se adequar às práticas de *compliance* visando reduzir riscos relacionados à má gestão e cumprir exigências impostas pelas agências reguladoras. Tendo em vista este contexto,

---

[2] No Brasil, a representação do sistema cooperativista nacional cabe à Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB), sociedade civil, com sede em Brasília. A OCB foi definitivamente criada pela Lei nº 5764/71 para atuar como representante legal do sistema cooperativista nacional e como órgão técnico consultivo ao governo, congregando as organizações estaduais constituídas com a mesma natureza.

[3] Fonte: Organização das Cooperativas Brasileiras - OCB

a questão principal da pesquisa está baseada na análise da aplicação de procedimentos de compliance, em cooperativas agropecuárias no Brasil.

2. Contextualização

Em 29.01.2014, entrou em vigor no Brasil a Lei nº 12.846/13 ("Lei nº 12.846/13 ou Lei Anticorrupção"), que busca combater e prevenir a corrupção, bem como punir empresas por atos de corrupção contra a administração pública nacional e estrangeira. Não obstante as grandes empresas brasileiras já tenham incorporado à sua rotina a implementação de programas de integridade e procedimentos de *compliance*, a disseminação do *compliance* passou a ocorrer com mais força após os complexos esquemas de corrupção revelados, como o caso do “Mensalão”, o caso do SUDAM, e o mais notório e divisor de águas, a “Operação Lava Jato”. Temos que a corrupção no Brasil, notadamente, é um tema recorrente, que engloba o sistema político, social e econômico brasileiro muito em função do tratamento midiático aplicado, porém, de efeito arrasador na sociedade.

A “Operação Lava Jato”, de grande repercussão interna e mundial, que investiga um esquema bilionário de desvio e lavagem de dinheiro envolvendo estatais, empreiteira e políticos, cuja investigação ainda está em andamento e, vez ou outra, temos conhecimento de uma nova fase deflagrada.

Nas duas últimas décadas o país passou a contar com um instrumental mais robusto no enfrentamento à corrupção, por meio de novas leis, decretos e tratados, que se tornou grande importância inclusive na tentativa de prevenir esse ilícito. Neste caminho de buscar a prevenção e o combate à corrupção, o Brasil ratificou três tratados que preveem a cooperação internacional nessa área: a Convenção sobre o Combate da Corrupção de Funcionários Públicos Estrangeiros em Transações Comerciais Internacionais da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), a Convenção da Organização dos Estados Americanos (OEA) e a Convenção das Nações Unidas

contra a Corrupção, que indicam medidas que os países signatários devem observar internamente em seus territórios.

Nesse contexto, foi criada a Lei Anticorrupção, a fim de atender ao previsto nos tratados mencionados. A lei é apontada, ainda, como uma resposta do Governo Brasileiro à pressão social decorrente de manifestações de rua ocorridas em 2013, mesmo ano de promulgação da lei.

Destaca-se que a Lei Anticorrupção prevê a responsabilização objetiva, civil e administrativa, das pessoas jurídicas que se beneficiem ou obtenham vantagem decorrente de ato lesivo contra a administração pública e estrangeira.

Nos termos da Lei Anticorrupção e do Decreto nº 8.420/2015, que regulamentou a lei, as sanções administrativas, às quais as pessoas jurídicas ficam sujeitas, são multa e a publicação extraordinária da decisão condenatória, e se o ato lesivo for relacionado a infrações administrativas da Lei de Licitações – Lei nº 8.666/1993, a pessoa jurídica ficará sujeita, ainda, à restrição do direito de participar em licitações ou de celebrar contratos com a administração pública, como já previa a lei de licitações.

Importante destacar, ainda, que tanto a lei quanto o decreto preveem como atenuador das sanções a existência de um programa de integridade, conforme parâmetros ali estabelecidos. No decreto está expressamente indicado que o programa consiste *no conjunto de mecanismos e procedimentos internos de integridade, auditoria e incentivo à denúncia de irregularidades e na aplicação efetiva de códigos de ética e de conduta, políticas e diretrizes com objetivo de detectar e sanar desvios, fraudes, irregularidades e atos ilícitos praticados contra a administração pública, nacional ou estrangeira*[4].

