

**CENTRO UNIVERSITÁRIO DO SUL DE MINAS**

**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO E  
DESENVOLVIMENTO REGIONAL**

**MESTRADO EM GESTÃO E DESENVOLVIMENTO REGIONAL**

**Julia Domingues de Brito**

**O INSTITUTO JURÍDICO DE *COMPLIANCE* E O  
AGRONEGÓCIO CAFEEIRO: a inserção de programa  
de conformidade à realidade de uma cooperativa cafeeira  
certificada pelo comércio justo localizada no Sul de Minas  
Gerais**

**Varginha, MG, 2021**

**Julia Domingues de Brito**

**O INSTITUTO JURÍDICO DE *COMPLIANCE* E O  
AGRONEGÓCIO CAFEEIRO: a inserção de programas  
de conformidade à realidade de uma cooperativa cafeeira  
certificada pelo comércio justo localizada no Sul de Minas  
Gerais**

**THE COMPLIANCE LEGAL INSTITUTE AND  
COFFEE AGRIBUSINESS: the insertion of programs in  
acoordance with the reality of a fair trade certified coffee  
cooperativa located in the South of Minas Gerais**

Trabalho apresentado para a Defesa de Dissertação como requisito para obtenção do Título de Mestre pelo Programa de Pós-graduação em Gestão e Desenvolvimento Regional do Centro Universitário do Sul de Minas.

Área de Concentração: Gestão, formação e desenvolvimento

Linha Pesquisa: Gestão, Organizações e Políticas de Desenvolvimento

**Orientador: Prof. Dr. Celso Augusto dos Santos Gomes**

Este exemplar corresponde à versão final da dissertação defendida pela aluna Julia Domingues de Brito e orientado pelo prof. Dr. Celso Augusto dos Santos Gomes

Assinatura do orientador

**Varginha, MG, 2021**

BRITO, Julia Domingues de

B862 O instituto jurídico de compliance e o agronegócio cafeeiro: a inserção de programas de conformidade à realidade de uma cooperativa cafeeira certificada pelo comércio justo localizada no Sul de Minas. – 2021.

127 p. : il. color.

Orientador: Prof. Dr. Celso Augusto dos Santos Gomes.  
Dissertação (mestrado) - Centro Universitário do Sul de Minas, Programa de Pós-Graduação em Gestão e Desenvolvimento Regional. Mestrado em Gestão e Desenvolvimento Regional, 2021.

1. Compliance. 2. Cooperativa. 3. Governança corporativa. 4. Agronegócio cafeeiro. I. BRITO, Julia Domingues de, orient. II. Centro Universitário do Sul de Minas. III. Título.

CDD: 338.17373

Ficha catalográfica: Fabiana Aparecida Pereira Souza – CRB-06/ 3587/O

**Julia Domingues de Brito**

**O INSTITUTO JURÍDICO DE *COMPLIANCE* E O  
AGRONEGÓCIO CAFEEIRO: a inserção de programas  
de conformidade à realidade de uma cooperativa cafeeira  
certificada pelo comércio justo localizada no Sul de Minas  
Gerais**

**Dissertação de Mestrado aprovada pela Banca Examinadora, constituída por:**

---

Presidente: Prof. Dr. Celso Augusto dos Santos Gomes – Orientador, UNIS-MG

---

Membro: Prof<sup>ª</sup>. Dr<sup>ª</sup>. Juliana Marcondes Bussolotti – UNITAU - MDH

---

Membro: Prof<sup>ª</sup>. Dr<sup>ª</sup>. Mariana Aranha de Souza – UNIS-MG

---

Membro: Prof. Dr. Layon Carlos Cezar – UFV e UNIFAL

---

Membro: Prof. Dr. Pedro dos Santos Portugal Júnior UNIS-MG

A Ata da defesa com as respectivas assinaturas dos membros encontra-se no processo de vida acadêmica do aluno.

Varginha, 26 de março de 2021

Dedico inteiramente esta pesquisa a meus pais, Tarlei e Rosiane, irmão, Augusto, esposo, Júnior, e filho, Theo, que sempre me apoiaram e deram todo o suporte necessário a realização deste sonho.

## AGRADECIMENTOS

Nesses anos de muito aprendizado, força, empenho e dedicação, gostaria de agradecer àqueles que me acompanharam e se fizeram, mesmo sem saber, indispensáveis para a realização deste grande sonho. Por isso, deixo aqui minhas sinceras palavras de agradecimento e gratidão a todos eles.

Primeiramente aos meus pais, Tarlei e Rosiane, que me ensinaram que a vida é muito mais do que as dificuldades encontradas pelo caminho; ao meu irmão, Augusto, por todos os momentos de descontração que me proporcionou durante essa grande tarefa; ao meu amado esposo, Júnior, pelo apoio e compreensão nos momentos mais difíceis e ao meu filho, Theo, que, apesar de ainda não ter nascido, se fez presente em momentos ímpares desta conquista. À vocês, minha família, sou eternamente grata por quem sou, por todas as realizações e conquistas desta caminhada chamada vida.

Um agradecimento especial ao meu orientador, Prof. Dr. Celso, pelo profissional e pessoa que é, por toda sua dedicação e por sempre acreditar em mim e no meu trabalho.

Minha eterna gratidão a todos os meus professores do Mestrado que tanto me ensinaram e contribuíram para que este sonho se tornasse realidade. Este trabalho também é de vocês. Aos meus colegas do programa pelos momentos vividos e por todo o incentivo proporcionado.

À Helena e à toda a equipe do Grupo Unis que me auxiliaram durante toda a jornada desta pesquisa.

À COOPASV que abriu suas portas para este estudo e tanto contribuiu com ele.

E, por fim, agradeço de adiantos a todos que lerem o presente trabalho no futuro.

## RESUMO

Este trabalho analisa a necessidade da inserção de programa de *Compliance* à uma cooperativa cafeeira inserida na Região do Sul de Minas Gerais. Tal abordagem é devida ao fato de que o setor agrário, assim como todo o setor econômico brasileiro, necessita de boas práticas de Governança Corporativa para ter maior credibilidade e benefícios legais, conforme prevê a Lei de Anticorrupção nº 12.846, promulgada em 1º de agosto de 2013. O objetivo deste estudo é analisar a realidade de uma cooperativa, certificada pelo *Fair Trade* (Comércio Justo), voltada ao agronegócio cafeeiro do Sul de Minas Gerais, no que tange ao instituto jurídico de *Compliance* e pontuar melhorias para a estrutura de governança da mesma. De natureza qualitativa, esta pesquisa se baseou em um Estudo de Caso de uma Cooperativa de pequeno porte, já certificada por programas *fair trade* estrangeiros, localizada na região do Sul de Minas Gerais. Participaram deste estudo 28 cooperados, 3 conselheiros e 5 colaboradores. Utilizou-se como instrumentos de pesquisa questionários com os cooperados, entrevistas semiestruturadas individuais com os conselheiros e análise documental do Regimento da Cooperativa e do Check List FLOCERT. Os resultados demonstraram que a maioria dos cooperados são de pequeno porte; a Cooperativa atende aos requisitos mínimos exigidos por programas de *compliance*, aos critérios de Comércio Justo e faz uso dos princípios de democracia, equidade, ética, transparência e igualdade. Por mais que a Cooperativa não possua um programa de boas práticas implementado, faz uso de seus mecanismos para manter o rigor exigido pelo Fairtrade e pelas normas brasileiras em vigor. Foi desenvolvido um Manual de Boas Práticas para a Cooperativa analisada.

**PALAVRAS-CHAVE:** *Compliance*. Cooperativa. Governança Corporativa. Agronegócio Cafeeiro.

## ABSTRACT

This paper analyzes the need for the insertion of Compliance programs to a coffee cooperative inserted in the southern region of Minas Gerais. Such an approach is due to the fact that the agrarian sector, as well as the entire Brazilian economic sector, needs good Corporate Governance practices in order to have greater credibility and legal benefits, as provided by Anti-Corruption Law No. 12,846, promulgated on August 1, 2013. The objective of this study is to analyze the reality of a cooperative, certified by Fair Trade, focused on coffee agribusiness in the south of Minas Gerais, with regard to the Legal Compliance Institute and to point out improvements to its governance structure. Qualitative in nature, this research carried out a Case Study of a small Cooperative, already certified by foreign fair trade programs, located in the southern region of Minas Gerais. 28 cooperative members participated in this study, 3 advisers and 5 collaborators. As questionnaires with the cooperative members, semi-structured individual interviews with the counselors and documentary analysis of the Cooperative Regulations and the FLOCERT Check List were used as research instruments. The results showed that the majority of the cooperative members are small; the Cooperative meets the minimum requirements required by compliance programs, the Fair Trade criteria and makes use of the principles of democracy, equity, ethics, transparency and equality. As much as the Cooperative does not have a good practice program in place, it makes use of its mechanisms to maintain the rigor required by Fairtrade and the Brazilian standards in force. A Manual of Good Practices was developed for the analyzed Cooperative.

**KEYWORDS:** Compliance. Cooperative. Corporate governance. Coffee Agribusiness.

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1</b> – Modelos de Governança utilizados em Cooperativas .....	19
<b>Figura 2</b> – Estrutura de Governança Cooperativa .....	20
<b>Figura 3</b> – Diagrama Conceitual de Compliance .....	32
<b>Figura 4</b> – Fluxograma da Pesquisa .....	38
<b>Figura 5</b> – Organograma da Cooperativa .....	49
<b>Figura 6</b> – Idade do(a) Cooperado(a) .....	50
<b>Figura 7</b> – Tamanho da propriedade .....	52
<b>Figura 8</b> – Sacas colhidas por Ano .....	52
<b>Figura 9</b> – Número de Funcionários .....	53
<b>Figura 10</b> – Sobre Discriminação .....	54
<b>Figura 11</b> – Participação na criação de políticas e tomadas de decisões .....	54
<b>Figura 12</b> – Cursos e Capacitação .....	55
<b>Figura 13</b> – Participação Econômica .....	57
<b>Figura 14</b> – Parcerias firmadas pela Cooperativa .....	57
<b>Figura 15</b> – Intercooperação .....	58
<b>Figura 16</b> – Convoação para Assembleia Geral Ordinária .....	59
<b>Figura 17</b> – Apresentação e Demonstrativos Financeiros .....	59
<b>Figura 18</b> – Disponibilização de Atas .....	60
<b>Figura 19</b> – Eleição da Diretoria .....	61
<b>Figura 20</b> – Conhecimento dos Conselheiros e Diretores .....	62
<b>Figura 21</b> – Preocupação com Interesses Comuns .....	63

<b>Figura 22</b> – Trabalho em Equipe .....	63
<b>Figura 23</b> – Regimento Interno e Funcionamento da Cooperativa .....	64
<b>Figura 24</b> – Informações prestadas .....	64
<b>Figura 25</b> – Aplicação do Código de Ética e Conduta .....	65
<b>Figura 26</b> – Fiscalização dos Cooperados .....	66
<b>Figura 27</b> – Conhecimentos de Direitos e Deveres .....	66
<b>Figura 28</b> – Auditorias Internas .....	67
<b>Figura 29</b> – Auditorias Externas .....	67
<b>Figura 30</b> – Conhecimentos de Conselheiros Fiscais .....	68
<b>Figura 31</b> – Comitê de Ética, Riscos ou Orçamento .....	69
<b>Figura 32</b> – Metas de Trabalho .....	69
<b>Figura 33</b> – Denúncias .....	70
<b>Figura 34</b> – Análise de Denúncias e Sugestões .....	71
<b>Figura 35</b> – Retorno sobre as Denúncias e Sugestões .....	72

## LISTA DE QUADROS

<b>Quadro 1</b> – Períodos do Cooperativismo Brasileiro .....	17
<b>Quadro 2</b> – Elementos de um Programa de Compliance .....	29
<b>Quadro 3</b> – Boas Práticas de Compliance em Cooperativas .....	31
<b>Quadro 4</b> – Resumo das Classificações e Fundamentos de Programas de Compliance	41
<b>Quadro 5</b> – Dados Obtidos e os Elementos de Compliance .....	82

## LISTA DE TABELAS

<b>Tabela 1</b> – Gênero do(a) Cooperado(a).....	50
<b>Tabela 2</b> – Tempo de cooperado .....	51
<b>Tabela 3</b> – Outras cooperativas .....	51

## LISTA DE ABREVIACÕES E SIGLAS

ACI	-	Aliança Cooperativa Internacional
CADE	-	Conselho Administrativo de Defesa Econômica
COOPASV	-	Cooperativa dos Pequenos Agricultores de Santana da Vargem
CEO	-	Chief Executive Officer
CGU	-	Controladoria Geral da União
CVM	-	Comissão de Valores Mobiliários
EBANC	-	Empresa Brasileira Acreditadora da Norma de Compliance
ECODA	-	Confederação Europeia de Associações de Diretores
GC	-	Governança Corporativa
GRC	-	Gestão de Risco e Compliance
IBC	-	Instituto Brasileiro de Café
IBCA	-	Instituto Brasileiro de Conselheiros de Administração
IBGC	-	Instituto Brasileiro de Governança Corporativa
IBGE	-	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
MAPA	-	Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento
OCB	-	Organização das Cooperativas Brasileiras
OCEMG	-	Organização das Cooperativas de Minas Gerais
OCEPAR	-	Organização das Cooperativas do Estado do Paraná
PIB	-	Produto Interno Bruto
UNESCO	-	Organização das Nações Unidas para Educação, a Ciência e a Cultura

## SUMÁRIO

<b>RESUMO</b> .....	<b>vii</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>viii</b>
<b>LISTA DE FIGURAS</b> .....	<b>ix</b>
<b>LISTA DE QUADROS</b> .....	<b>xi</b>
<b>LISTA DE TABELAS</b> .....	<b>xii</b>
<b>LISTA DE ABREVIÇÕES E LISTAS</b> .....	<b>xiii</b>
<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>1</b>
<b>2 GOVERNANÇA CORPORATIVA E O COOPERATIVISMO</b> .....	<b>7</b>
2.1 Governança Corporativa.....	<b>7</b>
2.2 O Cooperativismo, seus princípios e valores basilares .....	<b>10</b>
2.2.1 O Cooperativismo no Brasil.....	<b>15</b>
2.2.2 Aspectos da Governança Corporativa inseridos em Cooperativas.....	<b>17</b>
2.2.3 Aspectos Históricos das Cooperativas Cafeeiras Brasileiras.....	<b>21</b>
2.3 Movimento Comércio Justo .....	<b>22</b>
<b>3 CONSIDERAÇÕES SOBRE O COMPLIANCE</b> .....	<b>24</b>
3.1 Sistema de <i>Compliance</i> .....	<b>24</b>
3.1.1 Elementos de um Programa de <i>Compliance</i> conforme os Manuais de Governança da OCB e do IBGC .....	<b>27</b>
3.2. Políticas Públicas baseadas em <i>Compliance</i> voltadas ao Setor Privado .....	<b>33</b>
3.2.1 Aspectos Relevantes da Lei Anticorrupção Brasileira nº 12.846 de 2013 .....	<b>33</b>
3.2.2 Decreto Federal nº 8.420 de 2015 .....	<b>34</b>
3.2.3 Programa Agro <sup>+</sup> Integridade – Decreto nº 9.203 de 2017 e Portaria MAPA nº 2.462 de 2017 .....	<b>35</b>
<b>4 METODOLOGIA</b> .....	<b>37</b>
4.1 Delineamento da pesquisa.....	<b>37</b>
4.2 Tipo de Pesquisa.....	<b>38</b>
4.3 População .....	<b>39</b>
4.4 Instrumentos de pesquisa.....	<b>40</b>
4.5 Procedimentos para Coleta de Dados.....	<b>44</b>

4.6 Procedimentos para Análise de Dados.....	45
<b>5 ANÁLISE DOS DADOS E RESULTADOS .....</b>	<b>48</b>
5.1 A Cooperativa e os Cooperados .....	48
5.2 O que pensam os Cooperados .....	54
5.2.1 Grupo 1 – Princípios e Valores .....	54
5.2.2 Grupo 2 – Cooperados e Assembleia Geral .....	59
5.2.3 Grupo 3 – Órgãos de Administração .....	62
5.2.4 Grupo 4 – Órgãos de Fiscalização e <i>Compliance</i> .....	66
5.2.5 Grupo 5 – Organismos de Assessoramento e Auditoria .....	69
5.2.6 Grupo 6 – Ouvidoria e Relacionamento da Cooperativa com o Cooperado	72
5.3 O que dizem os Colaboradores e Conselheiros .....	73
5.3.1 Engajamento da Alta Direção Corporativa e seus Compromissos com a Ética.	74
5.3.2 Programa de Integridade e <i>Compliance</i> e Investimento em Implementação e	76
Manutenção dos Programas de <i>Compliance</i> .....	
5.3.3 Políticas e Procedimentos de <i>Compliance</i> .....	77
5.3.4 Controles Internos e Externos .....	78
5.3.5 Comunicação e Treinamento .....	79
5.3.6 Canais de Denúncias .....	80
5.3.7 Riscos .....	80
5.3.8 Transparência e Responsabilidade Social .....	81
5.4 Análise dos Dados obtidos e os Elementos Necessários ao Programa de	82
<i>Compliance</i> .....	
5.4.1 Avaliação de Riscos .....	83
5.4.2 Códigos de Conduta .....	84
5.4.3 Controles Internos e Gestão de Terceiros .....	85
5.4.4 Relacionamento com os Cooperados .....	86
5.4.5 Treinamento e Comunicação .....	86
5.4.6 Canal de Denúncias .....	87
5.4.7 Monitoramento e Auditoria .....	87
<b>6 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>89</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>92</b>

<b>APÊNDICES</b> .....	<b>103</b>
<b>APÊNDICE A</b> – Questionário .....	<b>104</b>
<b>APÊNDICE B</b> – Roteiro para Entrevista.....	<b>108</b>
<b>APÊNDICE C</b> – Manual de <i>Compliance</i> .....	<b>112</b>
<b>ANEXOS</b> .....	<b>124</b>
<b>ANEXO A</b> – Declaração do Comitê de Ética aprovando a pesquisa .....	<b>125</b>

# 1

## INTRODUÇÃO

O cenário econômico brasileiro tem demonstrado dificuldades em relação aos valores éticos frente às práticas de negócios e as estratégias institucionais que visam alcançar os resultados positivos esperados.

A prestação de conta, a transparência e a ética empresarial são os pilares de embasamento da Governança e auxiliam a própria sobrevivência das organizações inseridas na conjuntura complexa da economia.

Como motivação para cumprimento de tais exigências os sistemas de *compliance* ou, também conhecidos como programas de integridade, ética organizacional ou mecanismos de adequação possuem controles e diretrizes para condutas responsáveis.

Dessa forma, o instituto de *Compliance* - linha mestra que guia o comportamento de uma empresa perante o mercado em que ela atua – tem a função de cumprir e estar em conformidade com leis, regulamentos e outras normas com o intuito de reduzir os riscos vinculados à reputação da instituição. A prática de programas de conformidade contribui para continuidade dos negócios, tendo em vista que prepondera o cumprimento de normas, procedimentos organizacionais e a eticidade da organização.

Seja a organização pública ou privada, a governança corporativa é exigida de seus administradores e representantes. As instituições, sejam elas de grande, pequeno ou médio porte, independentemente do tipo de atividade que praticam, são determinadas a proceder conforme a demanda de legislações, normas, padrões e práticas.

Ao aproximar esta realidade ao presente estudo, aplica-se o exposto ao agronegócio e, conseqüentemente, às cooperativas. Nesse sentido, conforme preceitua Lund (2013), uma cooperativa, enquanto organização privada, é controlada, de forma democrática, por pessoas que dela se beneficiam e tem o objetivo de prestar serviços aos cooperados.

A referida autora aduz ainda que “[...] todas as cooperativas, independentemente da dimensão ou do setor, aderem a um conjunto comum de princípios que expressam os seus valores fundamentais de democracia, igualdade, equidade, autoajuda, auto responsabilidade e solidariedade” (LUND, 2013, p. 5, tradução da autora).

Segundo a Organização das Cooperativas Brasileiras (2015) divide-se os diferentes tipos de cooperativas em 13 ramos: consumo, crédito, agropecuário, educacional, infraestrutura, especial, turismo, lazer, mineral, trabalho, saúde, habitacional e transporte.

Em relação às cooperativas do ramo agropecuário, a OCB (2017) compreende que estas reúnem produtores rurais e da pesca, todas com a função de receber, armazenar, industrializar e comercializar os produtos dos cooperados e, ainda, prestar serviço de assistência educacional, técnica e social aos mesmos.

As cooperativas agropecuárias brasileiras possuem um papel econômico de relevância no cenário econômico do país. Tanto é verdade que a OCB (2017) estabelece que no ano de 2015 existiam cerca de 1.550 (um mil, quinhentos e cinquenta) cooperativas agropecuárias ativas com 188.777 (cento e oitenta e oito mil, setecentos e setenta e sete) colaboradores e 1.016.600 (um milhão, dezesseis mil e seiscentos) cooperados.

Em 2016, as 70 (setenta) maiores cooperativas agropecuárias do país faturaram, em média, R\$123 bilhões (cento e vinte e três bilhões de reais) – o que representa um aumento de 15% (quinze por cento) em relação ao ano anterior e demonstra que o setor é de importância para a economia do país (OCEPAR, 2017).

Em relação aos cooperados, merece destacar que estes são, além de usuários, os proprietários da Cooperativa que fazem parte e, por isso, têm dois conjuntos de incumbências: o primeiro como proprietários e o segundo como usuários – o que reflete na expectativa dos cooperados no que tange à gestão da Instituição (STAATZ, 1987).

Enquanto proprietários, os cooperados se preocupam com questões de segurança e rentabilidade de seus investimentos na organização. Já como usuários, se responsabilizam em relação ao preço e qualidade de serviços e produtos ofertados pela cooperativa. Tais preocupações com a gestão acabam influenciando no papel desempenhado pela Governança da cooperativa.

Para se efetivar o presente Estudo de Caso baseado na análise de dados qualitativos, busca-se examinar o procedimento de um programa de *Compliance* por meio de seus mecanismos de adequação, ou seja, se os mecanismos de conformidade são eficientes no processo de adequar a Gestão de uma Cooperativa Cafeteira certificada pelo Comércio Justo perante o cenário atual brasileiro e a ótica de conformidades requisitadas pela certificação Fair Trade.

Em linhas gerais, as instituições privadas estão em constante processo de adequação para reduzir os riscos relacionados à má gestão, cumprimento das exigências impostas pelas agências reguladoras estatais e adequar-se às necessidades de mercado.

Segundo Santos (2010) diversas instituições brasileiras sofrem fraudes sem que seus próprios administradores tenham ciência de tal prática. A menos que o próprio diretor executivo, ou mesmo seu gerente administrativo, tenha ciência e auxilie com tal situação inadequada.

Pouco a pouco, organizações de todos os ramos estão buscando mitigar os riscos e prejuízos financeiros evitáveis através da adoção de práticas de *compliance* – que se tornou um investimento à preservação da reputação, imagem e patrimônio das mesmas.

No caso em apreço, a Cooperativa Cafeeira que serve como objeto de pesquisa, além dos procedimentos de adequação impostos pela legislação e por órgãos reguladores citados anteriormente, deve ainda manter-se conforme as exigências e conformidades de Certificadoras internacionais para continuar a usufruir das regalias que a mesma lhe confere.

Assim, com base neste cenário de atuação, a questão principal a ser respondida pela presente pesquisa se fundamenta em: A partir da investigação das práticas de *Compliance* exercidas por uma Cooperativa Cafeeira, certificada pelo Comércio Justo, é possível verificar se o programa de conformidade auxilia, de forma eficiente, no processo de mitigação das desconformidades enfrentadas pela Gestão Cooperativa da mesma?

O objetivo geral da pesquisa desenvolvida se concentra em: analisar os ganhos ao se adotar práticas de *Compliance*, voltadas para a Governança de uma Cooperativa Cafeeira certificada pelo Comércio Justo, perante as exigências impostas pelo âmbito jurídico e as conformidades requisitadas para a obtenção e manutenção da certificação Fair Trade.

E, para se atingir o Objetivo Geral acima mencionado faz-se necessária a apreciação dos objetivos específicos abaixo apontados:

- Apontar os requisitos legais e as conformidades requisitadas para a obtenção e manutenção do Selo Fair Trade que se confundem com os mecanismos de *Compliance*.
- Analisar se há conformidades em uma Cooperativa Cafeeira certificada Fair Trade em meio à Governança da mesma.
- Apresentar aspectos de melhorias para adequação às conformidades requisitadas à Cooperativa analisada.

O presente Estudo de Caso determina-se na análise das práticas de *compliance* bem como das boas práticas de governança corporativa impostas pelo Comércio Justo em uma Cooperativa Cafeeira, conhecida como COOPASV, situada na microrregião de Varginha, no Sul de Minas Gerais.

Fundada em 15 de junho de 2000, por um grupo de cafeicultores de Santana da Vargem/MG, era conhecida como Unipasv. No ano de 2003, por meio de uma colaboradora à época, a entidade teve seu primeiro contato com o Comércio Justo. Após a adequação necessária, conseguiu a certificação *Fair Trade*, tornando-se a segunda organização brasileira a obter o referido selo. Em 2012, a Unipasv foi transformada em uma cooperativa, COOPASV, no intuito de oferecer maiores benefícios aos envolvidos.