[4] Artigo 41 do Decreto nº 8.420, de 18 de março de 2015. Art. 41. *Para fins do disposto neste Decreto, programa de integridade consiste, no âmbito de uma pessoa jurídica, no conjunto de mecanismos e procedimentos internos de integridade, auditoria e incentivo à denúncia de irregularidades e na aplicação efetiva de códigos de ética e de conduta, políticas e diretrizes com objetivo de detectar e sanar desvios, fraudes, irregularidades e atos ilícitos praticados contra a administração pública, nacional ou estrangeira.*

Daí observamos o aspecto de prevenção da legislação em voga e a motivação para que as sociedades implementem um programa de integridade.

2. Importância do cooperativismo agropecuário

O agronegócio brasileiro tem papel de destaque na produção mundial de alimentos. Após crescimento recorde do setor em 2017, a Agropecuária teve variação positiva de 0,1% em 2018, decorrente, principalmente, do desempenho da agricultura, com destaque para o café (29,4%), algodão (28,4%), trigo (25,1%) e soja (2,5%)5, representando R$ 297,8 bilhões do Produto Interno Bruto, segundo dados do IBGE.

As maiores cooperativas do ramo agro apresentam faturamento que as posicionam entre as maiores empresas do setor no país. Somente em 2017, as cooperativas do ramo agro movimentaram R$ 200 bilhões em produção agropecuária no Brasil e aproximadamente US$ 6,1 bilhões em exportações diretas[6].

A grande representatividade e crescimento das cooperativas apresentados nas últimas décadas comprovam que esse modelo de sociedade é um enorme atrativo, especialmente para pequenos produtores rurais. O aumento do número de cooperados na maior parte das regiões do Brasil mostra que os produtores rurais têm enxergado no cooperativismo uma alternativa interessante de organização produtiva. Estima-se, segundo dados do Censo Agropecuário do IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística), que 48% de tudo que é produzido no campo brasileiro passa, de alguma forma, por uma cooperativa[7]. Em 2018, o Sistema OCB divulgou no anuário de 2017, um quantitativo de 1.618 cooperativas do ramo agropecuário, com mais de 1 milhão de associados, que

[5] Fonte: IBGE, Diretoria de Pesquisa, Coordenação de Contas Nacionais
[6] Fonte Organização das Cooperativas Brasileiras – OCB. 2017.
[7] Fonte: IBGE, Censo Agro 2017

geraram mais de 200 mil empregos diretos[8]. Desse número, em média 22% dessas exportam seus produtos.

A Revista FORBES Brasil publicou, em 07 de julho de 2018, a lista das 50 Maiores Empresas do Agronegócio do país[9]. Entre as empresas destacadas, 14 são cooperativas, localizadas na região Sul do país, que geraram, em 2017, mais de 125 mil empregos diretos e aproximadamente R$ 64,1 bilhões de faturamento.

Na edição especial do ranking "Melhores & Maiores – As 1000 Maiores Empresas do Brasil - 2018", da revista Exame, a Copersucar, que comercializa mundialmente açúcar e etanol, se destaca como a melhor empresa do agronegócio da edição. Na relação das mil maiores companhias, que faz o confronto de desempenhos em vendas líquidas entre 2016 e 2017, figuram 66 cooperativas e, entre as 400 maiores do agronegócio, despontam 62.

Nesse cenário de significativa projeção das cooperativas no agronegócio, é de extrema importância o acompanhamento sistemático pelas cooperativas, sobretudo por aquelas que exportam, das mudanças recentes no ambiente regulatório, das exigências de padrões éticos e de medidas anticorrupção no Brasil e no mundo, sendo de suma importância destacar a finalidade do *compliance* para as empresas que atuam no agronegócio.

3. A importância do programa de *compliance* nas cooperativas agropecuárias - a exigência do mercado por práticas de boa governança e compliance

Pode-se conceituar *compliance* como um conjunto de disciplinas para fazer cumprir as normas legais e regulamentares, as políticas e as diretrizes estabelecidas para o negócio e para as atividades da instituição ou empresa,

[8] https://www.somoscooperativismo.coop.br/publicacoes
[9] Lista das 50 maiores empresas de agronegócio do Brasil. 2018. Disponível em: https://forbes.uol.com.br/listas/2018/07/10-das-melhores-empresas-de-agronegocio-do-brasil/

bem como evitar, detectar e tratar qualquer desvio ou inconformidade que possa ocorrer.

O tema foi introduzido no ordenamento jurídico brasileiro para atender a compromissos internacionais assumidos em convenções da ONU, OEA e, principalmente, da OCDE[10] . O Brasil, em 2013, editou a Lei 12.846/2013, criando a chamada Lei Anticorrupção (Lei nº 12.846/2013), representando importante avanço ao atribuir a responsabilização objetiva, no âmbito civil e administrativo, às pessoas jurídicas que praticam atos lesivos contra a administração pública nacional ou estrangeira, prevendo multas e penalidades para as empresas que cometerem atos ilícios contra a administração pública.

A Lei Anticorrupção foi regulamentada, no âmbito federal, pelo Decreto nº 8.420, de 18 de março de 2015, o qual prevê a figura do Programa de Integridade (*compliance* e anticorrupção), que "*consiste, no âmbito de uma pessoa jurídica, no conjunto de mecanismos e procedimentos internos de integridade, auditoria e incentivo à denúncia de irregularidades e na aplicação efetiva de códigos de ética e de conduta, políticas e diretrizes com objetivo de detectar e sanar desvios, fraudes, irregularidades e atos ilícitos praticados contra a administração pública, nacional ou estrangeira*".[11]

Diante do conceito acima, verifica-se que o Programa de Integridade tem como foco medidas anticorrupção adotadas pela empresa, especialmente aquelas que visem à prevenção, detecção e remediação dos atos lesivos contra a administração pública nacional e estrangeira previstos na Lei nº 12.846/2013.

---

[10] Organização para a cooperação e desenvolvimento econômico – OCDE. Relatório sobre aplicação da convenção sobre o combate ao suborno de funcionários públicos estrangeiros em transações comerciais internacionais e a recomendação revisada de 1997 sobre o combate ao suborno em transações comerciais internacionais da OCDE de dezembro de 2007. p. 63. Disponível em: http://www.cgu.gov.br/ocde/publicacoes/arquivos/avaliacao2_portugues.pdf. Acesso em: 01.04.2019

[11] BRASIL. Decreto nº 8420/2015. Art. 41

Todavia, no contexto do cooperativismo agropecuário, é necessário chamar a reflexão para um panorama muito além da corrupção que é abarcado pelos programas de integridade e olhar para o *compliance* sob um enfoque mais amplo, como uma estratégia voltada para cultura das cooperativas e de seus associados.

Em se tratando do setor do agronegócio, por exemplo, a exigência regulatória se mostra ainda mais contundente, em vista das exigências do mercado interno e externo quanto à fiscalização da origem, modo de produção, transporte e armazenamento dos produtos de origem animal e vegetal que passam, evidentemente, pela fiscalização da mão de obra empregada, das condições sanitárias, ambientais, dentre tantas outras a cargo do estado.

Medidas de *compliance* têm sido cada vez mais demandadas para o setor produtivo, o que significa uma necessidade cada vez maior dos atores envolvidos em se adequar a essa nova prática de conduta, demonstrando que seus negócios, além de éticos e transparentes, estão em conformidade com organismos de certificação de produtos, leis ambientais e trabalhistas e políticas anticorrupção.

Considerando, ainda, o volume de exportação das cooperativas agropecuárias, outro ponto de atenção são os regulamentos previstos principalmente na União Europeia e os Estados Unidos onde existem arcabouços de regulação ao qual todos os agentes de agronegócio precisam estar em conformidade, sob pena de incidirem em sanções civis, administrativas e, dependendo do caso, penais, merecendo destaque adicional a Lei de Combate ao Suborno Transnacional dos Estados Unidos da América ("*Foreign Corrupt Practices Act*" - FCPA)[12] e a Lei Contra Suborno do Reino Unido ("*United Kingdom Bribery Act*")[13].

---

[12] Lei Americana Anticorrupção no Exterior. Disponível em: https://www.justice.gov/sites/default/files/criminal-fraud/legacy/2012/11/14/fcpa-portuguese.pdf. Acesso em: 11.03.2019.

[13] The Bribery Act. Disponível em: https://www.transparency.org.uk/our-work/business-integrity/bribery-act/, Acesso em: 11.03.2019.