Atualmente, com 85 cooperados, 05 (cinco) colaboradores e 06 (seis) gestores, a cooperativa atua no ramo de comercialização de cafés produzidos pela agricultura familiar e atende os municípios de Santana da Vargem, Três Pontas, Boa Esperança, Coqueiral, Varginha, Elói Mendes, Campos Gerais, Carmo da Cachoeira, Ilicínea, Cristais e São Gonçalo do Sapucaí – todos localizados no Sul de Minas Gerais.

Importa destacar que a citada região representa 50% (cinquenta por cento) de todo o café arábico produzido no Brasil e a comercialização deste café, na maioria das vezes é realizada através de cooperativas de cafeicultores que exportam seus grãos para diversos lugares do mundo (CONAB, 2017).

De acordo com as exigências das organizações do mercado externo e interno em se examinar a origem e as peculiaridades tanto do grão, quanto da cooperativa que realiza a venda, verifica-se a necessidade de adequações da gestão às práticas de transparência e responsabilidade, através da instituição de um programa de *Compliance*.

A presente pesquisa é voltada para o estudo e desenvolvimento de um sistema de *Compliance* na realidade do agronegócio cafeeiro na região do Sul de Minas Gerais. Tem o intuito de alcançar o funcionamento interno de uma cooperativa cafeeira de pequeno porte, possuidora de certificação do Comércio Justo, considerando as transações comerciais, sua governança e a análise estratégica e econômica do direito – aspectos basilares de um programa de *Compliance*.

A separação entre o controle e a propriedade da Cooperativa é tema de bastante relevância em todo o mundo e os problemas e dificuldades de Governança enfrentados pelas

instituições cooperativas abrangem conflito de interesses e comportamentos oportunistas capazes de acarretar a ineficiência das mesmas.

Assim, como forma de eliminar tais obstáculos e auxiliar no processo de gestão demonstra-se a necessidade de estudos da Governança Corporativa e seus pilares (Programa de *Compliance*) e boas práticas adotadas pelas cooperativas.

O Brasil é tido como o maior produtor e exportador de café do mundo. Segundo dados do IBGE, somente o país é responsável por 32,4% (trinta e dois vírgula quatro por cento) do café produzido em todo o mundo.

Ademais, conforme a Ocemg, o país possui 6.655 (seis mil, seiscentas e cinquenta e cinco) cooperativas, sendo que Minas Gerais representa 11,6% (onze vírgula seis por cento), com 774 (setecentas e setenta e quatro) cooperativas registradas. O setor cooperativista mineiro movimenta, por ano, cerca de 38,3 (trinta e oito vírgula três) bilhões, com participação anual de 7,3% (sete vírgula três por cento) do PIB de Minas (Ocemg, 2017).

Em relação às cooperativas agropecuárias, Minas Gerais, em 2017 possuía 198 (cento e noventa e oito) inscritas no sistema da Ocemg, ou seja, mais de 25% (vinte e cinco por cento) do total de cooperativas inscritas (Ocemg, 2017).

Levando-se em consideração a complexidade do agronegócio, fundamental ao bom desempenho econômico não só da região do Sul de Minas Gerais, mas também de todo o Brasil, é necessário que sejam realizados estudos para o desenvolvimento do setor.

Estudos recentes constantes no capítulo intitulado “Revisão Bibliográfica” destacam que programas de conformidade são de suma importância para a transparência e ética dos negócios. Chaddad e Iliopoulos (2013) destacam, inclusive, que existe uma carência na literatura sobre os direitos de controle e estrutura de mecanismos de governança em cooperativas agropecuárias.

Nesse sentido, o IBGC (2017) instituiu um manual intitulado *Compliance* à luz da Governança Corporativa que descreve os elementos necessários para um programa de conformidade e, ainda, realça que o ato de cooperação é de suma importância em Instituições públicas ou privadas.

Preceitua ainda que as boas práticas de Governança Corporativa são aquelas que convertem princípios em recomendações objetivas, alinhando interesses com a finalidade de preservar e otimizar o valor daquela organização, possibilitando seu acesso ao capital da empresa e contribuindo para sua longevidade.

Dessa forma, a organização que possui uma administração competente e que segue uma política de transparência e prestação de contas confiável possivelmente será valorizada no mercado em que atua, possuindo um diferencial perante a concorrência.

No que tange às cooperativas cafeeiras do sul de Minas Gerais que possuem boas práticas de governança e um sistema de *Compliance* em exercício, têm maior credibilidade e benefícios legais, conforme prevê a Lei Anticorrupção (Lei Federal nº 12.846/2013).

Cabe ao Direito atentar para o seu papel de realizar um trabalho preventivo – prática de uma gestão estratégica dentro da instituição – a fim de otimizar os lucros e mitigar as perdas, tomando como base o sistema de *Compliance*, baseado sempre na legislação e normas em vigor.

Este trabalho está organizado da seguinte forma: Introdução, Revisão de Literatura, Metodologia, Resultados Obtidos, Considerações Finais, Referências, Apêndices e Anexos.

A Introdução subdivide-se em seis subseções: Delineamento da pesquisa, Problema, Objetivos Geral, Objetivos Específicos, Delimitação do Estudo, Relevância do Estudo/Justificativa e Organização do Trabalho.

A Revisão de Literatura apresenta um panorama das pesquisas recentes sobre os conceitos de Cooperativismo, Governança Cooperativa, Programa de *Compliance* e Comércio Justo. Abordará também pontos relevantes referentes aos temas de pesquisa.

A metodologia subdivide-se em quatro subseções: População e amostra, Instrumentos de Pesquisa, Procedimentos para Coleta de Dados e Procedimentos para Análise dos Dados.

Em seguida, apresentam-se os Resultados seguido das Considerações Finais e Referências. Nos Apêndices constam os instrumentos elaborados pela pesquisadora e nos Anexos outros documentos que não foram elaborados pela pesquisadora.

# 2

## GOVERNANÇA CORPORATIVA E O COOPERATIVISMO

Neste tópico são apresentados dois dos pilares nos quais a teoria da presente pesquisa se sustenta, Governança Corporativa e o Cooperativismo. Seus principais mecanismos e princípios fundamentais existentes.

### 2.1 Governança Corporativa

A Governança Corporativa, em todo seu histórico, busca analisar os conflitos de interesse e a separação entre controle e propriedade. De início, Berle e Means (1932) estudaram sobre tais problemas e se prestaram à contemplação dos benefícios em separar a propriedade do controle da mesma.

Naquela época, os autores supracitados realizaram diversas pesquisas nas maiores empresas norte-americanas e identificaram que o controle e a propriedade estavam separados – tomando por base a crescente dispersão acionária. Concluíram que uma nova circunstância de controle foi desenvolvida naquele cenário em que os proprietários não mais possuíam o poder controlador – este poder passou a ser dos administradores.

Ainda de acordo com os autores, com o advento da separação entre o poder de controle e a propriedade, começaram a surgir os conflitos de interesse.

Jensen e Meckling (1976) fizeram contribuições para o avanço da Governança Corporativa ao elaborarem a Teoria da Agência. Segundo esta teoria em qualquer tipo de organização sempre existe a indispensabilidade de se manter indivíduos com poder (autoridade) a fim de tomar decisões para alcançar as finalidades propostas.

Esses indivíduos ou *agentes* são escolhidos e recebem delegação para agir em nome de outras pessoas – sociedade, acionistas ou controladores, também chamados de *principal*.

Essa relação entre os agentes e os principais acarretam gastos como de monitoramento dos administradores pelos acionistas; dos administradores para preservar a relação com os acionistas; e com as possíveis perdas residuais decorrentes do vínculo.

No mesmo sentido, do aduzido pelos autores supracitados, Shleifer e Vishny (1997) estabelecem que o fundamento dos contratemplos da agência é a divisão entre a parte administrativa e a parte financeira ou, em outras palavras, entre propriedade e controle.

Em relação aos contratemplos da agência inseridos em cooperativas, Bialoskorski Neto, Barroso e Rezende (2012), estes são mais aparentes, acarretando despesas do setor da administração que são considerados como uma complicação para a governança. Os referidos autores citam ainda a existência de custos decorrentes de contratos firmados pelo compromisso do agente com o principal para que os gerentes atuem em conformidade com as decisões do segundo sujeito, mesmo que tais decisões não sejam eficientes para a Instituição.

Verifica-se, através do estado da arte feito a respeito do tema “Governança Corporativa”, que o termo possui uma diversidade bastante ampla de conceitos.

La Porta, Lopez-de-Silanes, Shleifer e Vishny (2000) definem a Governança Corporativa como um conjunto de instrumentos capazes de proteger a expropriação dos gestores.

Conforme o entendimento de Houaiss, Villar e Fraco (2001), o conceito de governança é “ato de governar(-se); governo, governação”, ou seja, se trata da gestão de negócios, sejam eles públicos ou privados; gerenciamento. O referido conceito está diretamente ligado à direção/gestão de uma organização.

De acordo com Becht et al. (2005) o termo em análise decorre de uma similaridade entre os governos municipais, estaduais e federais e a administração das Organizações privadas. Os primeiros textos sobre finanças corporativas investigaram exatamente de que forma a representatividade da gestão condiciona benefícios ao setor privado.

No Brasil, o IBGC (2015) explana a respeito da GC da seguinte maneira:

Sistema pelo qual as empresas e demais organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre sócios, conselho de administração, diretoria, órgãos de fiscalização e controle e demais partes interessadas. As boas práticas de governança convertem princípios básicos em recomendações objetivas, alinhando interesses com a finalidade de preservar e otimizar o valor econômico de longo prazo da organização, facilitando seu acesso a recursos e contribuindo para a qualidade da gestão da organização, sua longevidade e o bem comum.[...] Governança Corporativa é o sistema pelo qual as empresas e demais organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre sócios, conselho de administração, diretoria, órgãos de fiscalização e controle e demais partes interessadas (IBGC, 2015, p. 13-20).

Já a Confederação Europeia de Associações de Diretores – ECODA (2010) define que a Governança Corporativa se centraliza nas relações existentes entre todas as parcelas que compõem uma organização.

E, ainda, a Comissão de Valores Mobiliários – CVM (2015, p. 72) delibera que GC é o “conjunto de processos, práticas e políticas que regulam a maneira como uma empresa é dirigida, o que engloba as relações entre proprietários, Conselho de Administração, diretoria e órgãos de controle”.

Em relação aos mecanismos da Governança Corporativa, Maranhão (2014, p. 38) estabelece que estes possuem como objetivo principal a criação de meios eficazes com o intuito de garantir que o comportamento dos gestores aconteça de acordo com o interesse dos acionistas/cooperados. Assim, Bialoskorski Neto (1998) expõe o conselho de administração e as assembleias gerais das cooperativas como ferramentas de GC. Aduz ainda que as cooperativas possuem custos de monitoramento decorrentes de uma estrutura representativa (conselhos administrativo e fiscal) que acompanha e incentiva a atuação dos gestores.

Nos anos 90 houve um aumento da competitividade de mercado devido à abertura do mercado no Brasil o que acarretou a necessidade de as instituições obterem recursos de baixo custo e, com isso, estas começaram a adotar práticas distintas de governança corporativa (FAVALLI, 2010; SILVEIRA, 2002).

Em 1995 foi criado o Instituto Brasileiro de Conselheiros de Administração (IBCA) que, em 1999 passou a ser conhecido como Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC). No ano de sua criação, o IBCA estabeleceu o primeiro código de boas práticas de governança corporativa do país o qual expunha temas que ditam sobre “funcionamento do conselho de administração, auditoria, conselho fiscal, controladoria e a função do cargo de presidente de uma organização” (IBGC, 2017; Maranhão, 2014; Pinto, 2008; Silveira, 2002).

Vinte anos depois, em 2015, a Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB) criou o “Manual de Boas Práticas de Governança Cooperativa” como um código de boas práticas de governança voltado para a realidade de cooperativas de todos os segmentos com a finalidade de orientar um modelo diretivo que coloca em voga valores e princípios cooperativistas e uma gestão sustentável (OCB, 2015, p.12).

Cumprir aduzir que para o presente estudo serão adotados os conceitos de governança apresentados pelo IBGC e pela OCB. Tal escolha se justifica pelo fato de que estas entidades são as desenvolvedoras do instrumento de avaliação de governança no Brasil: a primeira por

se preocupar com a pesquisa e aplicação de boas práticas de governança; e a segunda se deve ao fato da adequação do conceito de governa ao cooperativismo.

## **2.2 O Cooperativismo, seus princípios e valores basilares**

Sabe-se que o ato de cooperar pode ser reconhecido em sociedades bastante remotas, já que o cooperativismo é tão natural que ao compartilhar sentimento de solidariedade ou mesmo ajuda mútua resta caracterizada a cooperação.

Todavia, como movimento social e econômico, teoria ou doutrina, o Cooperativismo emergiu juntamente com o movimento operário, e com o capitalismo, no início do século XIX. É considerado um fenômeno moderno resultante do liberalismo econômico e da resistência dos operários adotado na Inglaterra e na França naquele século (OCB, 2019).

Entre os pioneiros das cooperativas, destacam-se os vanguardistas de Rochdale (Inglaterra): os 28 (vinte e oito) tecelões, com o advento das demissões em massa em meio à crise de desemprego dos anos 1844, se uniram para criar uma pequena e modesta cooperativa de consumo – com um capital inicial de 28 (vinte e oito) libras – denominada Sociedade Dos Probos Pioneiros de Rochdale. Como herança dos tecelões, a cooperação passou a ser cada vez mais importante – em todos os países do mundo (OCB, 2019).

Segundo Vieira (2005) os Probos Pioneiros são considerados os criadores da distribuição cooperativa moderna dos bens de consumo. O triunfo de Rochdale influenciou o movimento cooperativista por todo o mundo de modo que os princípios (adesão livre e voluntária; participação econômica dos sócios; autonomia e independência; educação; controle democrático; informação e treinamento; preocupação com a comunidade e cooperação entre cooperativas) e o valores (igualdade, fraternidade, solidariedade, equidade, responsabilidade social, democracia, transparência) elaborados pelos tecelões são utilizados pelo movimento cooperativista até os dias atuais.

O ato de cooperar e o movimento do cooperativismo não podem ser confundidos. Enquanto o primeiro diz respeito a qualquer ação colaborativa, o segundo só pode ser compreendido como movimento social que tinha, no início, a intensão de fugir da opressão social resultante do capitalismo concorrencial.

Embora etimologicamente os termos cooperação, cooperativa e cooperativismo derivem do verbo cooperar – do latim *cooperari de cum* e *operari* (operar juntamente com alguém), Pinho (1966) aduz que possuem significados distintos: enquanto cooperação

significa “ação conjunta”, o cooperativismo é conhecido por ser uma teoria, ideologia, doutrina a ser seguida e a cooperativa é uma instituição/entidade onde as pessoas cooperam entre si.

Portanto, conforme a autora, cooperativismo e cooperativa não são sinônimos, mas sim, termos complementares.

Conforme dito anteriormente, os pioneiros de Rochdale constituíram o início do movimento cooperativista. Todavia, nos dias atuais, a Aliança Cooperativa Internacional - ACI, com sede, inicialmente em Londres e, desde 1980, em Genebra, associa a maior parte das cooperativas existentes no mundo e é encarregada de manter os princípios básicos e realizar qualquer ajustamento dos demais às circunstâncias peculiares de cada local; um conjunto de valores e uma noção.

Os princípios da cooperativa de Rochdale foram objeto de uma primeira compreensão que se deu na década de 30, do século XX, de forma sistematizada, durante os Congressos de Paris, em 1937; Viena, em 1966 e em Manchester em 1995 da ACI. Segundo Lambert (1975, p. 354) “longe de terem envelhecidos, os princípios de Rochdale, em tudo o que eles têm de essencial, representam a Juventude e a Esperança da civilização nos dias de hoje”.

Antes de adentrar na explanação dos princípios do cooperativismo deve-se aduzir sobre o que consiste em uma sociedade cooperativa. Segundo o economista Charles Gide (1974, p. 22), um dos primeiros sistematizadores da doutrina cooperativa, numa época em que predominavam as cooperativas de consumo, uma associação é “uma associação de operários desejosos de trabalhar em comum em prol de sua própria emancipação e a de seus irmãos, esforçando-se por constituir o capital necessário para um procedimento menos oneroso e mais explícito”. E continua aduzindo que uma cooperativa é um conjunto de pessoas, com finalidades econômicas, sociais e educativas em comum, por meio de uma organização comercial.

Conforme preceitua o artigo 8º do Estatuto da ACI “será considerada como sociedade cooperativa, qualquer que seja sua estrutura legal, toda associação de pessoas ou de sociedades que tenha por objetivo a melhoria econômica e social de seus membros por meio da exploração de uma empresa, baseada na ajuda mútua e nos Princípios Cooperativos, tal como foram estabelecidos pelos Pioneiros de Rochdale e reformulados pelo 23º Congresso da ACI” (ACI, 1966).

Da significação apresentada pela ACI, sucedem quatro apontamentos fundamentais:

1. Existem dois elementos indispensáveis à constituição de uma cooperativa: elemento social ou associação de pessoas. Uma cooperativa nada mais é do que uma associação de pessoas e uma empresa comum. Seu objetivo é a criação de uma empresa econômica comum, na qual seus titulares e responsáveis são os seus associados.
2. A finalidade de uma cooperativa é a melhoria social e econômica de seus associados.
3. A ajuda mútua é condição básica para uma cooperativa: origina-se no pensamento socialista da época (1844).
4. Inspiração nos princípios e valores cooperativos. Todavia, além deles deve haver uma cultura cooperativa (as normas são a concretização desta cultura) (ACI, 1966).

Os valores cooperativos essenciais – universais e permanentes – são os mesmos propostos há mais de 160 anos atrás e reafirmados pelos Congressos da ACI, constituem as “ideias-força” a partir das quais provém a inspiração para a ação cooperativa (regida por princípios).

No que tange aos princípios, embora menos essenciais, permanentes ou universais do que os valores – uma vez que durante a história sofreram modificações – não foi totalmente descaracterizada a sua essência inicial. A norma “um homem, um voto”, por exemplo, decorre de princípios da cooperação.

Em setembro de 1995, em Manchester, Inglaterra, em um Congresso da ACI foram determinados os princípios cooperativistas. Quais sejam:

#### **1. Princípio da Adesão Voluntária, Consciente e do Livre Acesso**

As cooperativas são organizações voluntárias abertas a todas as pessoas aptas para usarem seus serviços e dispostas a aceitarem suas responsabilidades de sócios, sem discriminação de gênero, social, racial, política ou religiosa (ACI, 1995).

Por este princípio, segundo a UNESCO (2016), todos aqueles que apresentarem condições de usar os serviços ofertados e desejarem aceitar as responsabilidades impostas aos associados, sem qualquer discriminação de gênero, raça, condição social preferência política ou credo religioso, poderão associar-se às cooperativas.

#### **2. Princípio da Gestão e do Controle Democrático por parte dos Sócios**

As cooperativas são organizações democráticas controladas por seus sócios, os quais participam ativamente no estabelecimento de suas políticas e nas tomadas de decisões. Homens e mulheres, eleitos como representantes, são responsáveis para com os sócios. Nas cooperativas de primeiro grau (singulares), os sócios têm igualdade de votação (um sócio, um voto); as

cooperativas de outros níveis também são organizadas de maneira democrática (ACI, 1995).

O segundo princípio preconiza que a participação dos associados, sejam homens ou mulheres, será ativa e direta, quer no estabelecimento de diretrizes políticas, quer na tomada de decisões. Enquanto nas cooperativas de primeiro grau pratica-se a igualdade de direito, nos demais níveis os critérios para a votação poderão ser estabelecidos de acordo com a representação dos associados por um determinado número de delegados credenciados – Conselhos (UNESCO, 2016).

### **3. Princípio da Participação Econômica do Sócio**

Os sócios contribuem equitativamente e controlam democraticamente o capital de sua cooperativa. Ao menos, parte deste capital é usualmente propriedade comum da cooperativa. Eles recebem uma compensação limitada, se houver alguma, sobre o capital subscrito (realizado), como uma condição da sociedade. Os sócios alocam as sobras para os seguintes propósitos: desenvolvimento da cooperativa, possibilitando o estabelecimento de reservas, parte das quais poderão ser indivisíveis; retornos aos sócios na proporção de suas transações com as cooperativas; e apoio a outras atividades que forem aprovadas pelos sócios (ACI, 1995).

O princípio em análise baseia-se no controle democrático da cooperativa e a igual contribuição de seus membros ao capital, do qual parte do capital social compõe propriedade comum da cooperativa. A Assembleia Geral é capaz de fixar uma compensação limitada ao capital subscrito como condição ao associado, bem como benefícios aos cooperados – sempre na proporção de suas transações com a cooperativa. Poderão, ainda, serem criadas outras contribuições para o desenvolvimento das atividades da cooperativa, para o fundo de reserva ou para outras iniciativas aprovadas pelo corpo de associados (UNESCO, 2016).

### **4. Princípio da Autonomia e Independência**

As cooperativas são organizações autônomas de ajuda mútua, controladas por seus membros. Se elas entram em acordo com outras organizações, incluindo governamentais, ou recebem capital de origens externas, ela deve fazê-lo em termos que assegurem o controle democrático de seus sócios e mantenham sua autonomia (ACI, 1995).

A autonomia e a independência das cooperativas decorrem do entendimento adotado pela ACI de que são associações de ajuda mútua de pessoas que se unem, de forma voluntária, com a finalidade de atender suas necessidades nas áreas econômicas, cultural e social, controlando elas mesmas o funcionamento de sua organização. Em caso de entendimentos

para apoio de outras organizações – governamentais ou não – ou captação de recursos de fontes externas, devem ser asseguradas a autonomia e controle democrático das cooperativas por seus próprios associados (UNESCO, 2016).

#### **5. Princípio da Educação, Treinamento e Informação Cooperativa**

As cooperativas oferecem educação e treinamento para seus sócios, representantes eleitos, administradores e funcionários; assim, eles podem contribuir efetivamente para seu desenvolvimento. Eles informam o público em geral, particularmente os jovens e os líderes fornecedores de opinião, sobre a natureza e os benefícios da cooperação (ACI, 1995).

Por este princípio, as cooperativas oferecem cursos aos associados, representantes, executivos e empregados da cooperativa para que eles possam, efetivamente, contribuir para o seu desenvolvimento. Ademais, a natureza e os benefícios do cooperativismo devem estender-se ao público, em especial aos jovens e aos líderes da comunidade (UNESCO, 2016).

#### **6. Princípio da Cooperação Intercooperativa e a Integração Cooperativa**

As cooperativas atendem seus sócios mais efetivamente e fortalecem o movimento cooperativo, trabalhando juntas através de estruturas locais, nacionais, regionais e internacionais (ACI, 1995).

Ou seja, o trabalho em grupo e a interação das cooperativas, seja em níveis local, regional ou internacional, é capaz de fortalecer o movimento cooperativo e atender aos cooperados de maneiras bastante efetivas (UNESCO, 2016).

#### **7. Princípio da Preocupação com a Comunidade**

As cooperativas trabalham pelo desenvolvimento sustentável de suas comunidades, através de políticas aprovadas por seus membros (ACI, 1995).

Por fim, o sétimo princípio determina que os membros das cooperativas devem autorizar políticas especiais com o objetivo principal de auxiliar o desenvolvimento sustentável de suas respectivas comunidades (UNESCO, 2016).

Durante as comemorações do centenário da ACI, foram reafirmados os valores cooperativos, estabelecendo que estes são baseados na auto responsabilidade, na ajuda mútua, na democracia, equidade e na solidariedade. Reiterou, ainda, a importância dos valores éticos, dos mecanismos democráticos e informação dos associados, da responsabilização social e da adesão voluntária de pessoas para se ampararem economicamente. Insistiu na necessidade de direcionamento do modelo cooperativo para o desenvolvimento autossustentável, na

valorização dos recursos humanos, a participação dos associados – de forma consciente, defesa da ecologia, interação da cooperativa com a comunidade ao seu entorno.

Existem estudos no sentido de que a ACI deveria acrescentar mais um princípio: Princípio da Expansão Cooperativa. Muitos teóricos renomados como Lambert (1975) e Drimer (1973) estabelecem que a ambição para modificar e ascender a organização cooperativa é um traço fundamental do cooperativismo e deveria ser intitulado como princípio. Desde os Pioneiros de Rochdale, já se profetizava o desejo de tornar o cooperativismo cada vez mais forte em aspectos econômicos e sociais – propuseram um programa de emancipação econômica e social do proletariado” no dia do lançamento da cooperativa.

Segundo os autores supracitados, o cooperativismo deve almejar se tornar um sistema econômico e social hegemônico, apesar de não exclusivo – por ser um sistema, acima de tudo, democrático que valoriza e respeita o pluralismo ideológico e econômico.

Todavia, a ACI ainda não chegou à conclusão de que se deve ou não criar o oitavo princípio.

### *2.2.1 O Cooperativismo no Brasil*

Desde o advento da colonização do Brasil, é possível observar a existência de uma cultura cooperativa. Durante o período da escravidão, esta cultura se viu fortemente paralisada, reerguendo-se no século XIX e XX (PINHO, 2004).

As primeiras informações sobre comunidades com características semelhantes às cooperativas, datam de 1847. No estado do Paraná, as colônias de imigrantes, principalmente a Colônia Tereza Cristina, localizada no vale do rio Ivaí, fundada pelo imigrante francês, Jean Maurice Faivre, possuía ideais que se baseavam nos princípios cooperativistas do socialista francês, Charles Fourier - tais premissas se destacam por pregaram a associação voluntária e democrática através de associações que se destinam à satisfação das necessidades de seus membros (PRIORI et. al., 2012).