Os programas de *compliance* nesses países exigem, dentre outras coisas, que a atividade agrária esteja em conformidade com as regras relacionadas ao gerenciamento de terras, à produção e à atividade do agronegócio, atendendo às exigências ambientais, sanitárias, consumeristas e trabalhistas. Também existem programas de *cross compliance*, onde o pagamento de subsídios governamentais agrícolas está condicionado ao atendimento de boas práticas de *compliance* por parte dos agricultores, produtores rurais e agroindústrias.

As empresas que possuem estruturas de *compliance* passam a ser percebidas de modo mais positivo pelo mercado nacional e internacional, com ganhos de imagem corporativa e de oportunidades comerciais.

Segundo a pesquisa Deloitte, evitar riscos de reputação e imagem e aumentar a sustentabilidade do negócio são as principais razões pelas quais as empresas pesquisadas conduziram mudanças em suas práticas de controles internos, resultado que reflete uma visão de longo prazo em relação à adoção das práticas de *compliance,* e não necessariamente a uma necessidade regulatória. Criar um programa de *compliance* foi o motivo mais importante para a mudança nas práticas de controles internos entre as empresas de maior porte[14].

Assim, é indiscutível a importância dos programas de *compliance*, atingindo indistintamente a todas as empresas, inclusive as cooperativas, exigindo a adequação a essas novas práticas de condutas corporativas.

4. Programas governamentais de fomento à integridade no setor agropecuário

[14] www.deloitte.com.br/br/pt/../integridade-corporativa-evolucao-do-compliance.html

O Brasil vem, nos últimos anos, evoluindo no combate à corrupção. Nesse sentido, o Governo vem estipulando, para determinados setores da economia a necessidade, ou seja, a obrigação da criação de programas de *compliance*. Da mesma forma, a própria legislação passou a dar tratamentos especiais a sociedades que tenham políticas de conformidade. Especialmente, no setor agropecuário, o Governo passou a fomentar as práticas de *compliance*.

Alinhado a esse movimento de promoção da conformidade e boas práticas nos negócios, o Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento, baseando na Portaria CGU nº 1827, de 2017, que instituiu o Programa de Fomento à Integridade Pública – Profip, pilar normativo para implantação dos programas de integridade nos Ministérios, instituiu, em 07 de abril de 2017, por meio da Portaria nº 705, seu Programa de Integridade, aprovado posteriormente pela Portaria MAPA nº 2.310, de 13/11/2017.

Essa iniciativa surgiu em resposta a forte pressão da sociedade e do próprio mercado por ações voltadas a práticas anticorrupção, especialmente após escândalos como o derivado da “Operação Carne Fraca”, envolvendo mais 30 empresas alimentícias brasileiras, atingindo duas das principais exportadoras do país e maiores fornecedoras mundiais de carne, a JBS e a BRF.

O apoio e fomento à implantação de políticas de *compliance* pelos estabelecimentos agropecuários, previstos quando da implementação do programa de integridade em abril de 2017, conforme artigo 3º da Portaria MAPA nº 705[15], de 07/04/2017, motivaram a criação do Selo Agro+ Integridade, criado em dezembro de 2017, pela Portaria MAPA nº 2462.

O Selo Agro+ Integridade destina-se a premiar Empresas e Cooperativas do Agronegócio que, reconhecidamente, desenvolvam boas práticas de Integridade, Responsabilidade Social e Sustentabilidade, conscientizando as

[15] BRASIL. Portaria nº 705/2017 – Ministério da Agricultura Pecuária e Abastecimento (MAPA). Art. 3º.

Empresas e Cooperativas do Agronegócio sobre seu relevante papel no enfrentamento às práticas concorrenciais corruptas e antiéticas, mitigando riscos de ocorrência de fraudes e corrupção nas relações entre o setor público e o setor privado ligado ao Agronegócio[16]. É um reconhecimento das práticas de integridade e ética no Agronegócio para o mercado nacional e internacional. O Regulamento do Selo AGRO+INTEGRIDADE relativa ao exercício 2019/2020, consta da Portaria n.212 de 18 de janeiro de 2019, trazendo como inovação a inclusão das cooperativas no programa.

Para obtenção do selo as empresas e cooperativas deverão demonstrar o cumprimento dos requisitos relacionados a medidas anticorrupção, não utilização de trabalho escravo ou análogo ao escravo e inexistência de infrações trabalhistas relacionadas ao trabalho infantil e do menor aprendiz, sustentabilidade ambiental e inexistência de infrações na área de fiscalização agropecuária.

Salienta-se, ainda que, na busca pela valorização da boa governança e políticas de conformidade, o MAPA publicou, no dia 06/06/2018, a portaria n.º 877[17], tornando obrigatório que os editais de licitação e os respectivos contratos, cujo valor estimado seja igual ou superior a R$ 5.000.000,00 (cinco milhões de reais), contenham cláusula específica que fixe o prazo de 9 (nove) meses, a contar da data da assinatura do contrato, para que as empresas prestadoras de serviço comprovem a implementação de Programa de Integridade. Isso mostra, mais uma vez, a preocupação do MAPA em promover a integridade nos negócios.

Segundo o Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento, o Programa de Integridade apresentado pelas empresas deverá demonstrar alinhamento às diretrizes da política de integridade do MAPA, demonstrando sua existência real

[16] BRASIL. Portaria nº 212, de 18 de janeiro de 2019 – Ministério da Agricultura Pecuária e Abastecimento (MAPA). Art. 1º
[17] BRASIL. Portaria nº 877, de 06 de junho de 2018 – Ministério da Agricultura Pecuária e Abastecimento (MAPA). Art. 1º

e efetiva mediante a definição e publicidade dos padrões de conduta ética e políticas de integridade, dos plano de treinamentos periódicos, das práticas de gestão de riscos e a existência de canais de denúncia são alguns parâmetros avaliados para que uma empresa prestadora de serviço cumpra adequadamente a Portaria nº 877[18].

O Ministério fixa as diretrizes dos programas, sinalizando para a necessidade de existência de mecanismos e procedimentos internos de gestão de riscos, estabelecimento canais de ouvidoria e proteção ao denunciante. Preza pela criação de uma cultura de conformidade lastreada no código de ética e conduta dos agentes, sistema para tratamento de fraudes e ilícitos, (art.3º).

A iniciativa do MAPA tem por objetivo a proteção do patrimônio público e a mitigação de atos lesivos previstos na Lei n.12.846/2013 - Lei Anticorrupção. Demonstrando, assim, a preocupação de se resguardar uma relação integra entre a Administração Pública e as empresas que com ela pretendem contratar.

No âmbito da Câmara de Comércio Exterior (CAMEX), a Resolução nº 88, de 2017, condiciona o apoio oficial às empresas exportadoras à assinatura de uma declaração em que assumem, entre outras exigências, cumprir as normas e regulamentações anticorrupção e implementar ou aperfeiçoar o programa de integridade[19]. No mesmo caminho, o Banco Nacional do Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) tem, desde 2014, informado às empresas exportadoras que a concessão de crédito estará condicionada à implantação de medidas de integridade.

A adoção de melhores práticas de governança e gestão no setor público, inclusive com a exigência de realizar negócios apenas com empresas que

[18] BRASIL. Portaria nº 877, de 6 de junho de 2018 – Ministério da Agricultura Pecuária e Abastecimento (MAPA). Art. 4º

[19] https://www.bndes.gov.br/wps/portal/site/home/quem-somos/responsabilidade-social-e-ambiental/o-que-nos-orienta/politicas/politica-transparencia/guia-transparencia

atendam a determinados critérios de controle interno, forçam as empresas a buscar a estruturação de programas de *compliance* em suas organizações. Nesse contexto, as cooperativas agropecuárias precisam se conscientizar da importância em adotar práticas de boa governança e *compliance* para dar maior sustentabilidade aos negócios. Na prática, o mercado passa a exigir que as empresas estejam atentas às políticas de *compliance.*

5. Aplicabilidade do Programa de *compliance* nas cooperativas agropecuárias

As cooperativas vêm cada vez mais alargando o seu âmbito de atuação social e econômica e a rede de relacionamentos que é formada para esse fim, o que acaba por ampliar também a sua esfera de responsabilização jurídica e comercial. A atuação de muitas delas passa a envolver, inclusive, uma forte interação com o Poder Público, como é o caso das cooperativas de crédito, do agronegócio, de transporte, entre outras, o que impõe cautelas ainda mais específicas a orientar esse relacionamento.