Ricken (2009) aduz que as colônias daquela época, apesar de sua duração sucinta, são consideradas pelos historiadores como uma referência de modelo cooperativista brasileiro.

Existem relatos de que, foi no Estado de Minas Gerais, que se fundou a primeira cooperativa do Brasil. Sua fundação data de 27 de outubro de 1889, na cidade de Ouro Preto, era denominada Sociedade Cooperativa Econômica dos Funcionários Públicos de Ouro Preto,

foi criada como uma cooperativa de consumo pelos funcionários públicos da cidade para atenderem às suas necessidades (OCB, 2014).

Diversos fatores contribuíram para o crescimento do cooperativismo no Brasil, dentre os quais destacam-se a Proclamação da República (1889) e a promulgação da Constituição Republicana (1891) que assegurava a liberdade associativa. No final do século XIX foram criadas outras organizações de caráter cooperativo como a Associação Cooperativa dos Empregados da Companhia Telefônica (1891), Cooperativa Militar de Consumo (1894), na cidade do Rio de Janeiro (LEOPOLDINO, 2008).

No início do século XX, as cooperativas existentes se baseavam no modelo de Rochdale – eram organizadas principalmente por colonos alemães e italianos no sul do país e por japoneses no estado de São Paulo e possuíam cunho agrícola e de crédito agrícola (PINHO, 2004).

No entanto, somente a partir da promulgação do Decreto nº 22.239, de 1932 é que as cooperativas se expandiram significativamente. Considerado a primeira legislação que possuía como objeto as cooperativas, garantia a elas margem de liberdade para sua constituição e funcionamento e, ainda, concedia incentivos para sua criação. (LEOPOLDINO, 2008; PINHO, 2004).

Considerado por Menegário (2000) um fato bastante marcante no cooperativismo do Brasil, a criação da Organização das Cooperativas Brasileiras (1969) possui o papel de “[...] atuar em todo o Brasil, em quatro vertentes bem claras – representação político-institucional, desenvolvimento da gestão das cooperativas, promoção da cultura cooperativista e, ainda, representação sindical” (OCB, 2015, p.11).

Promulgada a Lei nº 5.764/71, restaram definidas as competências da OCB: integração dos ramos cooperativistas, provimento de serviços assistências ao sistema cooperativista brasileiras, facilitação de setores consultivos especializados de acordo com os ramos cooperativistas e a representação e defesa do sistema cooperativista. Para conseguir abranger e atender as necessidades de todas as regiões brasileiras, a OCB organizou-se em instituições estaduais: uma para cada Estado e para o Distrito Federal (todas possuindo as mesmas características do grupo nacional). Em Minas Gerais, a organização representante do setor cooperativista é a OCEMG – Organização das Cooperativas do Estado de Minas Gerais – fundada em 1970.

Pinho (2004) destaca que a Constituição Federal Brasileira de 1988 revogou diversos artigos da Lei nº 5.764/71 que possibilitavam a intervenção estatal em cooperativas. A partir

daí as associações deram início a um rápido processo de amplificação e internacionalização de suas ações.

Veja-se, portanto, de forma sintetizada no Quadro 1, as fases do cooperativismo do Brasil (PINHO, 2004):

**Quadro 1 - Períodos do Cooperativismo Brasileiro**

<b>Período</b>	<b>Características</b>
1530 – 1877	Experiências esparsas e efêmeras de pré-cooperativas
1878 – 1931	Primeiras cooperativas de consumo e de crédito
1932 – 1964	Primeira lei cooperativa (Dec. nº 22.239/32) e reforma bancária de 1964
1965 – 1970	Disputas internas, liquidação quase total das cooperativas de crédito e fortalecimento da liderança do cooperativismo agrícola
1971 – 1987	Implantação do Sistema OCB, reforma estrutural do cooperativismo e representação única (Lei nº 5764/71)
1988 – 1995	Proibição constitucional de interferência do Estado em associações; autogestão do cooperativismo, intenso crescimento das cooperativas de crédito e das cooperativas de trabalho
1996 – 2002	Internacionalização do cooperativismo brasileiro, fortalecimento das confederações de crédito, crescimento da vertente cooperativista de economia solidária
2003 em diante	Novas normas de constituição de cooperativas de crédito, incentivo à expansão do microcrédito cooperativo

Fonte: Adaptado pela autora (PINHO, 2004).

### *2.2.2 Aspectos da Governança Corporativa inseridos em Cooperativas*

No sistema cooperativista, o tema “Governança Corporativa” tem ganhado bastante evidência tanto no cotidiano das organizações em si, quanto entre os pesquisadores.

A bibliografia existente que aborda a governança em cooperativas versa desde conceitos básicos como cooperativas, conselhos administrativos e cooperados, até concepções específicas como a relação entre os agentes de uma cooperativa ou mesmo a separação entre propriedade e gestão e, ainda, sobre a própria participação dos cooperados na governação de cooperativas.

Dentre todos os estudos realizados, deve-se dar destaque àqueles elaborados possuindo como objeto de estudos os próprios cooperados que, conforme preceitua Staatz (1987), os associados, além de serem proprietários da cooperativa, são seus usuários e, desse modo, são responsáveis duas vezes pela organização.

Enquanto proprietários, os cooperados devem se preocuparem com quesitos de rentabilidade, formas de investimentos e segurança. Já como usuários, as questões de maior atenção são a qualidade e o preço dos serviços e produtos oferecidos pela cooperativa. Tais preocupações refletem diretamente na gestão da cooperativa.

Chaddad e Iliopoulos (2013) desenvolveram um estudo através do qual verificara-se os diversos modelos de controle adotados por cooperativas agrícolas no mundo: modelo de integração; de quase-integração (tradicional); separação (tradicional estendido) e de delegação (gerencial e corporativo).

No modelo de integração o controle da cooperativa é totalmente realizado pelos próprios cooperados. Eles assumem a responsabilidade desde a tomada de decisões até a execução destas e, assim, detêm autoridade formal e real. Segundo os autores, neste modelo não há qualquer tipo de separação entre a administração e a propriedade e se verifica principalmente em instituições em que o número de cooperados é significativamente pequeno. Na medida em que o número de cooperados aumenta, deve-se adotar outro modelo de gestão.

O segundo modelo, de “quase-integração” ou tradicional, possui como órgão de decisão a Assembleia Geral – toma decisões importantes como a eleição de membros do conselho de administração e do conselho fiscal; fiscaliza as ações destes mesmos conselhos que se dirigem somente à esta assembleia. Chaddad e Iliopoulos (2013) discorrem que este padrão de gestão é considerado como praticável em cooperativas de pequeno porte, em que os cooperados delegam tanto a autoridade formal quanto a real ao conselho de administração.

Já o conselho de administração possui a capacidade de delegar os encargos de gerenciamento de decisões a um subconjunto de membros do conselho, ou ainda, reconhecer um conselheiro com amplos poderes, denominado de presidente - este modelo é bastante presente em cooperativas sul-americanas. Tal delegação acarreta a perda de graus de controle dos cooperados sobre as cooperativas.

Outra disposição de administração utilizada em cooperativas agrícolas no mundo, conforme os autores, é a separação – também conhecida como “modelo tradicional estendido”. Neste padrão de governança, os cooperados delegam a autoridade formal ao conselho administrativo com a finalidade de se tomar decisões e aos gerentes delegam os

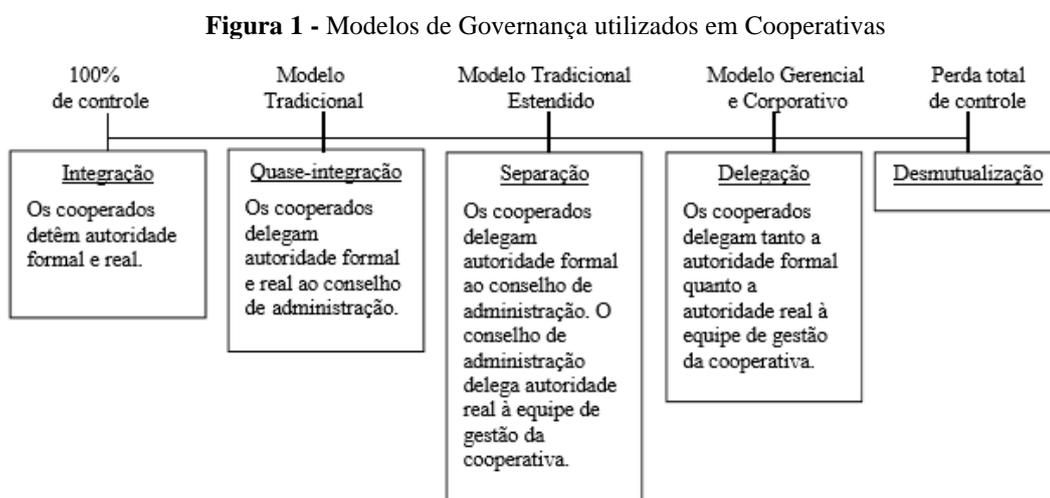
direitos de gestão e gerenciamento. Há, portanto, uma fragmentação bastante clara entre autoridade formal e real.

Desta divisão conclui-se, portanto, que os cooperados estão delegando o poder de decisão – o que acarreta um conseqüente encolhimento em seu nível de controle.

Neste modelo de governança, a Assembleia Geral tem o poderio de escolha dos membros do Conselho Administrativo (responsável por contratar pessoas responsáveis pela gestão operacional) e do Conselho Fiscal.

E, por último, o modelo de delegação, também conhecido como modelo gerencial e corporativo, segundo os autores Chaddad e Iliopoulos (2013) apresenta uma estrutura de governança em que os cooperados mantêm direito de controle *ex-post*, desde que necessário, frente a uma má decisão dos gestores. Assim, os associados delegam os direitos formais à gestão mas são passíveis de avocação em caso de uma gestão mal feita.

A Figura 1, adaptada de Chaddad e Iliopoulos (2013), traz à baila os cinco modelos de governança adotados em cooperativas.



Fonte: Adaptado pela autora (CHADDAD; ILIOPOULOS, 2013)

Diante disso, conclui-se que as cooperativas estão em constante mudança e, por isso, acabam por adotar modelos de governança nada tradicionais para se adequarem ao ambiente institucional e competitivo do mercado.

No Brasil, as cooperativas fazem uso, principalmente, de dois dos modelos apresentados: Tradicional e Tradicional Estendido.

Chaddad e Iliopoulos (2013) verificaram que através do modelo tradicional brasileiro é possível que o conselho administrativo seja responsável pelas tomadas de decisões, sendo

que o presidente e, às vezes, um outro membro do conselho, possui autonomia para executar tais escolhas. Neste caso, é possível relacionar o papel do presidente da cooperativa à figura de um *Chief Executive Officer* (CEO).

Já em relação ao modelo tradicional estendido brasileiro, os autores afirmam que o presidente da cooperativa não mais apropria-se da figura do CEO – a diferença entre os dois modelos utilizados no Brasil é justamente a atuação dos profissionais que gerem operacionalmente a cooperativa.

Enfim, a Figura 2 abaixo demonstra, segundo a OCB (2015), a estrutura básica de governança cooperativa, expondo os agentes inseridos no cenário de governança:

**Figura 2** - Estrutura de governança cooperativa



Fonte: OCB, 2015.

### 2.2.3 Aspectos Históricos das Cooperativas Cafeeiras Brasileiras

O complexo agroindustrial cafeeiro, durante as primeiras décadas do século XX, possuía uma grande influência dos comerciantes intermediários. Todavia, não existem dados a cerca da existência de cooperativas cafeeiras que datam daquela época - se tem relatos sobre produtores de café que realizavam o abastecimento do mercado interno e, segundo Fleury (1983), este processo se dava em menor escala.

Neste período, a comercialização do produto era realizada através de uma avaliação prévia, pelos compradores, de uma amostra do café em destaque e o valor era estipulado em

decorrência do tamanho, cor e peso daquela porção. Tal prática era conhecida como “tirar a renda” e caracterizava-se por ser a forma que os intermediários obtinham maiores lucros, desvalorizando o grão (na compra) e valorizando-o no momento de venda (IBC, 1965).

Somente a partir da década de 1930 é que se tem registro de cooperativas voltadas ao sistema agroindustrial, mas ainda não agregava um número significativo de produtores. A primeira cooperativa de cafeicultores, criada em 1932, atual Cooxupé, operava, no início, somente com suporte de crédito, iniciando o setor de comercialização somente no ano de 1957.

Entendendo as reais vantagens do cooperativismo cafeeiro, o IBC – Instituto Brasileiro do Café – passou a realizar uma série de incentivos à formação de novas cooperativas no final dos anos 1950. Essas novas organizações possibilitavam vários benefícios aos produtores, dentre eles, a redução nos custos de processamento do café, facilidades ao realizar financiamentos junto ao Banco do Brasil, redução dos custos de comercialização e um aumento significativo da renda do produtor em decorrência da melhoria da qualidade do grão.

Durante a década de 1980 houve um aumento considerável de fundação de cooperativas de café (foram criadas 14 cooperativas), sendo que doze delas existem até os dias de hoje: uma no estado de São Paulo, quatro em Rondônia e sete estão localizadas no estado de Minas Gerais.

O aumento dos marcos de produção de café veio acompanhado do cooperativismo: entre o final da década de setenta e o início da década de noventa, as cooperativas se consolidaram enquanto organizações do sistema agroindustrial. Assim, quando a produção do grão aumentou significativamente, principalmente no estado de Minas Gerais, as instituições seguiram o progresso cafeeiro.

As cooperativas de café, diferentes dos cafeicultores, são consideradas uma forma de defesa econômica de seus cooperados em face das várias oscilações de preços do café, dos comportamentos oportunistas de negociantes e dos custos de efeito cascata.

### **2.3 Movimento Comércio Justo**

Também conhecido por FT, o movimento Comércio Justo teve início em meados de 1940 e 1950 em decorrência da desigualdade causada pelo sistema capitalista aos pequenos produtores rurais localizados nos países subdesenvolvidos do Hemisfério Sul (CLAC, 2016).

Se apresenta como alternativa ao comércio convencional de *commodities*, em especial o café, devido ao respeito dado aos mais necessitados na cadeia de produção – os produtores.

Tem o intuito de cooperar para o desenvolvimento sustentável, possibilitar a proteção dos direitos dos trabalhadores e produtores de *commodities*, bem como oferecer condições comerciais mais justas, provendo um preço mínimo do que é produzido. Objetiva também a contratação de longo-termo entre produtores e compradores, facilitação de acesso ao crédito, a sustentabilidade e proteção do meio ambiente (JAFEE, 2007).

Para que tais objetivos sejam atendidos pelos adeptos do movimento, o SEBRAE (2016), de forma explícita, apresentou alguns princípios a serem seguidos:

- Transparência e corresponsabilidade na gestão da cadeia produtiva e comercial;
- Relação de longo prazo que ofereça treinamento e apoio aos produtores e acesso às informações do mercado;
- Pagamento de preço justo no recebimento do produto, além de um bônus que deve beneficiar toda a comunidade, e de financiamento da produção ou do plantio, ou a antecipação do pagamento da safra, quando necessário;
- Organização democrática dos produtores em cooperativas ou associações;
- Respeito à legislação e às normas (por exemplo, trabalhistas) nacionais e internacionais;
- O ambiente de trabalho deve ser seguro e as crianças devem frequentar a escola;
- O meio ambiente deve ser respeitado.

Segundo Cavino (2012), o FT colabora para a sustentabilidade e assegura que os pequenos produtores tenham uma vida digna e perspectivas de futuro próspero. Justamente por este motivo são necessárias as organizações que colaboram com o movimento: comprometimento em auxiliar os produtores, estimulando o comércio de *commodities* em favor destes.

Organizações como cooperativas, reguladoras e certificadoras foram criadas e desenvolvidas para determinar padrões e posturas a serem seguidas pelos adeptos ao Comércio Justo, bem como para regular o mercado com base em tais comportamentos (FREITAS, 2013).

Preceitua Freitas (2013) que a relevância dada a essas instituições se baseia na criação de instrumentos voltados ao planejamento, implementação, monitoramento e controle das atividades do FT.

Para que haja adesão ao movimento Comércio Justo, deve-se dar atenção à gestão democrática da instituição interessada. Como manifestação desta democracia tem-se, de início, o direito à voto concedido a cada produtor membro da cooperativa.

Cumprir aduzir que a Organização – seja associação ou cooperativa - deve ser constituída de pelo menos 51% de pequenos produtores e, a maioria dos produtos comercializados decorrer destes mesmos membros (FAIRTRADE INTERNATIONAL, 2015). Nessa perspectiva é possível depreender que 49% dos membros podem ser grandes produtores, desde que estes respeitem e se adequem aos requisitos apresentados pela cooperativa (ALVARENGA; ARRAES, 2017).

Conforme apresentado acima, segundo o SEBRAE (2016), para que o comércio de café seja considerado verdadeiramente justo deve-se dar atenção ao quesito transparência e corresponsabilidade de gestão, bem como à adequação às normas, leis e regulamentos nacionais e internacionais – princípios estes que se posicionam em destaque no presente trabalho uma vez que o *Compliance* objetiva o cumprimento dos mesmos.

# 3

## CONSIDERAÇÕES SOBRE O *COMPLIANCE*

Neste tópico é apresentado outro dos pilares nos quais a teoria da presente pesquisa se sustenta, o *Compliance*; seus principais mecanismos, elementos, normas e princípios fundamentais existentes.

### 3.1 Sistema de *Compliance*

Oriundo dos Estados Unidos, o termo *Compliance* pode ser entendido como “conformidade” e tem como base um conjunto de mecanismos e procedimentos internos de integridade, auditoria e incentivo à denúncia de irregularidades, bem como à aplicação de códigos de ética (IBC, 2017).

No âmbito empresarial, os programas de conformidade tiveram origem nas instituições financeiras, com a fundação do Banco Central Americano, em 1913, que possuía o objetivo de formar um sistema financeiro seguro, estável e flexível.

A partir de então, o programa de *Compliance* fora introduzido às demais áreas da economia e tem a finalidade de cumprir todas as normas que lhe sejam atribuídas - sejam elas de dentro da própria organização ou de normas externas com a finalidade de combater as práticas corruptivas.

A atual Lei Anticorrupção brasileira, nº 12.846/2013, em seu artigo 7º, inciso VIII, exprime a ideia de que existem mecanismos e processos internos capazes de promover incentivo à denúncia de práticas desconformes, integridade, ética e, conseqüentemente, a aplicação dos códigos de conduta e ética de forma efetiva no âmbito interno das pessoas jurídicas que serão levados em consideração no ato da dosagem da pena a ser aplicada. Ou seja, a própria legislação oferece medidas de se atenuar a sanção empregada às organizações que introduzirem, de forma objetiva, eficaz e eficiente os procedimentos utilizados para combater a corrupção (Códigos de Ética e de Conduta, Canal de Ouvidoria Interna e Externa).

A propósito, não se utiliza no texto legal o termo “corrupção”, mas sim “práticas de atos contra a administração pública”.

A previsão do instituto de *Compliance* na Lei Anticorrupção é um grande avanço da transparência - e da própria ética - das relações negociais entre Administração Pública e

organizações privadas uma vez que “obriga” que as empresas possuam conduta pautada na boa-fé objetiva e em melhorias na governança corporativa.

Assim, pode-se afirmar que os programas de *Compliance* são instrumentos de otimização da governança corporativa de uma organização, com a finalidade de protegê-la contra qualquer tipo de risco.

Devido à sua importância, os pesquisadores de boas práticas de governança corporativa têm dado bastante atenção ao tema.

Almeida Neto (2015) aponta que o *Compliance* é compreendido como o conjunto de práticas e disciplinas adotadas pelas pessoas jurídicas no intuito de alinhar o seu comportamento corporativo à observância das normas legais e das políticas governamentais aplicáveis ao setor de atuação, prevendo e detectando ilícitos, a partir da criação de estruturas internas e procedimentos de integridade, auditoria e incentivos à comunicação de irregularidades, que forneçam um diagnóstico e elaborem um prognóstico das condutas e de seus colaboradores, com a aplicação efetiva de códigos de ética.

Uma vez instalado um programa de *Compliance* com suas políticas e procedimentos próprios, as organizações privadas devem manter estruturas disciplinares para os casos de violação dos códigos internos, legislação externa, bem como aos próprios mecanismos do programa.

Leal e Ritt (2014) determinam que em relação à subsistência de mecanismos e procedimentos internos de integridade, conhecidos e denominados como “*Compliance Corporativo*”, é possível definir que a implementação e a política que engloba o referido programa caracterizam uma mudança de padrões com caráter anticorruptivo como tendência global.

Castilhos (2015) determina que os programas de *Compliance* devem ser singulares e específicos voltados para cada organização ou segmento e setor. Esta individualidade é caracterizada devido à necessidade de se determinar regras únicas para cada instituição. À vista disso, um sistema de *Compliance* voltado para a prevenção de infrações à ordem econômica ou de adequação à legislação, caracterizam-se como ajuste de programas corporativos que têm o objetivo de prevenir episódios de práticas ilícitas no dia a dia de determinada empresa (RIBAS, 2008). Portanto, o rol de exigências que devem ser implementadas através de um sistema de *Compliance* acarreta aduzir que carecerão de aperfeiçoamentos a cada instante desde que em desenvolvimento em alguma instituição.

A norma DSC 10.000, elaborada pelo EBANC (2015), denominada como Diretrizes para o Sistema de *Compliance*, identifica as obrigações para um programa de *compliance* de uma organização que opta por solidificar o mecanismo de prevenção de atos que contrariam normas e princípios de ética e integridade ou, até mesmo, de adequação às necessidades internas.

As diretrizes, especificam as limitações necessárias para a implementação do sistema: de início, devem ser identificadas as disposições que contribuem como alicerces para as responsabilidades dos gestores voltadas para a governança da instituição e, posteriormente, são estabelecidos a ordenação, os processos e suas interfaces internas e externas, os riscos a serem gerenciados, comunicação e treinamento dos colaboradores e as medidas disciplinares a serem aplicadas em caso de descumprimento de regulamentos e normas.

A conscientização acerca da real importância de inserção de programas de *compliance* tem aumentado de forma bastante significativa nos últimos cinco anos e isso ocorre devido à relevância da economia e do aumento de investimentos estrangeiros em determinados setores. Contudo, no Brasil, ainda é bastante rudimentar a cultura de implementação de programas de adequação quando comparado com outros países (CLAYTON, 2013).

Como Serpa (2016) explana com excelência, os órgãos públicos brasileiros reguladores: CADE – Conselho Administrativo de Defesa Econômica – e o CGU – Controladoria-Geral da União – idealizaram procedimentos de implementação de sistemas de *compliance* para serem considerados pelas instituições privadas. O autor apresenta em sua obra os pilares de um sistema de adequação segundo a *Federal Sentencing Guidelines*:

- a. Avaliação de riscos;
- b. Definição de procedimentos e políticas;
- c. Suporte da alta administração (gestão);
- d. Comunicação e treinamento de pessoal;
- e. *Due-diligence* de terceiros;
- f. Monitoramento e auditoria de funcionamento do sistema;
- g. Disponibilização de mecanismos para auxílio acerca das condutas ou suspeitas de condutas criminosas;
- h. Investigação de condutas inconsistentes com o programa de *compliance*.

Biegelman (2010) salienta que compete às próprias organizações o encargo de gerenciar os riscos através do programa de adequação. Dessa forma, o regulamento normativo denominado DSC10.000 (2015) mostra-se como especificador dos requisitos necessários que compõem um Sistema de *Compliance* quando uma organização opta por adequar-se aos mecanismos.

O IBGC (2018), nesta linha de pensamento acerca da adoção de mecanismos, determina que o programa de *compliance* voltado à gestão das organizações (Gestão de Riscos e *Compliance* – GRC) propende a conferir maior transparência, confiabilidade e previsibilidade ao segmento de mercado ao qual pertence.

### *3.1.1 Elementos de um Programa de Compliance conforme os Manuais de Governança da OCB e do IBGC*

Cumprе salientar de início que a OCB, instituída no ano de 1969, tem como propósitos a representação político-institucional, o desenvolvimento do setor de gestão das cooperativas, a melhoria da cultura cooperativista e a representação sindical (OCB, 2015).

O Manual de Boas Práticas de Governança Cooperativa da OCB, desenvolvido em 2015, destaca conceitos e princípios relevantes acerca da governança cooperativa. Divide-se em 05 (cinco categorias) e tem o intuito de identificar o papel de cada responsável: Cooperados e Assembleia Geral, Órgãos da Administração, Órgãos de Fiscalização e *Compliance*, Organismos de assessoramento e auditoria e Ouvidoria e relacionamento com o cooperado; com a finalidade de recomendar boas práticas de governança aos agentes.

Em relação aos deveres dos cooperados e da Assembleia Geral, o documento apresenta recomendações em relação à organização do quadro social, às pré-assembleias, às Assembleias Gerais e Extraordinárias, o conceito de voto de cooperados/associados, bem como os procedimentos necessários à comunicação, regras de votação, convocação dos cooperados para participação em Assembleia e pauta a ser discutida (ordem do dia).

Em relação aos órgãos administrativos da Cooperativa, o Manual faz referência às atribuições, qualificações, remuneração e avaliação dos gerentes, diretores, conselheiros e diretor-executivo e traz recomendações acerca das atribuições necessárias à cada membro do corpo administrativo.

Quanto aos Organismos de assessoramento e auditoria, o Manual da OCB apresenta recomendações às Cooperativas sobre a formação e atuação de comitês como os de auditorias,

de éticas e recursos humanos, além de trazer sugestões para os procedimentos de auditorias internas e externas. Orienta acerca das atribuições das ouvidorias, bem como o relacionamento que deve acontecer entre os cooperados e a cooperativa.