Na legislação específica, a Cooperativa é definida como sendo sociedades de pessoas, com forma e natureza jurídica próprias, de natureza civil, não sujeitas a falência, constituídas para prestar serviços aos associados, distinguindo-se das demais sociedades, apresentando um caráter pessoal, na figura de associados, que se unem em prol da coletividade.

A gestão cooperativa apresenta uma natureza distinta de outras organizações, pois está pautada em duas vertentes, a empresarial e a social. A primeira tem foco nos interesses econômicos das cooperativas e busca mecanismos que as tornem mais competitivas em seus ramos de atuação e a segunda está voltada ao relacionamento das cooperativas com o associado como forma de impulsionar sua participação e envolvimento no negócio o qual é dono. É neste contexto que se verifica um grande desafio colocado para as cooperativas, que

precisam realizar uma gestão equilibrada e pautada por aspectos tanto sociais quanto empresariais (SOUSA, 2011).

Para que isso ocorra, a cooperativa precisa estar bem organizada e ser eficientemente gerida, de tal modo que a gestão empresarial e a social sejam complementares e igualmente promovidas para cumprir com os objetivos das organizações cooperativas, isto é, os dois modelos de gestão são complementares e imprescindíveis para uma gestão cooperativa de êxito, como assevera Amoedo (AMOEDO, 2006).

Compreender como o *compliance* pode atuar para o crescimento e a melhora das cooperativas agrárias é de extrema relevância para o convencimento dos cooperados em implementar uma gestão mais ética, transparente e honesta na qual a esperança da mudança se torna mais concreta para os associados e toda comunidade e, ao mesmo tempo, as impulsionam para um mercado onde cada vez mais exige a conformidade como primordial para os negócios.

Verifica-se com facilidade como o programa de conformidade é útil para que se reforce alguns dos princípios norteadores do Cooperativismo, tais como o princípio da democracia, da função social e da igualdade.

Diante das especificidades do modelo cooperativista, a implantação de um programa de *compliance* deve partir do conhecimento profundo da cooperativa e dos riscos a que se expõe, de forma a criar mecanismos de prevenção ou mitigação de seus riscos. O programa deve ser adequado ao porte da cooperativa e também aos riscos que ela enfrenta.

Um bom programa de *compliance* nasce com o mapeamento estratégico da cooperativa, buscar seus princípios e sua cultura, estabelecendo, a partir do ramo de sua atividade, os riscos (regulatório, operacional, financeiro, ambiental, etc.) que a cooperativa está exposta. Ele deve ser iniciado de modo simples e prático, tomar forma e crescer em paralelo com a consciência, por parte dos

cooperados, da importância do *compliance* e amadurecer com o tempo. A chance de sucesso desse tipo de programa é muito maior do que a de um programa de prateleira oneroso. Deste passo já se consubstancia outro elemento crucial do programa: o comprometimento e o patrocínio da alta cúpula, sem os quais ele nunca se materializará. O andar de cima tem de se engajar e deve dar o exemplo, incentivando a adoção das práticas de integridade por toda a cooperativa e demonstrando que a participação dos cooperados na definição do programa é fundamental, de forma que cada um saiba o comportamento legal e ético que lhe cabe no desempenho de suas atividades.

Existem, nas cooperativas, órgão especializados, responsáveis por exprimir a vontade do corpo associativo. Este órgão é a assembleia geral, de acordo com a Lei nº 5764/71, em seu artigo 38.

As cooperativas devem considerar a quantidade de associados e empregados, sua área de atuação, seus fornecedores, a região em que está localizada, a participação em licitações, o número de contratos celebrados com a administração pública, se exporta seus produtos, preservação do meio ambiente, entre outros. Tudo isso contribui para que cada cooperativa tenha um panorama mais real dos riscos a que seus negócios estão sujeitos e possa implementar um programa mais eficiente e alinhado com sua realidade operacional.

Outro ponto importante é o monitoramento das alterações no ambiente regulatório e os possíveis impactos na cooperativa, que, a cada dia, cresce as expectativas dos cooperados em relação a decisões de conformidade que sustentam os objetivos de desempenho das cooperativas.

Os próprios associados, nas reuniões de assembleia, devem deliberar sobre as estratégias e riscos do negócio e, na sequência, criar seu código de conduta e ética, um plano de comunicação, treinamento, canal de denúncias, monitoramento, avaliação, correções e melhoria contínua dos processos de trabalho, resultando em seu programa de *compliance*, tudo em linguagem

simples e direta, mas como uma ferramenta para potencializar o diferencial competitivo da cooperativa.

A adoção de práticas de *compliance* demonstra o comprometimento das cooperativas não apenas com as leis, mas também com uma gestão responsável e transparente, de modo a conduzir seus negócios com ética, moral e integridade, o que certamente as tornarão mais competitivas em relação ao mercado e merecedoras de credibilidade em relação à sociedade.

Segundo a pesquisa Deloitte Integridade Corporativa 2018, "a contribuição do *compliance* no resultado financeiro é admitida pela grande maioria das organizações: 84% reconhecem essa correlação. Entre os riscos, a maior preocupação é com a imagem da companhia (item indicado por 71%), seguido da sustentabilidade do negócio (70%)"[20].

Cumpre salientar que estar em *compliance* significa evitar ou, no mínimo, mitigar a prática de condutas que as exponham aos riscos legais e regulatórios, bem como minimizar os riscos ligados à imagem e à reputação da cooperativa, que estão fortemente vinculadas ao grau de confiança pública que ela inspira nos consumidores e na sociedade, exatamente por prezar uma postura ética.

6. Conclusão

Dentre todos os ramos do cooperativismo, reconhecidamente o ramo agropecuário tem papel de relevante para a economia do Brasil, reforçando a necessidade de as cooperativas adotarem políticas de *compliance*, incentivando a propagação da cultura da cooperativa, bem como de seus valores e princípios, garantindo e sustentando o modelo com conformidade e integridade.

[20] www.deloitte.com.br/br/pt/../integridade-corporativa-evolucao-do-compliance.html

Promover a integridade nas cooperativas é sobretudo construir valores de integridade de forma sustentável, o que pressupõe o desenvolvimento de um conjunto de regras e condutas que definam padrões éticos e comportamentais e, com isso, conferir maior segurança aos negócios, mitigando riscos de fraudes e, por consequência, riscos reputacionais e suas consequências imensuráveis. A implementação dessas políticas acaba por trazer inúmeros benefícios para as cooperativas que buscam sustentabilidade nos negócios e reconhecimento da sociedade pelas boas práticas.

Assim, para um *compliance* eficaz, efetivo e que agregue valor e resultados positivos, é imprescindível que, além de seguir diretrizes técnicas acertadas no desenvolver dos trabalhos, a cooperativa tenha objetivos estratégicos claros e pré-estabelecidos, identificando não somente os resultados que deseja alcançar, mas também os processos e as áreas críticas do negócio, que poderão influir direta e/ou indiretamente no alcance das metas e objetivos traçados.

REFERÊNCIAS

AMODEO, N. B. P. Contribuição da educação cooperativa nos processos de desenvolvimento rural. In: AMODEO, N. B. P; ALIMONDA, H. (Orgs) Ruralidades: capacitação e desenvolvimento. Viçosa: Ed. UFV, 2006, p.151-176.

BRASIL. Câmara de Comércio Exterior (CAMEX). Resolução nº 88, de 10 de novembro de 2017 (sítio oficial). Brasília: CAMEX, 2018. Disponível em: http://www.camex.gov.br/noticias/62-resolucoes-da-camex/em-vigor/1945-resolucao-n-88-de-10-de-novembro-de-2017. Acesso em: 18.03.2020

BRASIL. Convenção da OCDE contra o suborno transnacional. Ministério da Transparência, Fiscalização e Controle 2016. Disponível em http://www.cgu.gov.br/assuntos/articulacao-internacional/convencao-da-ocde/arquivos/cartilha-ocde-2016.pdf. Acesso em: 27 de fev. 2020.

BRASIL. Decreto nº 8.420, de 18 de março de 2015. Disponível em http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2015/Decreto/D8420.htm. Acesso em: 27 de fev. 2019.

BRASIL. Lei Ordinária n. 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, e dá outras providências. Diário Oficial da União, Brasília, 2 ago. 2013. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2013/lei/l12846.htm. Acesso em: 5 mar. 2020.

BRASIL. Manual Prático de Avaliação de Programa de Integridade em PAR. Ministério da Transparência e Controladoria-Geral da União. Brasília, setembro de 2018. Disponível em http://www.cgu.gov.br/Publicacoes/etica-e-integridade/arquivos/manual-pratico-integridade-par.pdf. Acesso em: 11 de jan. 2020.