Por fim, em relação aos Órgãos de Fiscalização e *Compliance*, o texto diz respeito sobre o Conselho Fiscal, sua composição, qualificação e relacionamento com os demais órgãos. Dita sobre a forma de atuação do referido órgão através dos cooperados, do Conselho Fiscal, auditorias externas e internas.

Já em relação ao IBGC, o mesmo preconiza que a instituição tem como objetivo “Ser referência em governança corporativa, contribuindo para o desempenho sustentável das organizações e influenciando os agentes de nossa sociedade no sentido de maior transparência, justiça e responsabilidade” (IBGC, 2015, p.3).

No mesmo ano de publicação do Manual da OCB, 2015, o IBGC publicou o Guia das Melhores Práticas de Governança para Cooperativas, elaborado para aconselhar as cooperativas em relação às boas práticas de governança.

O diploma supracitado contempla, já na sua introdução, os princípios da governança em cooperativas, princípios cooperativistas e, ainda, dispõe sobre a importância da governança em cooperativas. O documento é dividido em:

- Propriedade – cada cooperado é considerado como proprietário da cooperativa (um cooperado = um voto), organização de Assembleias Gerais Ordinárias e Extraordinárias, procedimentos de incorporação, fusão ou desmembramento de organizações;
- Conselho de Administração – atribuições, composição, qualificação, prazo e aspectos de avaliação do conselho, funções do presidente do conselho, comitês de auditorias e recursos humanos, ouvidorias e canais de denúncia e relacionamentos entre os departamentos e os cooperados;
- Gestão – separação entre gestão e propriedade, trazendo recomendações aos gestores acerca da transparência, relatórios periódicos, padrões internacionais de controle, controle interno e remuneração do corpo administrativo;
- Auditoria – independência dos órgãos auditores para prevenção de fraudes;
- Conselho Fiscal – objetivos, composições, agenda de trabalho e relacionamento com os setores e

- Conduta e conflitos de interesse – necessidade de estabelecimento de um Código de Conduta, recomendação de políticas de quotas, divulgação de informações, responsabilidade social e combate à atos ilícitos (OCB, 2015).

Portanto, é possível aduzir que tanto o Manual de Boas Práticas de Governança Cooperativa da OCB quanto o Guia das Melhores Práticas de Governança para Cooperativas do IBGC têm o intuito de propor boas práticas de governança para os setores que compõem uma cooperativa, apresentando orientações para mitigar problemas e facilitar a transparência das ações dos membros.

Constata-se que ambos os manuais são semelhantes em relação ao conteúdo e às informações prestadas, diferenciando-se na escrita e divisão das categorias apenas.

Posteriormente, em 2017, o IBGC desenvolveu um manual intitulado *Compliance* à Luz da Governança Corporativa que estabelece aspectos sobre a incorporação dos aspectos éticos durante as tomadas de decisões da cooperativa; os papéis dos agentes de governança: cooperados/sócios, conselho de administração, diretoria, órgãos de fiscalização e controle, comitê de conduta e auditoria; os elementos de um sistema de *compliance* (elementos e colaboração).

Assim, com a junção dos três manuais é possível definir os elementos necessários a um Sistema de *Compliance* que servirão como base para a elaboração do questionário a ser aplicado aos cooperados, bem como do roteiro da entrevista a ser aplicada ao corpo administrativo da Cooperativa objeto da presente pesquisa. Tais elementos estão elencados nos Quadros 2 e 3:

**Quadro 2 - Elementos de um Programa de *Compliance***

<b>Elementos</b>	<b>Finalidade</b>
Avaliação de Riscos	Mapear os riscos que cada cooperativa se submete no cotidiano de acordo com a sua área de atuação.
Códigos de Conduta	Criação e adoção de um Código de Conduta Ética que apresente as políticas a serem adotadas interna e externamente com o intuito de garantir a integridade e eticidade da cooperativa.

Continua

Conclusão

Controles Internos	Criação de mecanismos internos que assegurem que os riscos avaliados sejam mitigados em âmbito interno e externo.
Gestão de Terceiros	Também conhecido como <i>Due diligence</i> , é a avaliação do histórico de fornecedores, representantes, distribuidores e demais parceiros da cooperativa.
Relacionamentos com os cooperados	São os cooperados que respondem pela escolha dos responsáveis pelos conselhos internos e a forma de funcionamento da organização através das Assembleias Gerais Ordinárias e Extraordinárias.
Treinamento e Comunicação	Devido à necessidade de a política de <i>compliance</i> ser implementada à toda a cooperativa, os colaboradores e cooperados devem ser treinados e entender os objetivos e as regras da cooperativa.
Canal de Denúncias	Os colaboradores e cooperados, depois de compreenderem a necessidade de um programa de <i>compliance</i> , precisam de um canal de denúncias ativo para alertar a organização acerca de violações ao Código de Conduta. Uma vez realizada uma denúncia, a cooperativa precisa investigar o caso e, em caso positivo, providenciar as devidas punições.
Monitoramento e Auditoria	Trata-se da manutenção do programa de <i>compliance</i> para avaliar, de forma contínua, se os outros elementos se encontram em perfeito funcionamento.

Fonte: Elaborado pela autora, 2019.

Além destes elementos, deve-se levar em conta que as boas práticas de *Compliance* não são regras estáveis devendo serem adequadas ao cotidiano e identidade de cada organização. Diante disso, o Quadro 3 apresenta os determinantes comuns à realidade das cooperativas:

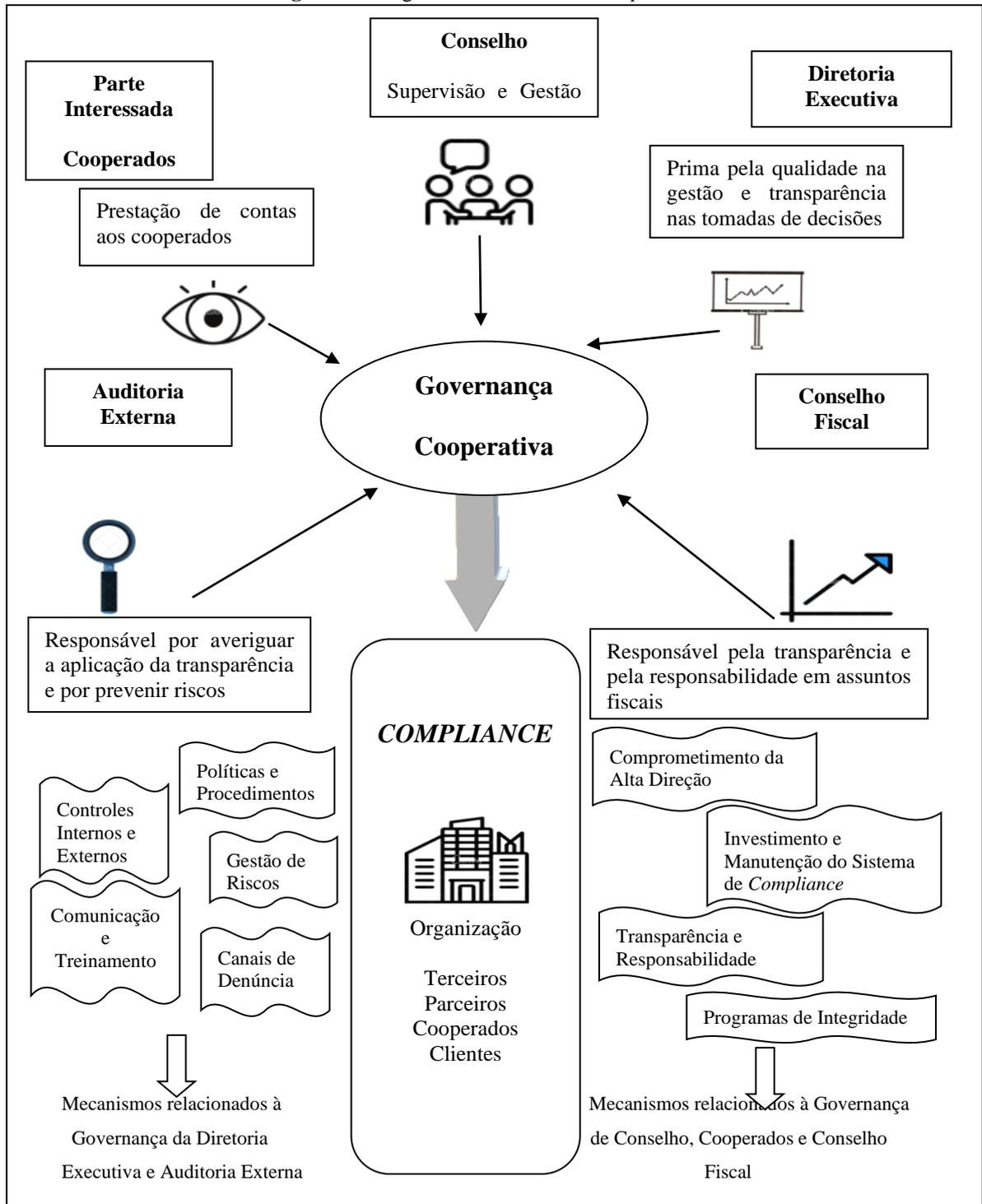
**Quadro 3 - Boas Práticas de *Compliance* em Cooperativas**

<b>Boas práticas de Compliance</b>	<b>Possíveis aplicações práticas</b>
Orientação, Capacitação, Treinamento e Consultoria	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Garantir que a cultura da organização e o programa de adequação sejam conhecidos por todos os cooperados, funcionários, conselheiros, parceiros comerciais.</li> <li>• Identificar, investigar e aplicar punições, se necessário, através de canais de comunicação e denúncias.</li> </ul>
Área consultiva	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aconselhar e orientar sobre auto-regulamentação e apoiar as tomadas de decisões de todos os envolvidos na cooperativa.</li> <li>• Avaliar e indicar os riscos e as estratégias necessárias para mitigá-los.</li> </ul>
Adequação a processos normativos internos e externos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Avaliar as diretrizes da organização através de Códigos de Ética e Conduta internos.</li> <li>• Certificar o cumprimento de normas externas às quais a cooperativa se submete.</li> <li>• Certificar que cooperados, funcionários, conselheiros e parceiros de negócios entendam seu papel e suas responsabilidades.</li> </ul>
Reconhecimento, aferição e Registro dos riscos relacionados à atividade da cooperativa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar todos os riscos aos quais a cooperativa está sujeita.</li> <li>• Registrar tais riscos.</li> <li>• Classificar os riscos de acordo com a urgência de expiração.</li> </ul>
Aprovação de cooperados, funcionários, e potenciais parceiros econômicos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Garantir a existência de processo adequado para tais aprovações com base em padrões da cooperativa, da legislação e regulamentos.</li> <li>• Assegurar a existência de procedimento e metodologia para análise dos riscos de condutas.</li> </ul>
Definição e manutenção de planejamentos e programas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaborar e aprimorar programas de relacionamento, de prevenção de riscos e resolução de conflitos.</li> <li>• Assessorar no desenvolvimento de sistema de segurança e monitoramento de práticas excessivas de conduta.</li> </ul>
Atividades ligadas aos Conselhos de Administração, Fiscal e à alta administração	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaborar relatórios de conformidade, incluindo recomendações a serem aplicadas.</li> <li>• Auxiliar na comunicação dos resultados da cooperativa a todos os interessados.</li> </ul>
Relacionamento com auditorias externas e instituições reguladoras	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Avaliar o relacionamento da cooperativa para que seja ético, transparente e íntegro.</li> <li>• Acompanhar e inspecionar os planos de ação, seus prazos e possíveis formas de adequação a serem implementadas na organização.</li> <li>• Participar de auditorias externas e reuniões para discutir melhorias necessárias.</li> </ul>

Fonte: Elaborado pela autora, 2020.

A construção do diagrama conceitual que segue (Figura 3) é possível ao se desmembrar os mecanismos de controle apresentados através dos Quadros 2 e 3, e todo o aparato teórico apresenta nesta Revisão de Literatura:

Figura 3 - Diagrama Conceitual de Compliance



Fonte: Elaborado pela autora, 2020.

### **3.2 Políticas Públicas baseadas em *Compliance* voltadas ao Setor Privado**

O Estado Brasileiro é determinado atualmente segundo as liberdades individuais, conforme previsão constitucional dos valores sociais do trabalho e da livre iniciativa privada, como também a proteção do mercado privado enquanto patrimônio nacional (BRASIL, 1988).

Com base na proteção constitucional da economia, as transformações do mercado e as empresas privadas devem ter função social, estreitando cada vez mais os laços entre público e privado.

A Lei Anticorrupção Brasileira, editada para o setor privado, determina a necessidade de *compliance* e instaura um novo momento para a governança corporativa.

#### *3.2.1 Aspectos Relevantes da Lei Anticorrupção Brasileira nº 12.846 de 2013*

A Lei Ordinária Brasileira nº 12.846 de 2013 é um símbolo da prevenção e punição de atos corruptivos tendo em vista a viabilização da responsabilidade civil e administrativa de organizações (pessoas jurídicas) e não mais somente de seus administradores e representantes.

A referida legislação estabelece que as instituições brasileiras devem se adaptar ao programa de *compliance*, necessitando de um setor interno ou de prestação de serviço externo voltado à prevenção dos atos de corrupção.

Frazão (2015) evidencia que, do ponto de vista jurídico, as instituições jurídicas possuem vontade própria e são capazes de serem responsabilizadas por seus atos, mesmo sendo dependentes de pessoas físicas que as representem para manifestar sua vontade.

Ainda segundo a autora supracitada, os argumentos de que entidades jurídicas não praticam atos ilícitos ou mesmo que são sempre vítimas de tais atos, não devem mais ser aceitos. É claro que pessoas jurídicas são capazes de praticar atos ilícitos e, conseqüentemente, devem responder por eles. No entanto, não quer dizer que as mesmas respondem de forma incondicional por todas as ações de seus colaboradores e representantes.

Assim, em um contexto onde as práticas jurídicas se dão de forma efetiva, um programa de *compliance* é mecanismo de defesa contra atos ilícitos executados por seus administradores.

A norma demanda por responsabilizar as pessoas jurídicas pela prática de atos em desconformidade com a legislação brasileira e, conseqüentemente, à administração pública. A lei, em seu artigo 7º, inciso VIII, prevê “a existência de mecanismos e procedimentos internos

de integridade, auditoria e incentivo à denúncia de irregularidades e a aplicação efetiva de códigos de ética e de conduta no âmbito da pessoa jurídica” que devem ser levados em consideração a todo momento (BRASIL, 2013).

### 3.2.2 Decreto Federal nº 8.420 de 2015

De início, o Decreto conceitua e define o que são programas de integridade e como devem constar:

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 (BRASIL, 2015).

Ou seja, independente do tipo da empresa, o programa de *compliance* deve apresentar procedimentos de auditoria e de denúncias para que ocorra a efetiva aplicação dos Códigos internos de Ética e Conduta; as políticas e diretrizes que visem a mitigação de fraudes e irregularidades.

O legislador apresenta a necessidade de atualização dos programas visando a garantia de sua efetividade e enumera dezesseis mecanismos indispensáveis a estes programas:

Art. 42. Para fins do disposto no § 4º do art. 5º, o programa de integridade será avaliado, quanto a sua existência e aplicação, de acordo com os seguintes parâmetros:

- I - comprometimento da alta direção da pessoa jurídica, incluídos os conselhos, evidenciado pelo apoio visível e inequívoco ao programa;
- II - padrões de conduta, código de ética, políticas e procedimentos de integridade, aplicáveis a todos os empregados e administradores, independentemente de cargo ou função exercidos;
- III - padrões de conduta, código de ética e políticas de integridade estendidas, quando necessário, a terceiros, tais como, fornecedores, prestadores de serviço, agentes intermediários e associados;
- IV - treinamentos periódicos sobre o programa de integridade;
- V - análise periódica de riscos para realizar adaptações necessárias ao programa de integridade;
- VI - registros contábeis que reflitam de forma completa e precisa as transações da pessoa jurídica;
- VII - controles internos que assegurem a pronta elaboração e confiabilidade de relatórios e demonstrações financeiros da pessoa jurídica;
- VIII - procedimentos específicos para prevenir fraudes e ilícitos no âmbito de processos licitatórios, na execução de contratos administrativos ou em qualquer interação com o setor público, ainda que intermediada por terceiros, tal como pagamento de tributos, sujeição a fiscalizações, ou obtenção de autorizações, licenças, permissões e certidões;

IX - independência, estrutura e autoridade da instância interna responsável pela aplicação do programa de integridade e fiscalização de seu cumprimento;  
X - canais de denúncia de irregularidades, abertos e amplamente divulgados a funcionários e terceiros, e de mecanismos destinados à proteção de denunciante de boa-fé;  
XI - medidas disciplinares em caso de violação do programa de integridade;  
XII - procedimentos que assegurem a pronta interrupção de irregularidades ou infrações detectadas e a tempestiva remediação dos danos gerados;  
XIII - diligências apropriadas para contratação e, conforme o caso, supervisão, de terceiros, tais como, fornecedores, prestadores de serviço, agentes intermediários e associados;  
XIV - verificação, durante os processos de fusões, aquisições e reestruturações societárias, do cometimento de irregularidades ou ilícitos ou da existência de vulnerabilidades nas pessoas jurídicas envolvidas;  
XV - monitoramento contínuo do programa de integridade visando seu aperfeiçoamento na prevenção, detecção e combate à ocorrência dos atos lesivos previstos no [art. 5º da Lei nº 12.846, de 2013](#); e  
XVI - transparência da pessoa jurídica quanto a doações para candidatos e partidos políticos (BRASIL, 2015).

É possível verificar que estes 16 incisos se confundem com aqueles apresentados anteriormente no presente Estudo de Caso, reafirmando a necessidade destes mecanismos ao programa de *compliance*.

### 3.2.3 Programa Agro+ Integridade – Decreto nº 9.203 de 2017 e Portaria MAPA 2462 de 2017

O Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento – MAPA, através da Portaria nº 2462, instituiu o programa de *compliance* Agro+ Integridade, voltado ao agronegócio brasileiro no intuito de estimular a implementação dos mecanismos de adequação nas empresas, conscientizando-as sobre seu papel no enfrentamento às práticas em desacordo com a legislação e a necessidade de mitigação de fraudes.

O programa, criado no final do ano de 2017, destina-se a:

[...] premiar empresas e cooperativas do agronegócio que, reconhecidamente, desenvolvam boas práticas de integridade, ética, responsabilidade social e sustentabilidade ambiental, com o objetivo de:

- I – estimular a implementação de programas de integridade, ética e de sustentabilidade, em seu amplo espectro, qual seja: econômico, social e ambiental;
- II – conscientizar empresas e cooperativas do agronegócio sobre seu relevante papel no enfrentamento às práticas concorrenciais corruptas e antiéticas;
- III – reconhecer práticas de integridade e ética em empresas e cooperativas do agronegócio no mercado nacional, no relacionamento entre si e com o setor público;
- e
- IV – mitigar riscos de ocorrência de fraudes e corrupção nas relações entre o setor público e o setor privado ligado ao agronegócio (BRASIL, 2017, art. 1º).

E possui como público alvo qualquer empresa ou cooperativa do agronegócio instalada no país que sejam dedicadas às práticas agropecuárias e pesqueiras (BRASIL, 2017).

Com validade anual, o Selo possui exigências como qualquer outro para sua concessão: adequação às práticas anticorrupção; à legislação trabalhista pátria; à sustentabilidade e ao cumprimento de ações sustentáveis de Boas Práticas Agrícolas. Busca conectar o campo com os principais Objetivos de Desenvolvimento Sustentável da Agenda 2030.

# 4

## METODOLOGIA

Raupp e Beuren (2006) estabelecem que dentre os procedimentos metodológicos estão os delineamentos da pesquisa científica que auxiliam na articulação de planos e estruturas com a finalidade de se obter respostas para os problemas apresentados.

### 4.1 Delineamento da pesquisa

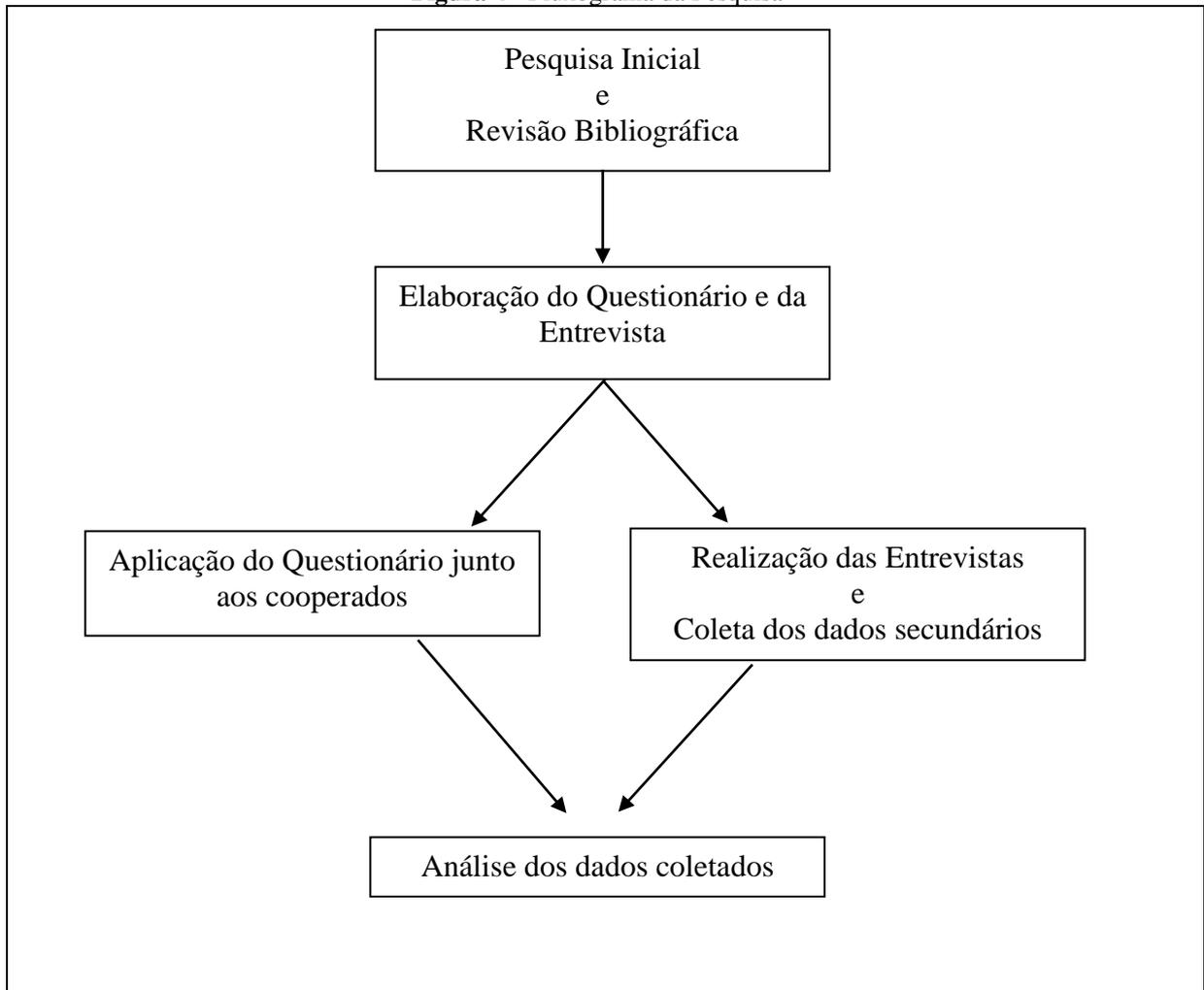
Para Gil (2002), o momento de delinear a pesquisa refere-se ao planejamento, em sua dimensão mais extensa, capaz de envolver desde a diagramação até a previsão de análises e interpretação dos dados coletados. Dentre os vários aspectos que o delineamento da pesquisa abrange, o referido autor determina ainda que se deve levar em conta o ambiente e a forma de controle das variáveis envolvidas dos dados coletados.

Nesse sentido, cabe aduzir que delinear uma pesquisa é o mesmo que estabelecer um guia para sua execução e, conforme a problemática estabelecida, buscar-se-á os resultados.

Na presente pesquisa, a metodologia empregada é o Estudo de Caso desenvolvido em uma Cooperativa Cafeeira, de produtores (em sua maioria) de pequeno porte, certificada pelo Comércio Justo.

Anteriormente ao Estudo de Caso, foi realizada Pesquisa Bibliográfica e Análise Documental, com o intuito de identificar os estudos de relevância sobre o tema proposto. Foram elaboradas as ferramentas utilizadas para a coleta dos dados; a aplicação de tais instrumentos e, por fim, a análise dos dados coletados, conforme demonstra o Fluxograma da Pesquisa (Figura 4) elaborado e utilizado pela pesquisadora para facilitar a execução da pesquisa:

**Figura 4 - Fluxograma da Pesquisa**



Fonte: Elaborado pela autora, 2020.

## 4.2 Tipo de Pesquisa

Para a produção do presente estudo, de natureza aplicada, foi atribuído o conceito de que a mesma tem o intuito de gerar conhecimentos a partir de um estudo prático e dirigido à solução de problemas.

Adotou-se a abordagem qualitativa, visto que, segundo os autores Raupp e Beuren (2006) trata-se da forma mais adequada de interpretar o universo de um fenômeno social, de modo que a pesquisa quantitativa não seria capaz.

Como se trata de uma pesquisa voltada à análise da realidade de uma cooperativa cafeeira que possui certificação de comércio justo, que leva em consideração a necessidade

(ou não) da inserção de programas de *Compliance* ao dia-a-dia da mesma, trata-se de um Estudo de Caso, com viés descritivo e exploratório.

Em relação ao atributo “descritivo” da pesquisa, Gil (2002) estabelece que o objetivo principal é realizar a relação entre as variáveis determinadas com a finalidade de se obter um resultado determinado. Nesse sentido, o presente trabalho visa descrever características da Cooperativa a ser analisada e observar seu funcionamento interno, bem como os aspectos da sua Governança – qual é a sua estrutura de governança, colaboradores, como se dá a inserção dos cooperados à mesma.

Já em relação à visão exploratória, o referido autor estabelece que esta possui o objetivo de proporcionar maior proximidade com o problema, com o intuito de torná-lo compreensível. Este tipo de pesquisa busca o aprimoramento de ideias.

Sob tal aspecto, a pesquisa se propôs a analisar e compreender a real eficiência de Programa de Conformidade como prática voltada ao Comércio Justo no que tange à transparência, ética e preceitos legais estipulados tanto pela legislação pátria, quanto pela regulamentação da própria certificadora.

Conforme preceitua Yin (2001), o método de pesquisa intitulado Estudo de Caso é utilizado no intuito de possibilitar uma investigação capaz de preservar acontecimentos do cotidiano, como por exemplo, processos organizacionais e administrativos, fenômenos como a alteração ocorrida em regiões urbanas, relações internacionais e maturação de alguns setores.

Ainda, segundo o supracitado autor, o método em destaque divide-se em Único ou Múltiplos.

No caso em análise, a pesquisa se desenvolveu por meio de um Estudo de Caso Único que, por meio de um processo de construção do conhecimento, possibilita o entendimento aprofundado e uma investigação capaz de minimizar as possíveis representações equivocadas dos dados colocados em evidência, permitindo o conhecimento, de forma detalhada, da inserção do *Compliance* na realidade de uma cooperativa cafeeira certificada que seja passível de aplicação em outras Instituições semelhantes.

### **4.3 População**

O universo do presente Estudo de Caso é composto por uma Cooperativa Cafeeira, conhecida como COOPASV, certificada pelo Comércio Justo, de produtores de pequeno porte (na sua maioria), localizada no Sul de Minas Gerais.

A amostra selecionada classifica-se como não probabilística, uma vez que a seleção foi realizada por acessibilidade e tipicidade, onde os elementos a serem pesquisados são tidos como representativos da população-alvo (VERGARA, 1997).

A forma de acesso à amostra populacional foi baseada na teia de relacionamentos da pesquisadora: inicialmente buscou-se por cooperativas maiores, que abrangeriam mais produtores. Todavia, diante da necessidade de adentrar ao sistema interno das cooperativas, a pesquisadora fora desestimulada a pesquisar sobre o tema em apreço.

Após duas cooperativas cafeeiras de relevância para a Região do Sul de Minas Gerais negarem acesso, a mesma alterou sua problematização e adequou-a à uma pequena cooperativa que abrange 11 municípios da região do Sul de Minas, possuidora do selo de Comércio Justo das certificadoras FAIRTRADE, UTZ Certified e Rainforest Alliance que agregam valor ao trabalho desenvolvido pelos cooperados e, conseqüentemente, para a região em que se insere.

Participaram deste estudo, portanto, 36 pessoas, sendo 28 cooperados, 05 colaboradores e 3 membros do conselho da Cooperativa. Esses participantes estão vinculados à 31 fazendas cafeeiras diferentes, todas localizadas na microrregião de Varginha, no Sul de Minas Gerais.

#### **4.4 Instrumentos de Pesquisa**

No que tange aos instrumentos de pesquisa, utilizou-se: a entrevista semiestruturada individual e o questionário impresso.

Primeiramente, a entrevista semiestruturada individual com os colaboradores e conselheiros do corpo administrativo da Cooperativa, empregando o roteiro constante no Apêndice B, foi subdivida em questões que dizem respeito ao envolvimento do conselho administrativo em práticas éticas; a existência de setor específico voltado ao programa de *compliance*; investimento em implementação e manutenção do referido sistema; políticas e procedimentos internos de governança; formas de controle interno e externo; comunicação e treinamento; canais de denúncias; os riscos aos quais a cooperativa se sujeita e, por fim, transparência e responsabilidade social.

Sobre este instrumento, Gil (2010) determina ser a forma de coletar dados mais utilizada em Estudos de Caso, devendo o entrevistador considerar as diferentes peculiaridades

das entrevistas existentes com a finalidade de adequar os procedimentos que serão adotados para conduzir a coleta.

Para definir os elementos de roteiro da Entrevista foram utilizados os elementos necessários a um programa de *compliance* conforme apresentado no Quadro 4, que apresenta conceitos baseados nas pesquisas recentes sobre o assunto.

**Quadro 4 - Resumo das Classificações e Fundamentos de Programas de Compliance**

<b>ÁREA</b>	<b>CLASSIFICAÇÃO DE COMPLIANCE</b>	<b>FUNDAMENTOS</b>
01	Engajamento da Alta Direção Corporativa e seus Compromissos com a Ética	Responsabilidade Objetiva dos gerentes, <i>CEOs</i> e diretores em relação às atividades desenvolvidas pela instituição, bem como por controle de fraudes
02	Sistemas de <i>Compliance</i> e Integridade	Efetividade de controles voltados à subsistência de valores éticos e morais
03	Investimento em implantação e preservação dos programas de <i>compliance</i>	Auditorias internas e externas
04	Procedimentos, políticas e mecanismos de <i>Compliance</i>	Instruções para autenticação do cumprimento de políticas, procedimentos, regulamentos, leis e planos voltados ao sistema de <i>compliance</i>
05	Controles internos e externos	Fiscalização e controles realizados através de auditorias para prevenção
06	Comunicação e Treinamento de pessoal	Capacitação dos colaboradores, fluência de informação dentro da instituição e identificação de delitos
07	Canais de Denúncia	Forma de fazer com a organização obtenha conhecimento sobre fraudes e condutas impropriadas, seja de colaboradores ou associados/cooperados

Continua

Conclusão

08	Riscos	Certificar que os objetivos éticos da empresa sejam cumpridos a fim de mitigar os riscos
09	Transparência e responsabilidade social	Códigos de ética e responsabilidade

Fonte: Elaborada pela autora, 2019.

O primeiro quesito: Engajamento da Alta Direção Corporativa e seus Compromissos com a Ética, também conhecido como Conselho Administrativo ou Diretoria, teve como objetivo averiguar sobre as políticas eficientes de governança, bem como se a conduta ética e proba se faz presente em todos os níveis da organização.

Já o segundo tópico da entrevista, qual seja, Programa de Integridade e *Compliance*, teve como meta investigar se a implementação de um sistema de *compliance* é meio facilitador à adequação das condutas dos colaboradores, dos Conselhos, Comitês, cooperados de um modo geral, bem como dos parceiros de negócios aos requisitos legais.

A finalidade do terceiro segmento de questões, “Investimento em Implementação e Manutenção dos Programas de *Compliance*”, foi verificar a existência de investimentos conduzidos para a implementação e desenvolvimento dos mecanismos de integridade para que a cooperativa esteja de acordo com os riscos e situações que possam ocorrer, bem como a sinalização de possíveis sanções previstas em âmbito jurídico.

As questões referentes à “Políticas e Procedimentos” (quarto tópico) tiveram como propósito apurar a relevância e necessidade de manutenção de padrões éticos enquanto aspectos fundamentais de governança cooperativa.

Os “Controles Internos e Externos”, quinto quesito, cuidou de investigar o papel do Conselho Fiscal para a Governança: controle e acompanhamento de procedimentos internos como auditorias, planejamento estratégico, orçamento e procedimentos externos.

O sexto tópico, “Comunicação e Treinamento”, examinou os mecanismos de gestão voltados à comunicação que possibilitam a atualização das informações prestadas pelos conselheiros e comitês; bem como sobre os treinamentos necessários.

Os “Canais de Denúncia”, sétimo elemento, teve como objetivo o estudo sobre as coletas de informações sobre os negócios da cooperativa, verificação de condutas dos colaboradores, cooperados e parceiros no que tange ao respeito das políticas de integridade e conduta ética.

Ao tópico de número oito restou a incumbência de verificar sobre os riscos aos quais a cooperativa está sujeita. E, por fim, o último tópico examinou sobre a presença de transparência e responsabilidade social na condução dos negócios da cooperativa, enquanto pilares de um programa de *compliance*.

Além das entrevistas com os colaboradores e conselheiros do corpo administrativo da Cooperativa, foi utilizado questionário impresso como técnica primária de coleta de dados, destinado aos cooperados, aplicado em Assembleia Geral da organização.

Para sua elaboração utilizou-se como base de fundamentação o Manual de Boas Práticas de Governança Corporativa, elaborado pela OCB – Organização das Cooperativas Brasileiras - publicado no ano de 2015; o Guia das Melhores Práticas de Governança para Cooperativas, elaborado pelo Instituto Brasileiro de Governança Corporativa – IBGC – também publicado no ano de 2015 e no documento intitulado “*Compliance* à Luz da Governança Corporativa”, elaborado em 2017 pelo IBGC.

As indagações constantes no Questionário foram divididas em 06 (seis) categorias: Princípios e Valores, Cooperados e Assembleia Geral, Órgãos de Administração, Órgãos de Fiscalização e *Compliance*, Organismos de Assessoramento e Auditoria e Ouvidoria e Relacionamento da Cooperativa com o Cooperado que serão analisadas sob a perspectiva da estatística não paramétrica, com o intuito de apurar a presença dos elementos de um programa de *compliance* na Cooperativa objeto do Estudo de Caso.

O primeiro fragmento do questionário é reservado a questões que tinham como objetivo averiguar se os cooperados aplicam em seu cotidiano laborativo os valores decorrentes dos princípios do cooperativismo.

Já a segunda parte, intitulada “Cooperados e Assembleia Geral” abrange questões que analisam a presença dos cooperados em assembleias e a forma como estas são conduzidas.

Em relação à terceira categoria, denominada Órgãos de Administração, composta por 13 (treze) perguntas, resta a incumbência de verificar o conhecimento dos cooperados sobre os órgãos de administração, código de ética e regimento interno da cooperativa.

A quarta parte, “Órgãos de Fiscalização e *Compliance*” investiga a visão do cooperado sobre o Conselho Fiscal da organização, principalmente sobre fiscalização dos cooperados, existências de auditorias internas e externas.

O quinto grupo de questões traz 07 (sete) perguntas relacionadas aos Organismos de Assessoramento e Auditoria que engloba os comitês técnicos, auditorias internas e externas

independentes. Tem o intuito de entender sobre a existência e desempenho de comitês e conselhos, bem como a estipulação de metas e a existência de canais de denúncia.

Por último, o tópico intitulado “Ouvidoria e Relacionamento da Cooperativa com o Cooperado”, tem como incumbência analisar sobre a existência de ouvidoria e como se dá o relacionamento da cooperativa com o cooperado.

Tanto o questionário, constante no Apêndice A, assim como o roteiro das entrevistas (Apêndice B), foram desenvolvidos utilizando-se o software Sphinx V.5. Deve-se salientar que o programa é capaz de auxiliar na condução do trabalho de coleta e análise de dados.

Conforme se verifica através do Manual de Uso do Software, pode-se afirmar que a referida ferramenta é capaz de facilitar na elaboração do questionário, na coleta dos dados e no tratamento dos dados coletados (SPHINX, 2007).

Em relação à elaboração do questionário, o software permite a criação ou mesmo a importação de um documento já elaborado, dividindo-o em seções e grupos.

Já em relação à coleta de dados, deve-se informar que uma vez utilizado o questionário ou entrevista criado através do software, é necessário realizar a inserção das respostas, de forma rápida e prática, possibilitando ao pesquisador alterar qualquer parte das argumentações à qualquer tempo.

E, no que tange ao tratamento da coleta dos dados coletados, o software prepara, analisa e realiza a tabulação dos resultados, utilizando-se as palavras-chave que o pesquisador insere.

#### **4.5 Procedimentos para Coleta de Dados**

Por se tratar, de seres humanos, a pesquisa foi submetida e aprovada no Comitê de Ética em Pesquisa do Centro Universitário do Sul de Minas, por meio do protocolo, CAE 26179019.9.0000.5111.

Para a obtenção de informações acerca das boas práticas de gestão da cooperativa cafeeira analisada, foram aplicados questionários aos cooperados, com prévia autorização dos mesmos no intuito de coletar dados primários, sobre o conhecimento que possuem a respeito da gestão da cooperativa, mais especificamente, das práticas de adequação, tanto interna quanto externa, da cooperativa.

Em sede de Assembleia Geral Extraordinária, realizada no mês de dezembro de 2019, com o objetivo de entrega das premiações dos cafés vencedores do concurso interno de prova

da Cooperativa, compareceram 28 cooperados, devidamente acompanhados de seus familiares ocorreu a primeira aplicação do questionário constante no Apêndice A.

Posteriormente, em Assembleia Geral Ordinária, realizada no mês de janeiro de 2020, para apresentação do balanço geral financeiro do ano de 2019 e metas para o corrente ano, compareceram apenas 16 cooperados sendo que todos estavam presentes na primeira assembleia, restando incabível nova aplicação de questionário e coleta de dados.

Ademais, durante os meses de fevereiro e abril de 2020 foram realizadas entrevistas semiestruturadas com 05 (cinco) colaboradores e 03 (três) conselheiros da cooperativa.

De início, buscou-se entrevistar 06 (seis) gestores, todavia, tal intento se tornou frustrado diante da indisponibilidade de três conselheiros suplentes em decorrência da pandemia que se instaurou em todo o mundo.

Estas entrevistas, com duração média de 30 (trinta) minutos cada foram agendadas previamente pela pesquisadora com a gerente de vendas da organização com a finalidade de que não houvesse qualquer contratempo. Foram conduzidas pela pesquisadora, utilizando-se do roteiro semiestruturado, desenvolvido através do Software Sphinx v.5, definido previamente e autorizado pelo Comitê de Ética e Pesquisa e, durante o procedimento houve gravação de áudio, mediante autorização prévia dos entrevistados

#### **4.6 Procedimento para Análise de Dados**

Devido a sujeição à interpretação de quem pesquisa, o Estudo de Caso é alvo de discussões devido ao rigor e qualidade que se deve ter neste tipo de pesquisa. Sobre o assunto, Yin (2001) afirma que a teoria é validada quando quem pesquisa faz uso de múltiplas fontes de evidência. Deve-se determinar uma base de dados sólida do estudo de caso, manter a sequência de documentos e ter cautela na utilização de dados de fontes eletrônicas.

A análise do conteúdo coletado compreendeu as etapas: pré-análise, envolvendo a seleção do material e definição de procedimentos a serem seguidos; exploração do material ou implementação dos procedimentos de análise como levantamento ou construção de categorias e significados das unidades de análise e, por fim, o tratamento dos dados obtidos e interpretação (MARTINS, 2008).

De início, realizou-se a análise dos dados fornecidos pelos cooperados em sede de questionário aplicado durante a Assembleia Geral da Cooperativa. Estes foram tabulados no

Software Sphinx v.5 e analisados de forma descritiva pela pesquisadora utilizando o mesmo software.

Foi realizada a análise do perfil dos cooperados respondentes, verificando suas características pessoais como gênero, idade, tamanho da propriedade, quantidade de funcionários, tempo de cooperado, a quantidade de sacas de café é colhida por ano e se faz parte de outras cooperativas.

As questões abrangidas pelas categorias seguintes: “Princípios e Valores”, “Cooperados e Assembleia Geral”, “Órgãos de Administração”, “Órgãos de Fiscalização e Compliance”, Organismos de Assessoramento e Auditoria” e “Ouvidoria e Relacionamento da Cooperativa com o Cooperado” foram analisadas de forma individual.

A seguir, foram feitas as transcrições das gravações realizadas durante as entrevistas com os colaboradores e os conselheiros.

Na primeira parte do roteiro de entrevista foram levantados dados que dizem respeito ao Engajamento da Alta Direção Corporativa e seus Compromissos com a Ética; na segunda sobre Sistemas de *Compliance* e Integridade; na terceira, Investimento em implantação e preservação dos programas de *Compliance*; na quarta, Procedimentos, políticas e mecanismos de *Compliance*; na quinta, Controles internos e externos; na sexta, Comunicação e Treinamento de pessoal; na sétima, Canais de Denúncia; na oitava, Riscos; e, na nona parte, levantou-se dados sobre Transparência e Responsabilidade Social.

A análise das informações coletadas foi realizada de acordo com o tipo de dado gerado pelo instrumento de pesquisa: o conteúdo obtido através das entrevistas gravadas foram, de início, transcritos em sua íntegra. Nesse sentido, Yin (2016) sustenta que a análise de dados tem início a partir da compilação, ou seja, fase em que os dados são transcritos e organizados, estruturando uma base de dados.

Fazendo uso do mesmo software, Sphinx v.5, utilizado para compilar as informações do questionário, organizou-se o material das entrevistas, de acordo com as categorias descritas acima, no intento de identificar a forma como o gestor/colaborador/conselheiro pensa a questão do *compliance*. Cumpre salientar que, mesmo que nenhum conteúdo tenha sido desprezado, buscou-se dar destaque aos conteúdos observados de forma mais regular nos dados obtidos durante as entrevistas.

Sobre esta etapa, preleciona Bardin (2011) que a técnica de análise de conteúdo possui três etapas: pré-análise, exploração dos materiais e análise e tratamento dos resultados, presunções e interpretações. Nesse mesmo sentido, Vergara (2012) aduz que análise de

conteúdo é reconhecida como forma de tratamento de dados e possui o intuito de verificar o que está sendo articulado sobre aquele determinado assunto.

Desse modo, com a finalidade de ratificar e validar os dados obtidos através das entrevistas realizadas, utilizou-se o Regulamento Interno da Cooperativa e os critérios necessários à certificação utilizados pela FAIRTRADE, pertencentes à cooperativa, todos fornecidos pelos entrevistados, bem como as declarações existentes no sítio de internet da organização. A apreciação dos dados se apoia no embasamento bibliográfico para legitimar as situações verificadas pela pesquisadora durante sua pesquisa (JICK, 1979).

Através da utilização de tais dados, o sistema de *compliance* foi fragmentado em ferramentas específicas para a análise isolada no intuito de investigar e legitimar separadamente cada mecanismo em face dos conceitos utilizados como referência e apresentados no referencial teórico. Este estudo foi efetivado no intuito de verificar se os mecanismos gerais de *compliance*, conforme dispõem o IBGC e a OCB, se adequam à realidade de uma cooperativa de pequeno porte legitimada por Certificadoras do Comércio Justo.

# 5

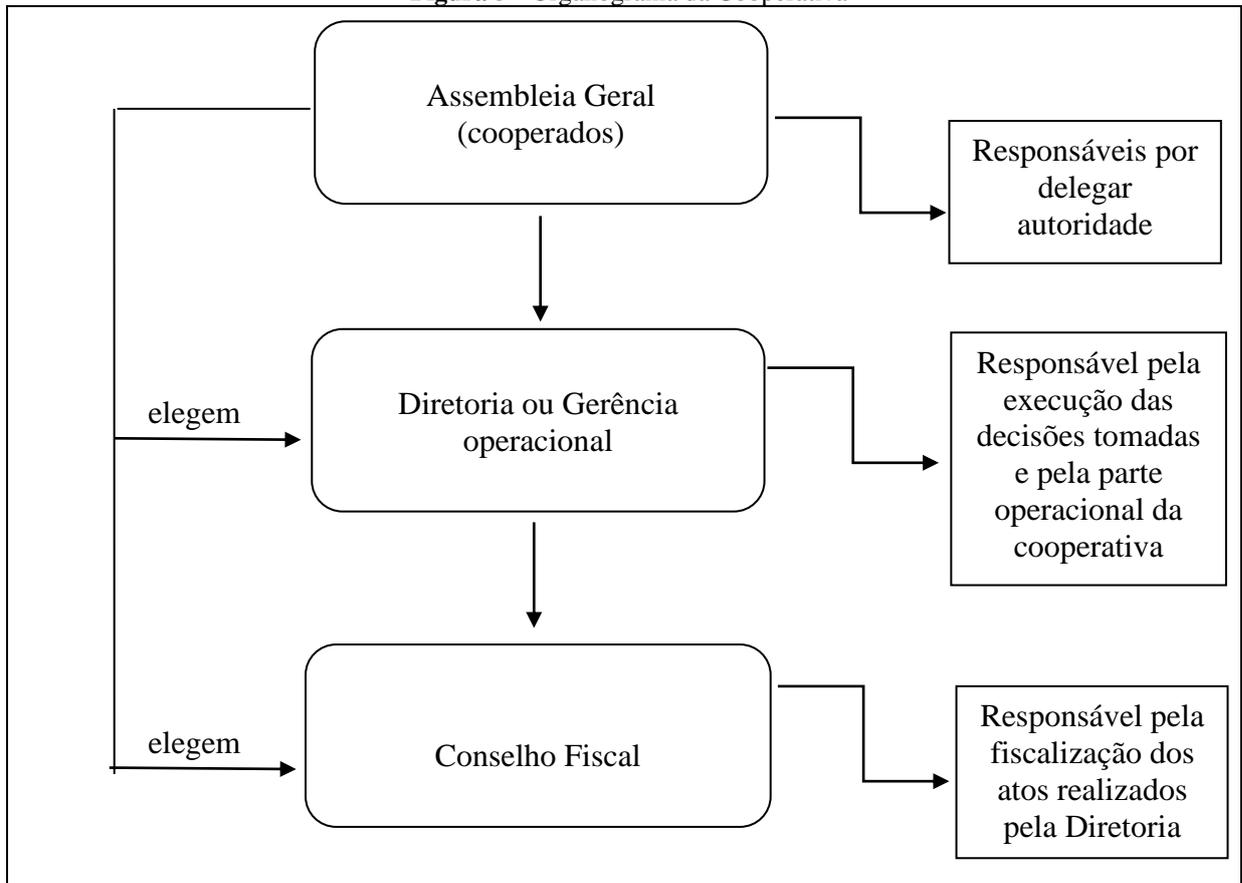
## ANÁLISE DOS DADOS E RESULTADOS

Os resultados da pesquisa foram obtidos através da análise do conteúdo das entrevistas com os colaboradores e conselheiros, dos questionários aplicados aos cooperados, observações e consultas ao Regimento Interno da Cooperativa e ao Checklist utilizado em auditorias de certificadoras do Comércio Justo, que ditam sobre políticas internas da Cooperativa objeto deste estudo.

### **5.1 A Cooperativa e os cooperados**

A Cooperativa em apreço, COOPASV, adota o modelo tradicional de controle de gestão, que se caracteriza pela existência de assembleia geral (através da qual os cooperados elegem o conselho fiscal); conselho fiscal e diretoria (Figura 5).

**Figura 5 - Organograma da Cooperativa**



Fonte: Elaborada pela autora, 2020.

Dessa forma, é possível depreender que o modelo de governança da Cooperativa objeto do presente estudo, conhecido como modelo tradicional ou de quase-integração, tem a assembleia geral como órgão supremo e responsável por delegar toda a autoridade que cabe aos cooperados, acarretando certo grau de perda de controle da cooperativa para a Diretoria e Conselho Fiscal.

A Cooperativa conta com 85 (oitenta e cinco) cooperados.

Quanto às características do perfil dos respondentes, conforme a Tabela 1, verifica-se o gênero destes cooperados.

**Tabela 1 - Gênero do(a) Cooperado(a)**

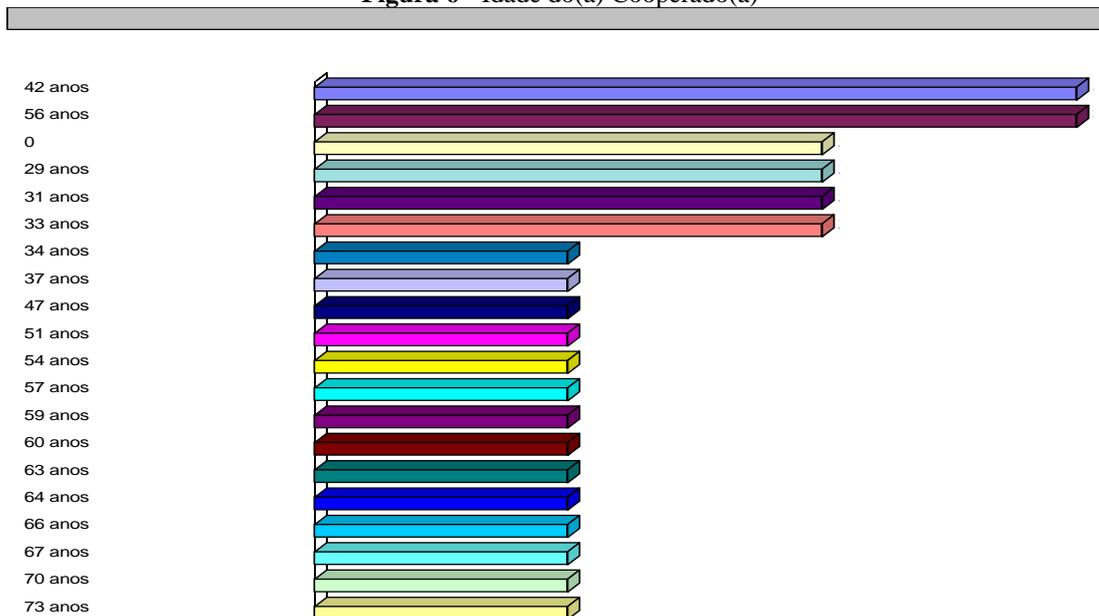
<b>Gênero</b>	<b>Frequência</b>	<b>%</b>
Homem	22	78,6%
Mulher	6	21,4%
<b>Total OBS</b>	<b>28</b>	<b>100%</b>

Fonte: Dados da pesquisa, 2020.