BRASIL. Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA). Agro+ (sítio oficial do programa Agro Mais Integridade). Brasília: MAPA, 2017. Disponível em: http://www.agricultura.gov.br/agromais/. Acesso em: 18.03.2020.

BRASIL. Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA). Portaria nº 2.462/2017, publicada no D.O.U de 19 de dezembro de 2017 (sítio oficial do programa Agro Mais Integridade). Brasília: MAPA, 2017. Disponível em: http://pesquisa.in.gov.br/imprensa/jsp/visualiza/index.jsp?data=19/12/2017&jornal=515&pagina=7&totalArquivos=204. Acesso em: 10.03.2020.

BRASIL. Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA). Portaria nº 877, de 6 de junho de 2018 (sítio Imprensa Nacional). Brasília: MAPA, 2020.

Disponível em: http://www.in.gov.br/materia/-/asset_publisher/Kujrw0TZC2Mb/content/id/47326102/do1-2018-10-26-portaria-n-877-de-24-de-outubro-de-2018--47325808. Acesso em: 18.03.2020.

BRASIL. Ministério da Transparência e Controladoria-Geral da União (CGU). Pró-Ética (sítio oficial do programa). Brasília: CGU, 2018. Disponível em: http://www.cgu.gov.br/assuntos/etica-e-integridade/empresa-pro-etica. Acesso em: 10.03.2021.

BRASIL. Ministério da Transparência e Controladoria-Geral da União (CGU). A Responsabilidade Social das Empresas no Combate à Corrupção (sítio oficial do programa). Brasília: CGU, 2018. Disponível em: https://www.cug.gov.br/Publicacoes/eticaintegridade/arquivos/manualrespsocial empresas_baixa.pdf . Acesso em: 12.03.2020.

BRASIL. Ministério da Transparência e Controladoria-Geral da União (CGU). Programa de Integridade Diretrizes para Empresas Privadas (sítio oficial do programa). Brasília: CGU, 2018. Disponível em: https://www.cgu.gov.br/Publicacoes/etica-e-integridade/arquivos/programa-de-integridade-diretrizes-para-empresas-privadas.pdf. Acesso em: 12.03.2021.

BRASIL. Programa de Integridade. Diretrizes para empresas privadas. Controladoria-Geral da União. Disponível em http://www.cgu.gov.br/Publicacoes/etica-e-integridade/arquivos/programa-de-integridade-diretrizes-para-empresas-privadas.pdf. Acesso em: 17 de jan. 2020.

Carvalho, André Castro; Bertoccelli, Rodrigo de Pinho; Alvim, Tiago Cripa; Venturini, Otavio. Manual de Compliance. Editora Forense. 2019.

CUEVA, Ricardo Villas Bôas; FRAZÃO, Ana (Coord.). *Compliance*: perspectivas e desafios dos programas de conformidade. Belo Horizonte: Fórum, 20120.

HAGE, Jorge. Lei Anticorrupção vai mudar a atitude do empresariado brasileiro. Carta Capital. Disponível em: https://www.cartacapital.com.br/tag/lei-anticorrupcao/. Acesso em 19.mar.2020.

FRANCO, Isabel (Organizadora). Guia Prático de Compliance. Editora Forense. 2021.

Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC, 2008) - Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa.

MANZI, Vanessa Alessi. *Compliance* no Brasil: consolidação e perspectivas. São Paulo: Saint Paul, 2008.

Organização das Cooperativas Brasileiras – OCB – 2018 - Manual de Governança Corporativa.

SOUSA, D. N; PINHO, J. B; AMODEO, N. B. P; MILAGRES, C. S. F. A comunicação como ferramenta da educação cooperativista. Revista de Extensão e Estudos Rurais, v. 2, p. 57-78, 2013.

USA. Foreign Corrupt Practices Act, 1997. Disponível em: https://www.justice.gov/criminal-fraud/foreign-corrupt-practices-act. Acesso em: 05.03.2020. PRACTICES ACT

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

VGP Advogados; PwC Brasil. Guia Como estruturar um Compliance Empresarial. Disponível em https://www.vgplaw.com.br/wp-content/uploads/2017/10/Guia-Compliance-Digital.pdf. Acesso em: 15 de dez. 2020.