Conforme apresentado pela Tabela 1, os 28 cooperados que participaram das duas Assembleias realizadas em dezembro/2019 e janeiro/2020 e que participam desta pesquisa, se dividem em 22 homens e 06 mulheres.

Deste total de respondentes, 04 cooperados não responderam sua idade, restando 24 respostas a serem analisadas: 09 cooperados têm de 73 a 57 anos de idade; 03 de 56 anos; 03 de 54 a 47 anos de idade; 03 de 42 anos; 02 de 37 e 34 anos de idade e 08 têm menos de 34 anos de idade. Dessa forma, é possível depreender que a Cooperativa possui membros de todas as idades, sendo a sua maioria composta por idosos e jovens, como pode ser observado na Figura 6.

**Figura 6 - Idade do(a) Cooperado(a)**



Fonte: Dados da pesquisa, 2020.

Outro ponto analisado foi há quanto tempo o respondente é cooperado, conforme apresentado pela Tabela 2.

**Tabela 2 - Tempo de cooperado(a)**

<b>Valores</b>	<b>Freq.</b>
06 anos	21,4%
04 anos	17,9%
05 anos	17,9%
16 anos	14,3%
02 anos	7,1%
03 anos	7,1%
07 anos	3,6%
10 anos	3,6%
12 anos	3,6%
7 anos	3,6%
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>

Fonte: Dados da pesquisa, 2020.

Do total de respondentes (28), a maioria faz parte da Cooperativa há menos de 10 anos, sendo possível afirmar que em 17 anos de sua existência, a maioria dos cooperados foram sendo alterados. A partir da tabela 3, depreende-se que 21,4% do total de respondentes se associaram à organização há 06 anos, ou seja, no ano de 2014 – dois anos depois da transformação da antiga associação em Cooperativa.

Ademais, perguntou-se aos cooperados se os mesmos fazem parte de outras Cooperativas e obteve-se como resposta que 89,3% se associaram a outras cooperativas da região, como pode ser observado na Tabela 3.

**Tabela 3 - Outras Cooperativas**

<b>Outras cooperativas</b>	<b>Freq.</b>	<b>%</b>
Sim	25	89,3%
Não	3	10,7%
<b>TOTAL OBS.</b>	<b>28</b>	<b>100%</b>

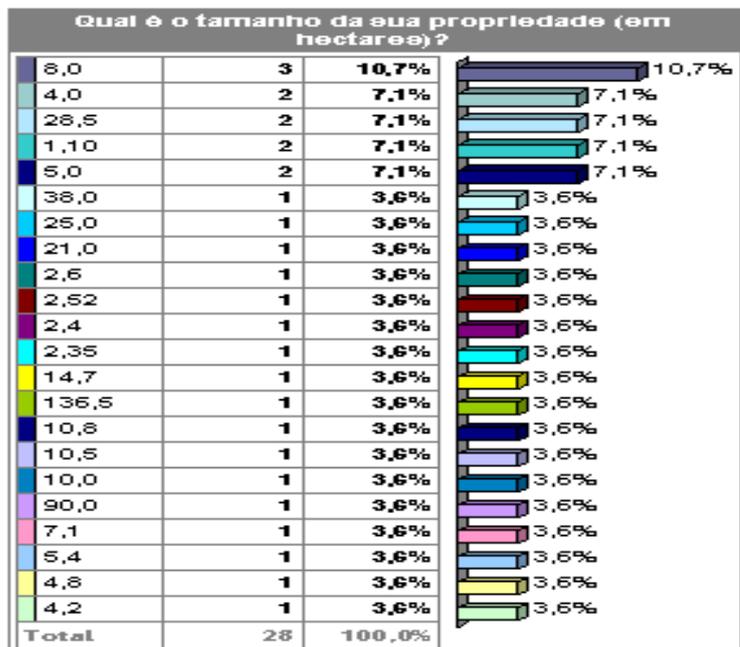
Fonte: Dados da pesquisa, 2020.

Em relação a quantidade de respondentes que optaram pela resposta sim pode-se aduzir que cada cooperativa atribui aos cooperados vantagens que se alteram de acordo com tipo de governança ou tamanho da cooperativa. Estas vantagens são proporcionais à participação econômica do cooperado: os preços dos produtos – como implementos ou máquinas - ofertados pela cooperativa se alteram; os programas de capacitação ofertados podem ser diferentes de uma organização para outra. Ou seja, o cooperado, ao associar-se a mais de uma cooperativa, pode ter em mente as vantagens que cada uma delas pode lhe

oferecer e, conseqüentemente, aproveitar tais benefícios para alavancar a produção de café em busca de melhores ganhos.

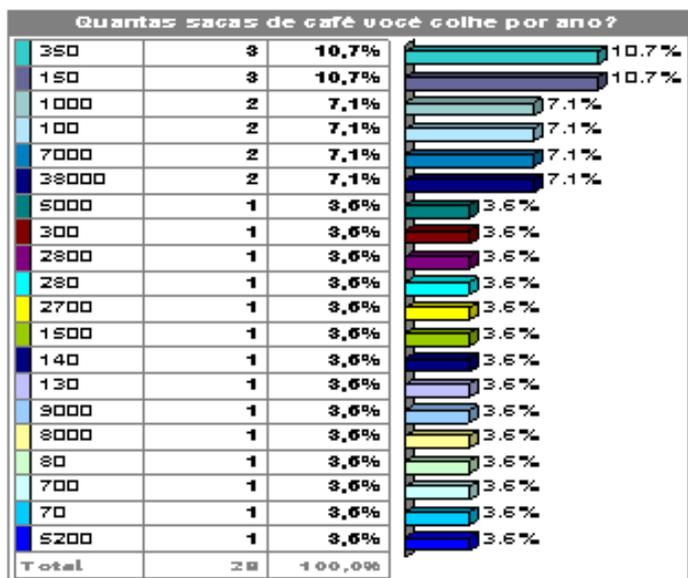
Por fim, para finalizar o perfil dos cooperados respondentes, foram questionados o tamanho da propriedade (Figura 7), a quantidade de sacas que colhe por ano (Figura 8) e o número de funcionários que possuem (Figura 9).

**Figura 7 - Tamanho da propriedade**



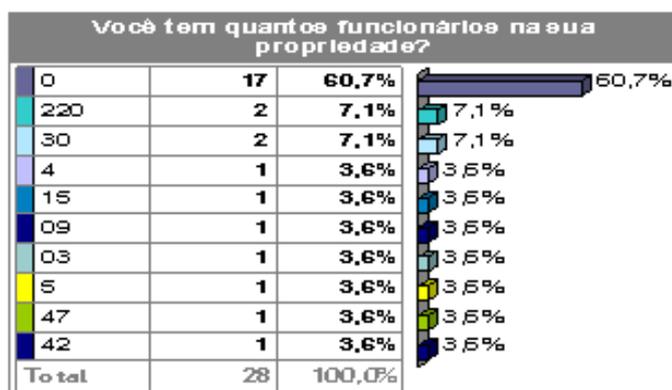
Fonte: Dados da pesquisa, 2020.

**Figura 8 - Sacas Colhidas por Ano**



Fonte: Dados da pesquisa, 2020.

**Figura 9 - Número de Funcionários**



Fonte: Dados da pesquisa, 2020.

A partir da análise das figuras apresentadas acima que identificam o tamanho das propriedades; a média de sacas de café colhidos dos cooperados e a quantidade de funcionários por propriedade é possível depreender que, conforme preceituam as normas do movimento Comércio Justo, a maioria dos cooperados são de pequeno porte e, na sua maioria, de agricultura familiar.

Tanto é verdade que somente 05 respondentes possuem propriedade maior do que 28,5 hectares; colhem, na sua maioria, baixas quantidades de sacas de café por ano e mais da metade dos cooperados em análise, mais precisamente 60,7%, não possuem funcionários.

## 5.2 O que pensam os cooperados

O questionário aplicado aos cooperados foi baseado nos preceitos e fundamentos da OCB e do IBGC.

As perguntas constantes foram divididas em 06 grandes grupos denominados: Princípios e Valores; Cooperados e Assembleia Geral; Órgãos de Administração; Órgãos de Fiscalização e *Compliance*, Organismos de Assessoramento e Auditoria e Ouvidoria e Relacionamento da Cooperativa com o Cooperado, categorias que nomearão as análises a seguir.

### 5.2.1 Grupo 1 – Princípios e Valores

Conforme preceitua o Manual de Boas Práticas de Governança Cooperativa (2015), os princípios do cooperativismo representam a linha mestra para a gestão de Cooperativas, formando sua base filosófica.

Foi possível observar que 23 cooperados afirmam acreditar que não há discriminação de raça, gênero, política e/ou social no âmbito da cooperativa, como aponta a Figura 10.

**Figura 10 - Sobre discriminação**



Fonte: Dados da pesquisa, 2020.

A Figura 10, ao mesmo tempo que demonstra que 46,2% dos cooperados estão certos de que não há qualquer tipo de discriminação, 11,5% afirma que talvez exista. Este número indica que é preciso refletir sobre as ações tomadas pela cooperativa para desenvolver e divulgar as práticas de não discriminação.

Em relação ao questionamento sobre o fato da Cooperativa permitir que seu cooperados participem do processo de criação de políticas e tomadas de decisão, 84,6% afirmam que sim. A Figura 11 aponta também que 11,5% dos cooperados afirma que “depende”, enquanto 3,8% afirma que “absolutamente não”.

**Figura 11 - Participação na criação de políticas e tomadas de decisão**



Fonte: Dados da pesquisa, 2020.

Os princípios cooperativistas, baseados em “[...] valores de ajuda mútua, solidariedade, democracia, participação e autonomia”, sob os quais está a relação existente entre capital e trabalho, determinam as motivações do cooperado para alcançar o desenvolvimento sustentável (SCHIMIDT; PERIUS, 2003, p.63).

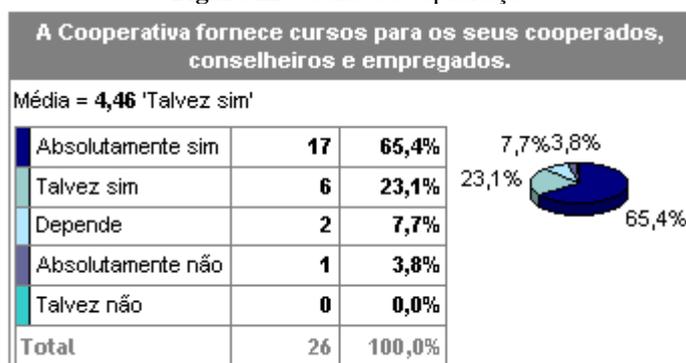
As cooperativas possuem um papel fundamental para este desenvolvimento, enquanto possuidoras de responsabilidade e condições estratégicas para colaborar, disseminar e fomentar a aplicação dos valores e práticas principiológicas de cooperação humana entre seus cooperados e com o meio social com a finalidade de suplantar as desigualdades políticas, sociais, econômicas e ambientais.

Neste Estudo de Caso é possível depreender, a partir da análise dos dados apresentados pelas figuras 10 e 11, que a constituição de instituições cooperativistas - como a COOPASV - é determinante para fortalecer os princípios de cooperação na comunidade e, conseqüentemente, contribuir para o desenvolvimento da região na qual se insere e melhorar o bem-estar social.

Tanto é verdade que a disposição das pessoas em defesa do cumprimento de metas, objetivos e interesses é uma das características apresentadas como fundamentais da cooperação social. Em suma, quem coopera, progride e se consolida nos aspectos sociais, ambientais, políticos e econômicos.

Já em relação ao princípio de educação, formação e informação, 65,4% dos cooperados acreditam e possuem o conhecimento de que a Cooperativa fornece cursos para os seus cooperados, conselheiros e empregados; 23,1% acreditam que “talvez sim” e 02 cooperados não responderam à pergunta, conforme Figura 12 apresentada a seguir.

**Figura 12 – Cursos e capacitação**



Fonte: Dados da pesquisa, 2020.

Colocar em prática este princípio de educação, formação e informação é primordial para o desenvolvimento e crescimento da cooperativa e do próprio meio social no qual se insere.

Assegurar um processo educacional inclusivo e de qualidade contribui para o fortalecimento do próprio cooperativismo por permitir o aperfeiçoamento organizacional através do conhecimento.

Sobre o assunto, Ferreira e Silva (2015, p. 18) afirmam que:

A educação, formação e informação permite a troca de informações e experiências que se desenvolvem no sistema cooperativista, essas relações proporcionam a melhoria e o fortalecimento de todo o cooperativismo. Tanto a formação – profissional e pessoal – quanto a informação são realizadas através da educação. Considerando a acirrada competitividade do mercado financeiro, torna-se essencial que as cooperativas invistam na educação dos seus profissionais, pois o comportamento humano passou a ser o grande elemento de diferenciação.

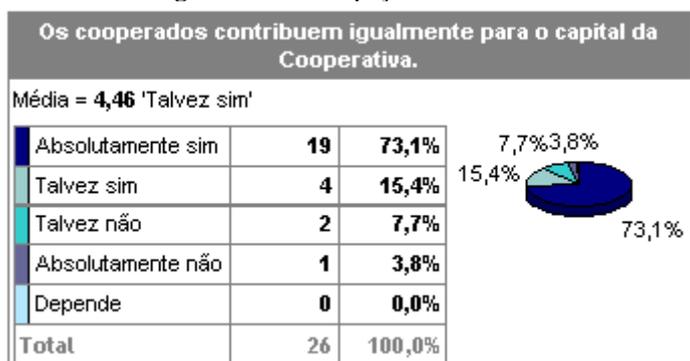
O propósito da educação cooperativista é disseminar valores, princípios, ideias e crenças favorecendo seus colaboradores, conselheiros e cooperados, capacitando-os com a intensão de desenvolvimento de habilidades e competências profissionais e pessoais, acarretando o desenvolvimento da própria cooperativa.

Sabe-se que o investimento em educação é o principal instrumento de competitividade de mercado e torna-se primordial a qualquer organização.

Pelos dados apresentados através da Figura 12 é possível compreender que a COOPASV tem o entendimento de que o investimento em processos de capacitação de seus conselheiros, colaboradores e cooperados é essencial e visa fortalecer o desenvolvimento da própria cooperativa.

Em relação à participação econômica dos membros (Figura 13), de acordo com 73,1% dos respondentes, se dá de forma equitativa para o capital da Cooperativa; 15,4% acreditam que “talvez sim” e 02 respondentes preferiram não responder à pergunta, senão veja-se:

**Figura 13 - Participação Econômica**

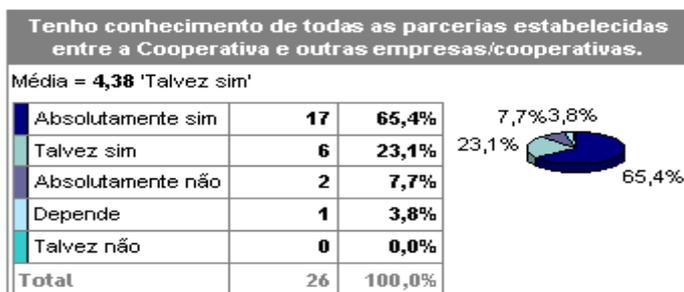


Fonte: Dados da pesquisa, 2020.

Para que a Cooperativa esteja em conformidade com as regras e normas que a regem – de modo a cumprir o *compliance* – podem necessitar de ajuda mútua de outras organizações, devendo fazê-lo assegurando o controle democrático aos seus cooperados (OCB, 2015).

Sobre tal aspecto, 65,4% dos cooperados respondentes acreditam ter conhecimento de todas as parcerias firmadas pela Cooperativa; 23,1% responderam “talvez sim” e 02 cooperados preferiram não responder à pergunta (Figura 14).

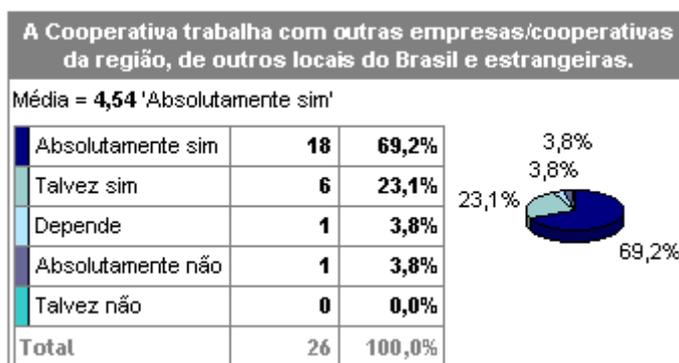
**Figura 14 - Parcerias firmadas pela Cooperativa**



Fonte: Dados da pesquisa, 2020.

Sobre o questionamento da intercooperação – existência de parcerias com outras empresas e/ou cooperativas – 69,2% dos respondentes afirmam ter tal conhecimento; 23,1% responderam “talvez sim” e 02 cooperados se absteram em responder à pergunta (Figura 15).

**Figura 15 - Intercooperação**



Fonte: Dados da pesquisa, 2020.

Ao analisar a Participação Econômica dos membros; as Parcerias Firmadas e a Intercooperação pode-se afirmar que o cooperativismo é capaz de desenvolver a economia local, contribuir para a superação de relações de exploração capitalista e, até mesmo, aperfeiçoar os índices de desenvolvimento regional.

Como já mencionado neste Estudo, a COOPASV atende onze municípios da Microrregião de Varginha/MG, e tem na cooperação, seja entre seus cooperados, seja através de parcerias, uma forma de aproximação e superação das imposições do atual contexto econômico mundial de capitalismo excessivo.

Os processos de cooperação e intercooperação apresentam-se como estratégia para o desenvolvimento sustentável, possibilitando o acesso a mercados amplos, possibilitando ao cooperado uma maior diversificação de atividade e troca de conhecimento.

Os dados coletados e apresentados acima demonstram que a cooperativa, por mais que não vise lucro, não se omite na busca por retorno aos seus cooperados, fazendo com as parcerias econômicas tragam satisfação. Tanto é verdade que atualmente conta com colaborações com o Sebrae/MG; Senar/MG; Hanna Neumann; Nestlé Inglaterra, Emater/MG; BR-FAIR e Fairtrade Brasil.

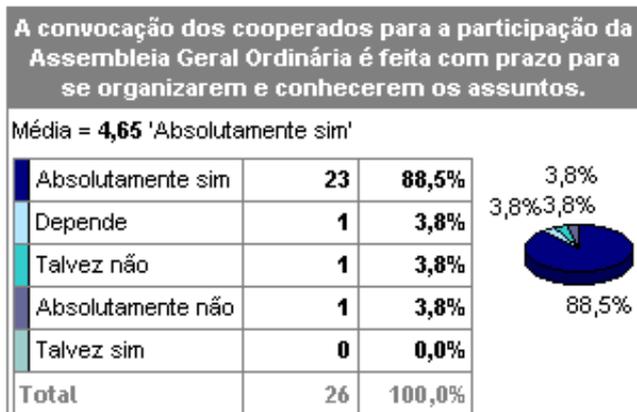
Neste primeiro grupo de perguntas, diante das respostas apresentadas pelos cooperados é possível aduzir que estes entendem, em sua maioria, que a Cooperativa está adequada quanto os princípios e valores cooperativistas e, conseqüentemente, trabalha em prol do desenvolvimento sustentável do local em que está inserida.

Ademais, com base nos Critérios de Conformidade da FAIRTRADE (2019), o conhecimento dos cooperados sobre tais valores é essencial para que a Cooperativa possa permanecer membro do movimento Comércio Justo.

### 5.2.2 Grupo 2 – Cooperados e Assembleia Geral

Quanto ao aspecto de avaliar a participação ativa dos cooperados na Cooperativa e as características principais de suas Assembleias Gerais, foi possível observar (Figura 16) que quanto ao prazo para a convocação dos cooperados à participação da Assembleia Geral Ordinária, das 26 respostas, 88,5% responderam sim e apenas 3,8% responderam não, ou seja, a Cooperativa possibilita que seus cooperados se organizem e conheçam os assuntos que serão tratados em prazo hábil.

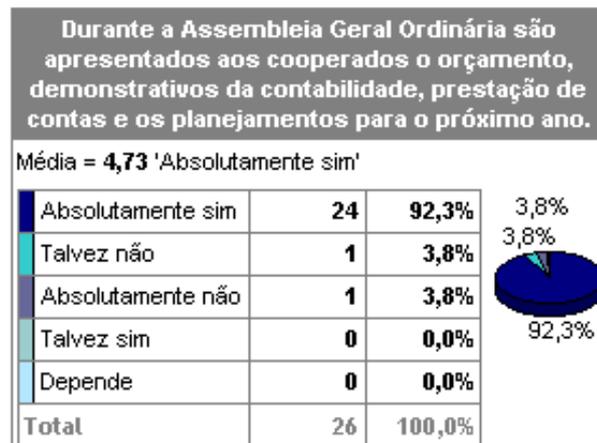
**Figura 16 - Convocação para Assembleia Geral Ordinária**



Fonte: Dados da pesquisa, 2020.

Quanto à apresentação de orçamento, demonstrativos de contabilidade, prestação de contas e planejamentos para o exercício seguinte (Figura 17), 92,3% dos respondentes concordam absolutamente e 3,8% discordam totalmente da afirmativa.

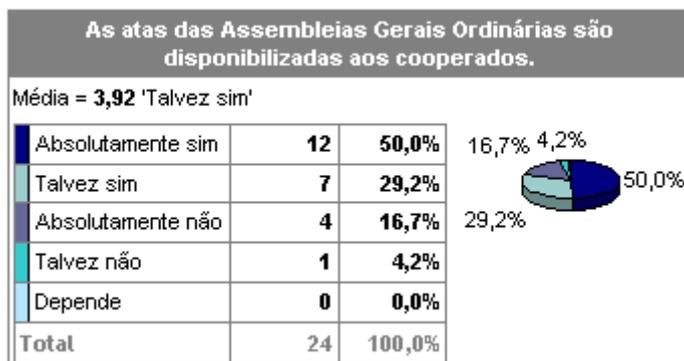
**Figura 17 - Apresentação de demonstrativos financeiros**



Fonte: Dados da pesquisa, 2020.

Por fim, quanto à disponibilização das atas das Assembleias Gerais Ordinárias 50,0% afirma absolutamente sim; 29,2% talvez sim; 16,7% discordaram totalmente e 4,2% talvez não. Da amostra total (28), 04 respondentes preferiram não responder a presente pergunta. Para tanto, seguem os referidos dados na Figura 18.

**Figura 18** - Disponibilização de Atas



Fonte: Dados da pesquisa, 2020.

Sobre este grupo é necessário aduzir que a administração deve efetivar a representatividade e presença dos cooperados nas deliberações realizadas em sede de Assembleias Geral, Ordinária e Extraordinária, visto que se trata do órgão absoluto, através do qual os cooperados exercem seu direito/poder ao voto.

A partir da análise das respostas é possível depreender que neste grupo obteve-se 66 respostas positivas num total de 76. Desse modo, diante da análise realizada a partir da amostra coletada é possível verificar que a maioria de suas respostas são positivas, caracterizando, portanto, que a organização da Cooperativa, no que tange à ciência dos cooperados acerca dos temas relevantes que abrangem assembleias é satisfatória.

A assembleia de cooperados é considerada como órgão superior de toda a cooperativa, de acordo com o estatuto. Possui competência para deliberar sobre assuntos de importância para todos e tem o objetivo de zelar pela defesa e desenvolvimento da organização.

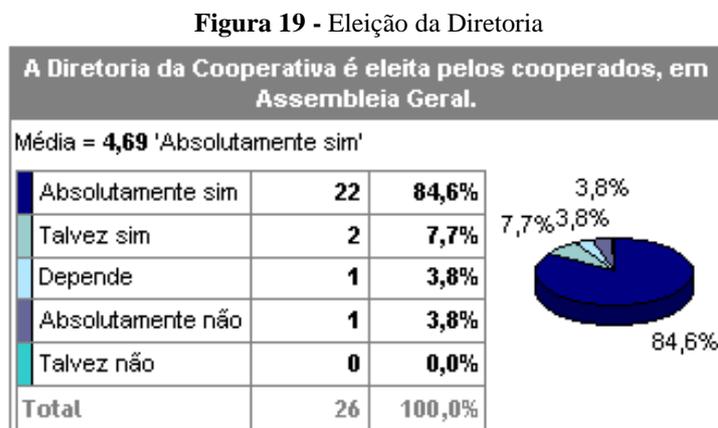
As decisões tomadas vinculam todos os cooperados, ainda que ausentes ou discordantes – o que determina a necessidade efetiva de participação.

Por ser configurada enquanto sociedade de pessoas, a instituição de uma cooperativa deve ser baseada na confiança mútua entre os cooperados que deve ser estimulada através da utilização de mecanismos que lhes permitam serem ouvidos.

Quanto aos critérios estabelecidos pela Fairtrade, assembleias são tidas como garantia de tomadas de decisões éticas, democráticas e transparentes. Ainda, de acordo com os mecanismos de *compliance*, para facilitar a comunicação entre a cooperativa e seus cooperados quanto aos resultados obtidos as assembleias gerais são utilizadas.

### 5.2.3 Grupo 3 – Órgãos de Administração

Ao analisar as características do Conselho de Administração/Diretoria da Cooperativa foi possível depreender que 84,6% dos respondetes concordaram absolutamente; 7,7% talvez sim; 3,8% responderam “depende”; 3,8% discordaram totalmente da afirmativa (Figura 19).



Fonte: Dados da pesquisa, 2020.

A Figura 20 observou se os cooperados acreditam que os conselheiros e diretores possuem conhecimento necessário à gerir a organização e, 75,0% concordou absolutamente; sendo que os outros 25% se dividiram nas demais alternativas.

**Figura 20** - Conhecimento dos Conselheiros e Diretores



Fonte: Dados da pesquisa, 2020.

Já a Figura 21 cuidou de verificar se a diretoria tem preocupações com os interesses comuns dos cooperados. 73,9% concordaram absolutamente com a afirmação; 21,7% talvez sim e 4,3% discordaram absolutamente.

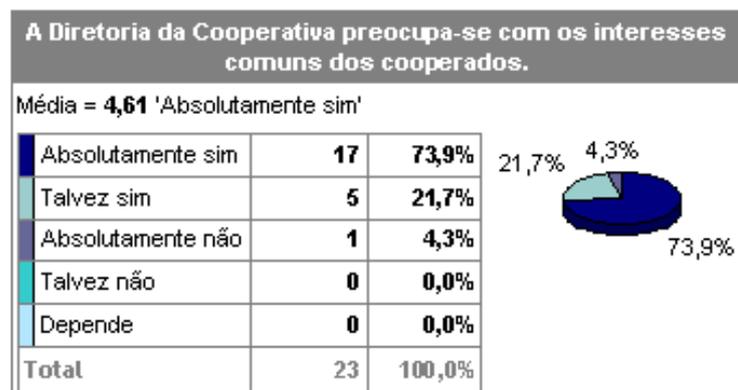
O processo de tomada de decisões da cooperativa é encarado como desafio para se manter no mercado ao qual se insere o que requer maior atenção a sua gestão. O mercado atual exige, cada vez mais, agilidade e profissionalismo.

Quando colocada em questão, a gestão cooperativa deve ser apresentada como segura e aprimorada, uma vez que existem perspectivas organizacionais, legais, históricas, políticas, financeiras, econômicas e tributárias que devem ser levadas em conta durante o processo decisório.

Por isso, os gestores, além de dominarem a variedade de assuntos e negócios da cooperativa, devem conhecer suas características essenciais para ter o desempenho desejado das suas funções.

Assim, a necessidade em investimento em programas e treinamentos adequados às necessidades dos gestores resta evidente. É necessário que exista uma ferramenta voltada à capacitação continuada proporcionando maior conhecimento.

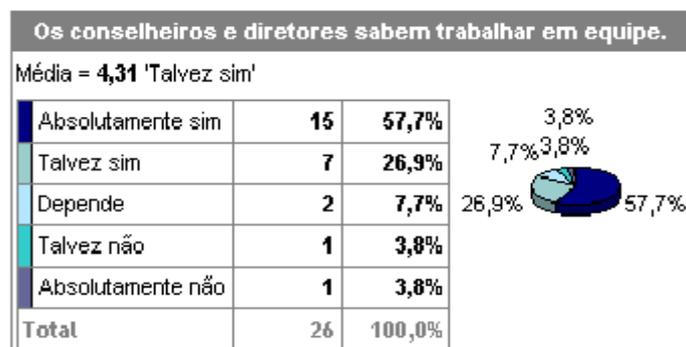
**Figura 21 – Preocupação com Interesses Comuns**



Fonte: Dados da pesquisa, 2020.

A pergunta seguinte teve o intuito de saber se os cooperados acreditam que os gestores sabem trabalhar em equipe. Da amostra total (28), 02 cooperados não responderam; 57,7% concordaram absolutamente; 26,9% talvez sim; 7,7% depende; 3,8% talvez não e 3,8% discordou absolutamente da afirmativa, conforme apresentado pela Figura 22.

**Figura 22 - Trabalho em Equipe**

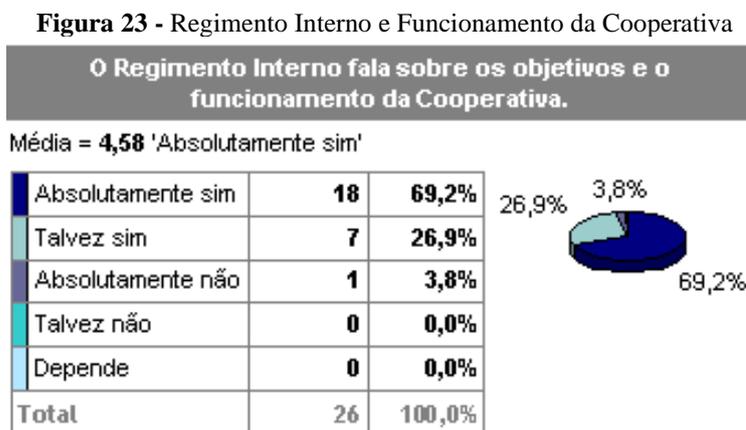


Fonte: Dados da pesquisa, 2020.

A preocupação com interesses comuns e o trabalho em equipe são apresentados como virtudes do cooperativismo. Como em qualquer organização, as equipes de trabalho são apresentadas como essenciais para o progresso institucional, possibilitando melhora de desempenho.

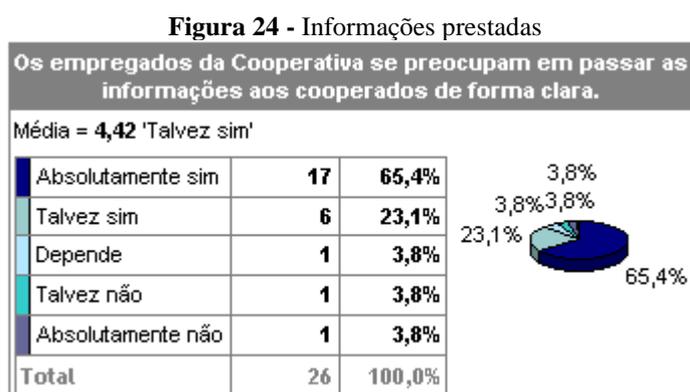
Unidos em prol de um objetivo comum, os conselheiros e gestores buscam a motivação, cooperação e a comunicação, segundo o entendimento dos cooperados, para um bom relacionamento com eles próprios, com os colaboradores e com parceiros, melhor percepção das informações, motivação, boa comunicação e união entre todos os membros, tendo como consequência, melhores resultados para a cooperativa.

Ao serem questionados a respeito de seus conhecimentos sobre os objetivos e funcionamento da cooperativa, os cooperados responderam: 69,2% concordando totalmente; 26,9% talvez sim e 3,8% discordaram totalmente. 02 cooperados não responderam, conforme a Figura 23.



Fonte: Dados da pesquisa, 2020.

A partir da análise da Figura 24, a pergunta seguinte verificou se os cooperados acreditam que os colaboradores se preocupam em passar informações aos cooperados: 65,4% responderam afirmativamente; 23,1% talvez sim; 3,8% depende; 3,8% talvez não e 3,8% discordaram absolutamente. Da amostra total (28), 02 cooperados não responderam à este questionamento.

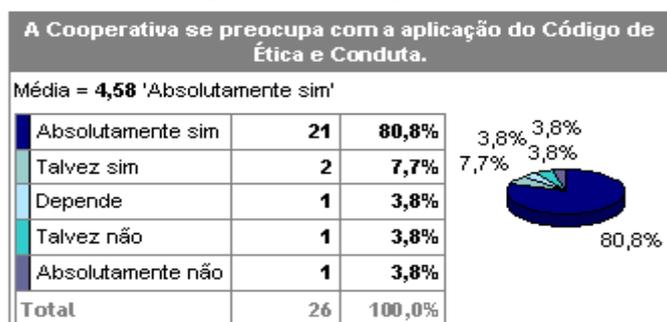


Fonte: Dados da pesquisa, 2020.

O último questionamento deste grupo voltou-se à preocupação com a aplicação do Código de Ética e Conduta. Sobre este ponto, 80,8% dos cooperados acreditam absolutamente em sua aplicação; 7,7% talvez sim; e o restante dividiu-se em 3,8% para depende; talvez não e

absolutamente não. Dois cooperados se recusaram a responder à pergunta, conforme a Figura 25.

**Figura 25 - Aplicação do Código de Ética e Conduta**



Fonte: Dados da pesquisa, 2020.

Sobre o presente grupo, que trata sobre os órgãos de administração, pode-se depreender que, ao analisar os dados coletados através do questionário aplicado aos cooperados, os respondentes concordam, em sua maioria, com os preceitos necessários ao Conselho de Administração evidenciados pela OCB (2015).

Desse modo, os mecanismos voltados à capacitação dos conselheiros, a preocupação com o interesse coletivo, a aplicação do Código de Ética e Conduta são aplicados de forma satisfatória ao entendimento dos cooperados. Esta assimilação coaduna com o entendimento do programa de *compliance*, conforme os tópicos “Atividades ligadas aos Conselhos de Administração, Fiscal e à alta administração” e “Área consultiva” do Quadro 3. E, ainda, com os preceitos do Comércio Justo tendo em vista que, dentre os princípios gerais, encontra-se a necessidade de regimento interno que tenha assembleia para eleição dos representantes; o trabalho em equipe de todos os conselheiros e funcionários da organização; a existência de regulamento interno da cooperativa; a prestação de informações aos cooperados (FAIRTRADE, 2019).

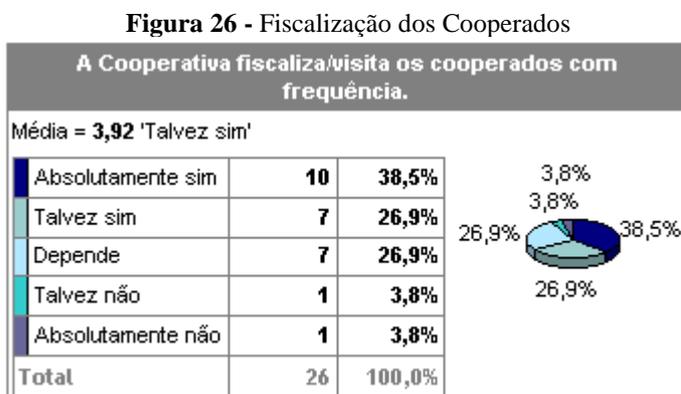
#### 5.2.4 Grupo 4 – Órgãos de Fiscalização e Compliance

Tais órgãos são necessários, enquanto mecanismos de *compliance*, para buscar o alinhamento dos interesses dos órgãos administrativos e dos cooperados.

A fiscalização da necessidade (ou não) de adequação, inserida na Cooperativa, pode ser realizada por cooperados, por meio do exercício ativo e informações sobre direitos e deveres; pelo Conselho Fiscal através da fiscalização efetiva que deve ser realizada de forma

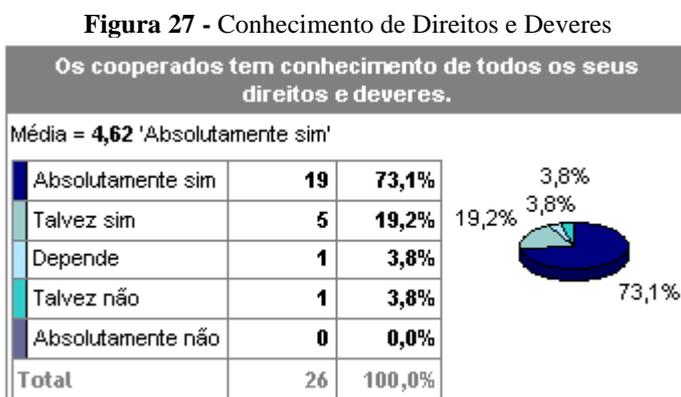
independente; através de Auditorias internas, pelos colaboradores e Auditorias externas e independentes (OCB, 2015).

À primeira pergunta feita aos cooperados respondentes (28), verifica-se que sua maioria, 38,5% cooperados acreditam que a Cooperativa realiza seu papel fiscalizatório sobre o que cabe aos cooperados de forma frequente; 26,9% talvez sim; 26,9% depende; 3,8% talvez não e 3,8% discordam totalmente; 02 cooperados não responderam à questão. Ou seja, por mais que a maioria concorde que a cooperativa fiscaliza seus cooperados com a regularidade necessária este ponto precisa ser revisto pela Cooperativa, conforme apresentado pela Figura 26.



Fonte: Dados da pesquisa, 2020.

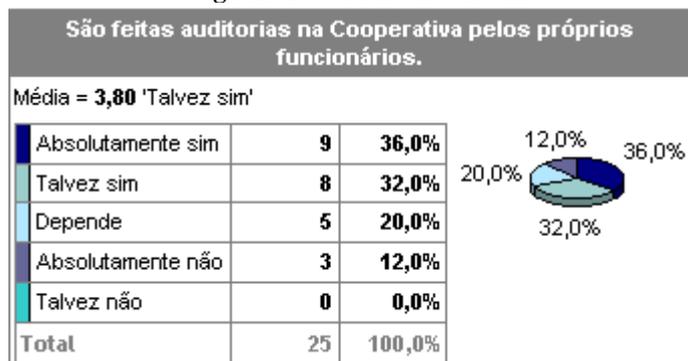
Em relação à segunda pergunta, apresentada pela Figura 27, 19 respondentes (73,1%) concordam; 05 talvez sim; 1 depende; 1 talvez não; nenhum discorda absolutamente que conhecem seus direitos e deveres enquanto cooperados. Dois cooperados deixaram de responder esta pergunta.



Fonte: Dados da pesquisa, 2020.

Sobre o terceiro questionamento, apresentada pela Figura 28, os respondentes responderam: absolutamente sim (36,0%); talvez sim (32,0%); depende (20,0%); absolutamente não (12,0%) e talvez não (0,0%):

**Figura 28 - Auditorias Internas**



Fonte: Dados da pesquisa, 2020.

A pergunta seguinte, sobre a realização de auditorias realizadas por outras empresas, foi devidamente respondida pelos cooperados de forma positiva: absolutamente sim (88,5%) e depende (11,5%), conforme a Figura 29 apresenta:

**Figura 29 - Auditorias Externas**



Fonte: Dados da pesquisa, 2020.

Sobre a última pergunta os cooperados respondentes acreditam que os conselheiros fiscais conhecem sobre os negócios feitos pela Cooperativa da seguinte forma: absolutamente sim (76,9%); talvez sim (11,5%); depende (8%); talvez não (3,8%); absolutamente não (3,8%), conforme Figura 30.

**Figura 30 - Conhecimento dos Conselheiros Fiscais**



Àqueles cooperados responsabilizados pela fiscalização e adequação das atividades da Cooperativa é recomendado, pelo Manual da OCB (2015), que busquem e tenham sempre como meta o cumprimento integral dos requisitos impostos pela Certificadora, pela Legislação vigente e pelo Regimento Interno da própria Cooperativa.

Intitulado pela FAIRTRADE (2019) como “Comitê de Vigilância”, o órgão de fiscalização é encarregado de exercer o monitoramento de todo o conselho diretivo, equipe de colaboradores e cooperados. E, de acordo com as boas práticas de *compliance*, deve haver aprovação de todos os cooperados em todos os processos e procedimentos de análise de riscos – o que demonstra a necessidade de conhecimento de direitos e deveres, e negócios feitos pela Cooperativa; a identificação e classificação dos riscos de acordo com as atividades da cooperativa e dos cooperados – demonstrando a necessidade de visitas frequentes aos cooperados.

Diante disso, ao analisar os dados coletados acima apresentados, bem como os preceitos do Comércio Justo e do programa de *Compliance*, pode-se aduzir que o Órgão de Fiscalização e *Compliance*, por mais que exista somente na prática, e não documentado, na Cooperativa em análise, é bastante efetivo.

#### 5.2.5 Grupo 5 – Organismos de Assessoramento e Auditoria

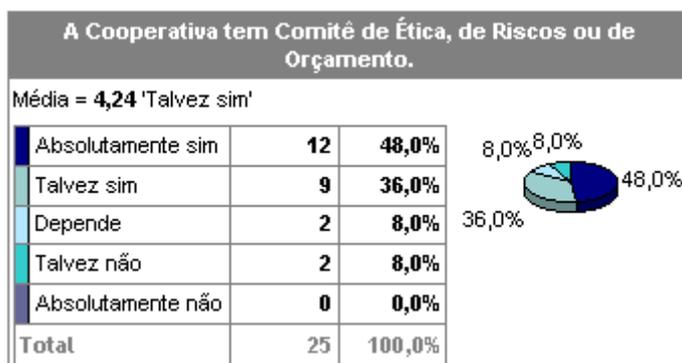
Segundo entendimento da OCB (2015), os Comitês são organismos facultativos que prestam assessoria às tomadas de decisões da Diretoria no que tange aos temas de maior profundidade analítica. Através deste grupo, a Cooperativa instituir o Código de Ética e de Conduta – já realizado pela organização em apreço – definindo as responsabilidades

econômicas, sociais e ambientais a serem seguidas por seus membros, refletindo a cultura da Cooperativa e os princípios gerais (OCB, 2015).

De acordo com os cooperados respondentes, a Cooperativa em análise, possuidora do referido órgão interno, encontra-se da seguinte forma:

Na primeira pergunta realizada verificou-se a existência de um comitê de ética na Cooperativa analisada, porém 04 cooperados respondentes ficaram em dúvida sobre tal situação: 02 deles assinalaram “depende” (8,0%) e os outros 02 assinalaram “talvez não” (8,0%), conforme Figura 31.

**Figura 31 - Comitê de Ética, Riscos ou Orçamento**



Fonte: Dados da pesquisa, 2020.

Sobre a existência de um plano de trabalho, em decorrência da imposição de metas, os cooperados, em sua maioria (80,0%) concordam absolutamente com a afirmativa, conforme Figura 32.

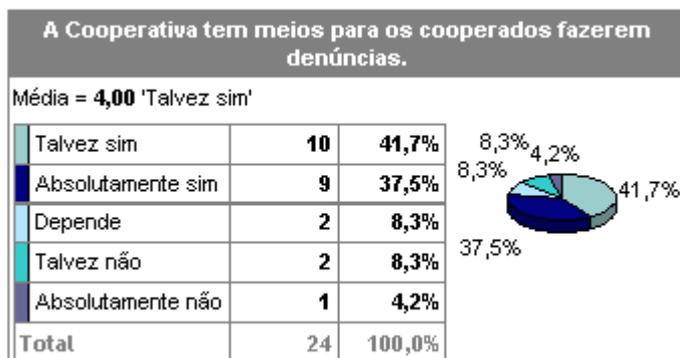
**Figura 32 - Metas de Trabalho**



Fonte: Dados da pesquisa, 2020.

Em relação à última pergunta, apresentada pela Figura 33, a qual leva em consideração a existência de meios para que os cooperados façam denúncias sobre as irregularidades que têm ciência, os respondentes demonstraram que não possuem certeza sobre o assunto. 41,7% respondeu talvez sim; 37,5% absolutamente sim; 8,3% depende, 8,3 talvez não e 4,2 absolutamente não:

**Figura 33 - Denúncias**



Fonte: Dados da pesquisa, 2020.

Ou seja, por mais que existam meios para fazer denúncias, nem todos os cooperados têm conhecido e, por isso, deve-se dar maior atenção à presente questão.

Num total de 74 respostas, os respondentes deixaram de responder aos questionamentos em 10 situações neste grupo – acredita-se que por falta de conhecimento o número de recusas foi tão alto. Dentre as respostas de cunho positivo, verifica-se 41 “absolutamente sim” e 20 “talvez sim” – perfazendo um total de 61 respostas afirmativas; foram 6 respostas “depende” ao todo e 7 respostas negativas dividindo-se em 5 “talvez não” e 2 “absolutamente não”.

Enquanto requisito geral, a FAIRTRADE (2019), determina que a cooperativa certificada aceite a realização de auditorias, devidamente marcadas ou não em suas instalações ou de seus cooperados. Ademais, para o programa de *compliance*, segundo a Tabela 1, é necessário avaliar o relacionamento da cooperativa e seus cooperados; participar de auditorias externas e reuniões e, com base nisto, assessorar no desenvolvimento e monitoramento de práticas que vedam as práticas conflituosas e excessivas de conduta.

Assim, diante dos referidos dados e critérios, aos olhos dos cooperados, a Cooperativa está, em sua maioria, de acordo com o estipulado pelo presente grupo “Organismos de assessoramento e auditoria”. Todavia, recomenda-se que seja dada maior atenção às

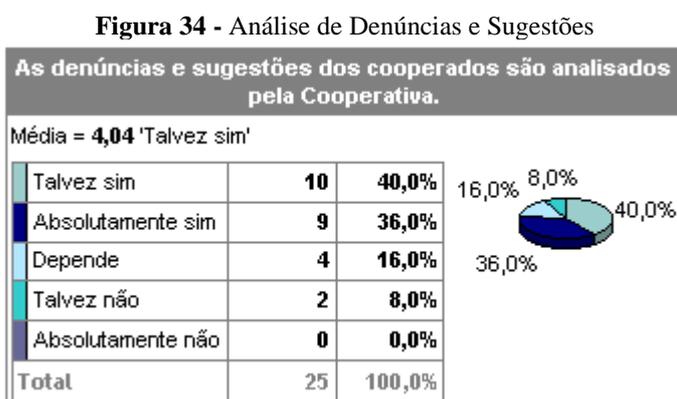
informações pertinentes aos comitês; às metas estipuladas pela cooperativa e, principalmente acerca da existência do canal de denúncias aos cooperados.

### 5.2.6 Grupo 6 – Ouvidoria e Relacionamento da Cooperativa com o Cooperado

A Ouvidoria, segundo o Manual da OCB (2015), é uma unidade que se vincula à Diretoria da Cooperativa, atuando no aprimoramento do atendimento aos cooperados, clientes e parceiros. Sua existência deve ser de conhecimento geral entre cooperados, fornecendo informações sobre sua finalidade, competência, atribuições e as demandas que lhe compete. A última parte do questionário é aplicada à análise deste grupo.

A primeira pergunta deste grupo foi relacionada à existência de ouvidoria na cooperativa para que as denúncias e sugestões dos cooperados possam ser analisados pela Cooperativa. Dentre as respostas obtidas, 09 concordam absolutamente; 10 acreditam que talvez exista; 04 não soube precisar a informação; 02 acreditam que talvez não exista.

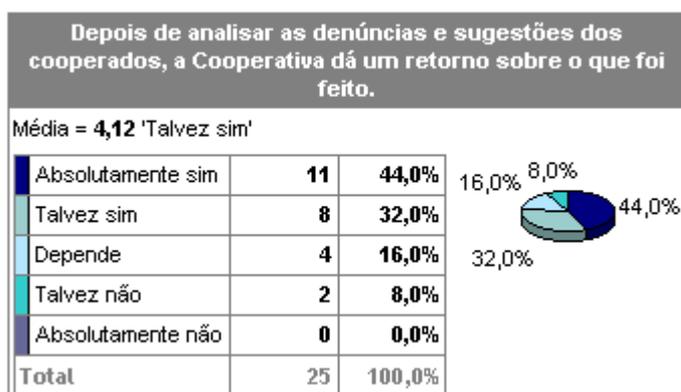
Por mais que à primeira questão os cooperados respondentes tenham preferido a resposta “talvez sim” não deve ser deixado de levar em consideração a positividade da resposta, mesmo diante de uma possível dúvida, conforme apresentado pela Figura 34.



Fonte: Dados da pesquisa, 2020.

Em relação à pergunta sobre o retorno da apreciação da denúncia e/ou sugestão do cooperado, apresentada pela Figura 35, 11 respondentes afirmaram que absolutamente sim (44%); 08 talvez sim (32%); 04 depende (16%); 02 talvez não (8%).

**Figura 35** - Retorno sobre as Denúncias e Sugestões



Fonte: Dados da pesquisa, 2020.

No presente grupo verifica-se a existência de 50 respostas ao todo, divididas da seguinte maneira: 20 “absolutamente sim”; 18 “talvez sim” – perfazendo um total de 38 respostas afirmativas – 8 “depende”; 4 “talvez não” e 6 situações em que os cooperados se recusaram a responder.

Dessa forma, este grupo demonstra que a maioria dos cooperados respondentes acreditam no cumprimento das boas práticas de governança cooperativa no que tange à presença de ouvidoria e relacionamento entre a cooperativa e seus cooperados; na garantia da cultura da cooperativa através de orientação, capacitação e consultoria aos cooperados em relação à identificação e investigação de práticas ilícitas e em desacordo com seus Códigos de Ética e Conduta e aplicação de punições em casos necessários – segundo as boas práticas de *compliance* – e, ainda, na política de denúncia de irregularidades, coleta e resolução conforme preceitos do Fairtrade.

### 5.3 O que dizem Colaboradores e Conselheiros

O roteiro das entrevistas realizadas com os colaboradores e conselheiros foi baseado nos preceitos fundamentais da OCB e do IBGC. Está subdividido em questões que dizem respeito ao envolvimento do conselho administrativo em práticas éticas; a existência de setor específico voltado ao programa de *compliance*; investimento em implementação e manutenção o referido sistema; políticas e procedimentos internos de governança; formas de controle interno e externo; comunicação e treinamento; canais de denúncias; os riscos aos quais a cooperativa se sujeita e, por fim transparência e responsabilidade social.

### *5.3.1 Engajamento da Alta Direção Corporativa e seus Compromissos com a Ética*

Este quesito é responsável por determinar a responsabilidade objetiva dos gerentes, conselheiros e diretores em relação às atividades desenvolvidas pela instituição, bem como por controle de fraudes.

Além de possibilitar o prosseguimento com o agrupamento de políticas eficientes de governança corporativa (SILVEIRA, 2015), as respostas ofertadas a estes questionamentos possibilitam verificar se a conduta ética está sendo dissipada através de todos os níveis da organização.

Para o senso comum, o termo “ética” é entendido como conduta humana que considera vantagens simultâneas para o indivíduo e para a sociedade. Segundo Aurélio Ferreira (2005, p. 383), a ética é definida como “O estudo dos juízos de apreciação referentes à conduta humana, do ponto de vista do bem e do mal”. Ou ainda, “conjunto de normas e princípios que norteiam a boa conduta do ser humano”. Nesse sentido, ética é aquilo que se ocupa da conduta humana enquanto reflexão filosófica.

Sob o prisma econômico, toda instituição deve-se amparar por seus princípios, valores e missões que norteiam o ambiente e, num cenário cooperativista, são apresentadas características éticas próprias do tipo organizacional no qual é privilegiada a democracia. Os negócios internos e externos devem ser baseados em uma conduta ética e de ordem social, de modo a atender aos compromissos firmados.

A presença da eticidade no meio cooperativo é possível desde que sejam destacados os preceitos do próprio cooperativismo, sendo necessário colocar em prática o código de ética para todos os envolvidos com a cooperativa, priorizando a dimensão social e os valores democráticos.

Os seguintes trechos, retirados das transcrições das entrevistas realizadas, demonstram a ideia dos diretores, colaboradores e conselheiros acerca do comprometimento e da supervisão realizada por eles enquanto parte da Cooperativa.

Quanto à temática de comprometimento com a ética, os entrevistados afirmaram que:

[...] cumprindo os termos apresentados pelo código de ética da cooperativa e mantendo a prática de atos de comportamento e conduta ética (ENTREVISTADO B).

[...] através de reuniões frequentes onde são cobradas posturas éticas de produtores, colaboradores, fornecedores, prestadores de serviços e de compradores/parceiros comerciais. Caso sejam identificados desvios éticos e legais, são tomadas medidas

cabíveis em cada caso, de acordo com o consenso dos membros da diretoria. Além do diálogo constante com os envolvidos nos processos da Cooperativa, os conselheiros e diretores analisam documentos, relatórios e procedimentos realizados na mesma, visando acompanhar a integridade dos mesmos (ENTREVISTADO F).

Isso demonstra que os conselheiros e colaboradores acreditam que é possível demonstrar seu comprometimento com a ética e a integridade; prevenção e enfrentamento à fraude e corrupção através de assembleias realizadas pela cooperativa; pela fiscalização de conduta de produtores, conselheiros, colaboradores e parceiros; e pelo diálogo constante entre todos os envolvidos.

Quanto à temática de implantação e manutenção de programas de integridade, são abrangidos: a promoção de um ambiente que se compromete com as normas éticas, morais e comportamentais, bem como com o monitoramento das atividades da cooperativa.

As manutenções devem ser realizadas de forma ordinária, rotineira, permanente e sistêmica com o intuito de garantir o aspecto de conformidade das práticas da organização a fim de dispersar, compreender e certificar a cooperativa no que se refere aos preceitos éticos.

Sobre o assunto, os entrevistados afirmaram que:

[...] através do dia-a-dia da cooperativa. Fazemos a supervisão de todas as atividades da cooperativa, colaboradores, cooperados e parceiros (ENTREVISTADO A).

[...] anualmente é realizada uma auditoria contábil externa contratada pela Cooperativa a pedido da diretoria e do conselho, para dar transparência e validade a todas as operações financeiras realizadas na empresa. Além dessa prática, não existe um programa formal de integridade na mesma (ENTREVISTADO D).

Nesse sentido, é possível destacar que a alta direção da cooperativa realiza reuniões que, mesmo não recebendo a intitulação de “mecanismo de *compliance*”, evidencia a ética e probidade; cumprem o que o Regimento Interno preleciona; realizam a supervisão das atividades cotidianas de todos os envolvidos e, de forma anual, realizam auditoria contábil externa.

Sobre este assunto, o IBGC (2015) determina que a transparência consiste em um princípio substancial das boas práticas de governança, uma vez que “resulta em um clima de confiança, tanto internamente quanto nas relações da empresa com terceiros” (IBGC, 2010).

Nesse mesmo sentido, o Manual de *Compliance* à luz da Governança Corporativa (IBGC, 2017) reforça que a alta direção de uma organização deve exercer a deliberação ética, de forma responsável e consciente, durante as tomadas de decisões do dia-a-dia, corroborando para a busca pela excelência na gestão.

### 5.3.2 Programa de Integridade e Compliance e Investimento em Implementação e Manutenção dos Programas de Compliance

Os programas de *compliance*, também entendidos como sistemas de integridades, são os mecanismos de inspeção preventivos e repressivos utilizados internamente que se relacionam à similaridade de condutas alinhadas aos princípios, regulamentos e políticas da organização como forma de se lograr êxito quanto aos objetivos organizacionais (SERPA, 2016).

Nesse sentido, conforme aduzido pelo IBGC (2015), a responsabilidade corporativa decorre da homologação dos princípios básicos da governança realizada por agentes responsáveis unicamente para esse fim no intuito de reduzir externalidades negativas para as operações negociais e aumentar as positivas.

Segundo os entrevistados, a cooperativa em análise não apresenta programa específico de integridade e *compliance*:

[...] não existe. Não diretamente (ENTREVISTADO B).

[...] não. O setor administrativo abrange as medidas de compliance praticadas pela cooperativa (ENTREVISTADO G).

[...] não. Não temos um setor e, nem mesmo um único colaborador responsável pelo programa de Compliance da Cooperativa (ENTREVISTADO D).

[...] não existe cargo definido (ENTREVISTADO A).

Mas apresentam alguns mecanismos norteadores para tais práticas:

[...] sim. A cooperativa disponibiliza orçamento para adequações voltadas ao cumprimento das exigências dos Certificados que possui (ENTREVISTADO A).

[...] existem recursos a disposição da diretoria que podem ser aplicados nessa área caso seja necessário. Parte do orçamento da cooperativa é destinado ao cumprimento de normas internas e externas e para adequação às normas da Certificadora (ENTREVISTADO C).

Diante dos trechos apresentados é possível identificar que, apesar de não possuir um setor específico para o programa de *Compliance*, a organização realiza adequações que convergem com os mecanismos que, segundo Sampaio (2009), merece destaque: auditoria, fiscalização e conduta praticada a fim de mitigar conflitos de interesse.

Por mais que atos ilícitos sejam inevitáveis, organizações que implantam sistemas de *compliance* e, conseqüentemente, possuem maior conformidade com as leis e condutas éticas internas são vistas com maior transparência e credibilidade pelo mercado (SOUZA, 2005).

### 5.3.3 Políticas e Procedimentos de Compliance

É possível salientar, com base nos ditames de Serpa (2016) e Giovanini (2014), que o mapeamento de acompanhamento de processos e procedimentos negociais é reconhecida como a principal ferramenta de controle utilizada com terceiros e fornecedores da organização.

Os códigos de ética e conduta são tidos como necessidade para qualquer organização, uma vez que sua reputação pode ser contestada, colocada em risco ou, ainda, destruída rapidamente através de mídias sociais. Segundo Frazão (2015), qualquer empresa precisa manter os padrões éticos em níveis aceitáveis e garantir que os colaboradores e funcionários compreendam sua posição e respeitem os códigos impostos.

No entanto, em documentos pertencentes à cooperativa em análise, é possível verificar que esta não possui Código de Conduta, ou seja, não possuem uma estrutura para *compliance*.

Sobre o tema, obteve-se como resposta às perguntas:

[...] a cooperativa possui somente o Regimento Interno e todos os colaboradores possuem conhecimento desses códigos (ENTREVISTADO B).

[...] sempre que a Cooperativa firma alguma parceria, este parceiro ou fornecedor assina um contrato que contém as diretrizes exigidas pela Certificação *Fair Trade* mas não possui um documento próprio (ENTREVISTADO D).

[...] atualmente não existe um documento por escrito, somente o Regimento Interno (ENTREVISTADO E).

[...] anualmente é realizada a auditoria da Certificadora que verifica a política anticorrupção (ENTREVISTADO F).

[...] a política de anticorrupção é aplicada através da atuação de diretores e conselheiros; a participação dos funcionários nessa política acontece informalmente e se dá através da abertura que os mesmos recebem da diretoria para qualquer assunto (ENTREVISTADO H).

A cooperativa, mesmo não possuindo o documento específico exigido pelo Programa de *Compliance*, prima pela aplicação prática de tais diretrizes. Segundo Silveira (2015), os controles internos exigidos pelos Códigos e Manuais de Governança não se limitam ao

documento, mas englobam também as ações estabelecidas através de políticas e procedimentos realizados internamente que asseguram o cumprimento das diretrizes.

Mesmo não possuindo código escrito, a Cooperativa, segundo os cooperados, mostra-se de acordo com a estipulação das regras de governança e da própria certificadora de Comércio Justo. Todavia, para uma melhor transparência e integridade, aconselha-se a adoção de documentação a ser aprovada e devidamente registrada pela organização.

#### *5.3.4 Controles Internos e Externos*

O *compliance* determina que os controles exigidos pela governança são fortalecidos através de auditorias internas e externas.

Sobre o assunto, Giovanini (2014) aduz que as auditorias, realizadas em cada setor da cooperativa para a verificação da efetiva implementação de políticas, bem como para a garantia de comunicação, treinamento e suporte aos colaboradores e cooperados, afirmam a importância de tais controles.

[...] a cooperativa segue as normas de certificação. São verificados pelas Certificadoras todos os processos, comerciais e de manutenção. (ENTREVISTADO E).

[...] o Regimento Interno prevê punições para transgressões das diretrizes, princípios e valores éticos dos funcionários e cooperados. Já aos parceiros e fornecedores as penalidades são apresentadas através do contrato assinado (ENTREVISTADO G).

Diante disso, verifica-se que a cooperativa em análise busca verificar os atos dos colaboradores, cooperados e parceiros de negócios. Todavia, veem tal necessidade apenas por possuírem certificações e estas realizarem auditorias independentes.

Diante disso, recomenda-se a instituição de comitê de auditoria realizada através de documentação a ser aprovada e devidamente registrada pela organização que demonstre a obrigatoriedade de realização de auditorias internas e externas anuais como forma de controle e garantia das boas práticas de governança da cooperativa.

O referido Comitê, nos moldes do Guia das Melhores Práticas de Governança para Cooperativas (2015), deverá ser composto por no mínimo três membros dotados de conhecimento sobre a cooperativa e adotará o Regimento Interno como documento norteador de suas práticas.

### 5.3.5 Comunicação e Treinamento

No que tange a esse tópico da pesquisa, os entrevistados da cooperativa analisada apresentam divergências relevantes. Às perguntas feitas obteve-se como respostas:

[...] a comunicação e divulgação de temas associados à conduta ética é feita de forma parcial através de reuniões periódicas (ENTREVISTADO A).

[...] é realizada de forma verbal em palestras, reuniões e conversa com os diretores (ENTREVISTADO F).

[...] não existe divulgação sobre esses temas para os funcionários (ENTREVISTADO G).

[...] atualmente não tem qualquer treinamento sobre esta lei para colaboradores, funcionários ou cooperados, a divulgação é realizada através de conversas na Cooperativa e em grupos de Whatsapp (ENTREVISTADO H).

As organizações que não possuem uma estrutura definida de *compliance* deve utilizar, ao menos, de comunicação interna para divulgação de informações sobre resultados de auditorias, cultura ética e demais procedimentos desejados para ter-se um ambiente íntegro.

No caso da cooperativa em análise, verifica-se que não há qualquer treinamento relacionado ao *compliance*, a não ser as palestras de integração que dispõem sobre políticas internas e aquelas adotadas pela certificadora.

[...] são realizadas palestras durante as assembleias para os cooperados sobre as adequações exigidas pela Fair Trade antes das auditorias independentes (ENTREVISTADO B).

Ponte et al. (2007) determinam que, em decorrência do processo de globalização e o desenvolvimento do mercado é de fundamental importância o estabelecimento da comunicação transparente da organização e seus integrantes (colaboradores, funcionários, cooperados) em quesitos como informações contábeis, de gestão, etc. Ademais, os documentos que tratam sobre integridade nos negócios devem estar disponíveis em locais de fácil acesso e sua divulgação pode ser realizada através de e-mails, jornais internos ou cartazes.

Nesse sentido, recomenda-se à cooperativa a realização de tais atos, bem como o registro de todas as palestra e treinamentos realizados.

### 5.3.6 Canais de Denúncias

É de responsabilidade dos canais de denúncias a coleta de informações relevantes sobre os negócios e seus parceiros, funcionários, cooperados e clientes primando pelo respeito à política de integridade e adequação das condutas denunciadas. Giovanini (2014) reconhece que as denúncias dependem da boa vontade e do conhecimento das pessoas sobre o anonimato do ato. Demonstra ainda que o denunciante deve possuir autonomia para acompanhar a condução do processo de avaliação, investigação e resultado do processo da denúncia.

Não se identificou a presença de um Canal de Denúncia na cooperativa pesquisada, ou mesmo a existência de um documento específico que determine os mecanismos de investigação:

[...] não existe canal de denúncias, porém todas as reclamações podem ser feitas diretamente na cooperativa ou por e-mail (ENTREVISTADO E).

[...] as denúncias podem ser feitas por e-mail, diretamente aos funcionários e conselheiros ou pela caixa de sugestões que temos na recepção (ENTREVISTADO G).

[...] não é apresentada resposta ao denunciante (ENTREVISTADO B).

[...] a cooperativa apura as denúncias, mas o registro é feito parcialmente (ENTREVISTADO D).

[...] os procedimentos pré-estabelecidos para aplicação em caso de denúncias estão presentes somente nos contratos (ENTREVISTADO B).

Deve-se dar destaque à experiência e capacitação daquele que investiga as denúncias recebidas pela cooperativa, independentemente se realizada por terceiro ou por colaborador interno no intuito de garantir eficiência, profissionalismo e sigilo durante o processo (SERPA, 2016).

Portanto, recomenda-se à cooperativa a criação de um Canal de Denúncia específico, bem como a capacitação de colaborador para realizar as investigações necessárias.

### 5.3.7 Riscos

Os riscos de *compliance* se alternam de acordo com a organização: o tipo de empresa, o mercado em que atua, seus produtos, serviços prestados e integrantes. Por isso se faz relevante, segundo Giovanini (2014), a utilização de métodos para classificar os riscos no intuito de obter resultados direcionados.

[...] o contador da cooperativa faz mensalmente esse planejamento de identificação, análise e preservação dos possíveis riscos (ENTREVISTADO A).

[...] existem auditorias internas frequentes visando a conformidade dos critérios da Certificação Fair Trade. Nessa auditoria é feita uma análise de risco de adequação dos cooperados ao selo. Com relação a outros parâmetros não há análise de riscos (ENTREVISTADO B).

Ademais, além da necessidade de se gerenciar os riscos os mesmos devem ser divulgados:

[...] a cooperativa realiza a divulgação dos dados sempre com muita transparência, mas não há demonstração de interesse por parte dos cooperados.

O gerenciamento de riscos tornou-se, com o passar dos tempos, um assunto de suma importância porque a conscientização da necessidade de se administrar os riscos potenciais é apresentada como aspecto de competitividade e sobrevivência (BRASILIANO, 2016).

### *5.3.8 Transparência e Responsabilidade Social*

A transparência relaciona-se diretamente aos critérios da governança através dos princípios básicos das boas práticas. Conforme o IBGC (2015), este mecanismo consiste na disponibilidade de dados e informações relevantes, não somente por obrigatoriedade legal, mas também, por contemplar as ações gerenciais.

Uma vez questionado aos entrevistados “*Existe divulgação dos resultados das ações de adequação e conformidade? Em caso positivo, há transparência nesta divulgação?*” estes responderam:

[...] existe sim, mas os cooperados não dão interesse aos dados (ENTREVISTADO C).

[...] sim, existe. Sempre que há desligamento de cooperado, apuração de resultados e outras medidas tomadas pela cooperativa os dados são apresentados de forma transparente (ENTREVISTADO H).

Cumprе aduzir, portanto, que a preocupação com o mecanismo transparência é algo presente no cotidiano da cooperativa em análise.

Quanto à responsabilidade social, esta é considerada forma de gerir negócios em observância à preservação dos interesses de todos os envolvidos e à aplicação de ações éticas (COIMBRA; MANZI, 2010).

Através do questionamento: “A Cooperativa participa de programas de doações para entidades filantrópicas? Há análise prévia das operações e condutas dessas entidades?” é possível depreender que a preocupação com a responsabilidade social se faz presente:

[...] a cooperativa além de fazer doações para entidades filantrópicas, disponibiliza cursos não só aos cooperados, mas também a todos os interessados (ENTREVISTADO A).

Nesse sentido verifica-se que a responsabilidade social independe de *mecanismos de compliance* ou de governança. É vista como exigência do mercado, principalmente no que tange à obrigatoriedade de condutas socialmente responsáveis aos integrantes do movimento Comércio Justo.

Após a discussão apresentada neste tópico, é perceptível que a cooperativa em análise, mesmo sem contar com uma estrutura de *compliance*, faz uso de mecanismos para garantir a aplicação de políticas e normas internas e externas (exigidas pela Certificadora) – o que influencia, mesmo que indiretamente, no aperfeiçoamento de controles.

Todavia, é perceptível que são utilizados somente os procedimentos e técnicas exigidos como forma de garantir o Selo do Comércio Justo e, conseqüentemente, a efetividade da legislação. Não há, portanto, qualquer aproveitamento de benefícios constantes na utilização de um programa completo de *compliance* que possibilita a melhoria da gestão e operação.

#### **5.4 Análise dos Dados Obtidos e os Elementos Necessários ao Programa de Compliance**

Neste momento os dados coletados através do Questionário aplicados aos cooperados e das Entrevistas feitas com os colaboradores e conselheiros titulares são analisados e relacionados entre si.

O Quadro 4 a seguir apresenta os elementos necessários ao programa de *compliance* e a relação existente entre eles e os grupos de indagações feitas aos cooperados, colaboradores e conselheiros:

**Quadro 5 - Dados Obtidos e os Elementos de *Compliance***

<b>Elementos de um Programa de <i>Compliance</i></b>	<b>Dados do Questionário</b>	<b>Dados das Entrevistas</b>
Avaliação de Riscos	Organismos de Assessoramento e Auditoria	Riscos
Códigos de Conduta	Órgãos de Administração; Princípios e Valores	Engajamento da Alta Direção Corporativa e Seus Compromissos com a Ética;  Sistemas de Compliance e Integridade
Controles Internos e Gestão de Terceiros	Órgãos de Fiscalização e Compliance	Controles Internos e Externos
Relacionamento com os cooperados	Cooperados e Assembleia Geral	Transparência e Responsabilidade Social
Treinamento e Comunicação	Órgãos de Administração	Comunicação e Treinamento de Pessoal
Canal de Denúncias	Ouvidoria e Relacionamento da Cooperativa com os Cooperados	Canais de Denúncia
Monitoramento e Auditoria	Organismos de Assessoramento e Auditoria;  Órgãos de Fiscalização e Compliance	Investimento em Implantação e Preservação dos Programas de Compliance;  Procedimentos, políticas e mecanismos de Compliance

Fonte: Elaborado pela autora, 2021.

#### *5.4.1 Avaliação de Riscos*

Avaliar os riscos é o mesmo que mapear os riscos que a cooperativa se submete no cotidiano de acordo com sua área de atuação.

Nesse sentido, ao responderem às perguntas do grupo “Organismos de Assessoramento e Auditoria”, os cooperados obtiveram média positiva, determinando que a COOPASV tem conhecimento dos riscos ao qual se submete de forma cotidiano.

Para os colaboradores e conselheiros entrevistados, durante as auditorias internas, que ocorrem com frequência, são realizadas as análises de risco necessárias ao enquadramento da cooperativa às conformidades da Certificação Fair Trade.

Diante disso, o elemento “Avaliação de Riscos” está presente no dia a dia da organização, recomendando-se dar maior atenção às informações pertinentes às metas estipuladas, aos comitês e, à necessidade de instauração de um canal de denúncias.

#### *5.4.2 Códigos de Conduta*

Este elemento é definido pela criação e adoção de um Código de Ética e Conduta que apresente as políticas a serem adotadas interna e externamente com a finalidade de garantir a integridade e eticidade da cooperativa.

São vislumbrados dois grupos do questionário que se adequam ao presente elemento: “Órgãos de Administração” e “Princípios e Valores” e, quanto às entrevistas, também são apresentados dois grupos: “Engajamento da Alta Direção Corporativa e Seus Compromissos com a Ética” e “Sistemas de Compliance e Integridade” que se correlacionam da seguinte forma:

- Órgãos de Administração e Engajamento da Alta Direção Corporativa e Seus Compromissos com a Ética

Em relação aos dados obtidos a partir do questionário, os mecanismos voltados à capacitação dos conselheiros, a preocupação com o interesse coletivo, a aplicação do Código de Ética e Conduta são aplicados de forma satisfatória ao entendimento dos cooperados.

Já os dados provenientes das entrevistas determinam que a alta direção da cooperativa se preocupa com os princípios éticos e cumprem o Regimento Interno da cooperativa.

Dessa forma, tanto os cooperados quanto os conselheiros e colaboradores prezam pelo cumprimento de uma conduta ética por parte da cooperativa.

- Princípios e Valores e Sistemas de Compliance e Integridade

Os cooperados, conforme respostas apresentadas ao questionário, acreditam que a COOPASV está adequada quanto aos princípios e valores cooperativistas e trabalha em função do desenvolvimento local sustentável.

Os conselheiros e colaboradores, através das entrevistas, disseram que, apesar de não possuir um setor específico para o programa de *Compliance*, a organização realiza adequações que convergem com seus mecanismos de auditoria, fiscalização e conduta praticada com a finalidade de mitigar os conflitos de interesse e possuir maior conformidade com as leis e condutas éticas internas.

Assim, é possível salientar que tanto os cooperados quanto os colaboradores e conselheiros acreditam que, por mais que atos ilícitos sejam inevitáveis, a cooperativa está em busca de uma forma adequada de colocar seu código de conduta em prática.

#### *5.4.3 Controles Internos e Gestão de Terceiros*

Enquanto os controles internos possuem a finalidade de criação de mecanismos internos que assegurem que os riscos avaliados sejam mitigados em âmbito interno e externo; a Gestão de Terceiros é a avaliação do histórico de fornecedores, representantes, distribuidores e demais parceiros da cooperativa.

Sobre tais elementos, os cooperados responderam questões que dizem respeito aos órgãos de fiscalização e *compliance*. A partir da análise de suas respostas, a cooperativa, mesmo não possuindo um comitê de vigilância específico para realizar tal fiscalização através de auditorias internas e externas, exerce na prática de forma efetiva tanto em relação aos cooperados, colaboradores e conselheiros (de forma interna) quanto sobre seus parceiros de negócios (de forma externa).

Já os conselheiros e colaboradores, durante as entrevistas, responderam que a organização segue as normas da certificadora Fairtrade e, por isso, o cumprimento das auditorias internas e externas são importantes para o dia a dia. Responderam ainda que o Regimento Interno prevê as possíveis punições para os cooperados, colaboradores e conselheiros que transgredirem e, aos parceiros e fornecedores, os contratos firmados preveem tais penalidades. Todavia, deixaram claro que tal necessidade é decorrente apenas por possuírem certificações.

Diante disso, em relação aos controles internos e gestão de terceiros, os respondentes convergem no sentido de que a COOPASV investiga os atos dos colaboradores, conselheiros,

cooperados e parceiros. No entanto, recomenda-se que instituem um comitê de auditoria, através de documentação a ser aprovada em assembleia que demonstre a obrigatoriedade de realizar auditorias como forma de controle e garantia das boas práticas e não pela necessidade imposta pelas certificadoras.

#### *5.4.4 Relacionamento com os cooperados*

Através de Assembleias Gerais, Ordinárias e Extraordinárias, os cooperados são os respondentes pela escolha dos responsáveis pelos conselhos internos e a forma de funcionamentos da cooperativa.

Ao responderem ao questionário, no grupo intitulado “Cooperados e Assembleia Geral”, os cooperados acreditam, de forma satisfatória, na organização da cooperativa em relação à existência e utilização das assembleias para dirimirem sobre assuntos de relevância.

Já os conselheiros e colaboradores afirmaram que em situações como desligamento de cooperado, apurações de resultados e quaisquer outras medidas a serem tomadas pela cooperativa são apresentadas aos cooperados através das assembleias de forma transparente.

Portanto, a preocupação com este elemento é considerada pela COOPASV como forma de gerir os negócios, tanto na visão dos cooperados quanto na visão dos conselheiros e colaboradores em observância à preservação dos interesses de todos os envolvidos.

#### *5.4.5 Treinamento e Comunicação*

Devido à necessidade de a política de *compliance* ser implementada à toda a cooperativa, os colaboradores e cooperados devem ser treinados e entender os objetivos e as regras da cooperativa.

Ao analisar os dados coletados através do questionário, é possível afirmar que os cooperados concordam, em sua maioria, com os preceitos evidenciados de treinamento e comunicação tanto em relação à alta direção, quanto ao conhecimento fornecido aos cooperados através de cursos e capacitações.

Os conselheiros e colaboradores concordam com os cooperados neste sentido, afirmando que a comunicação entre os envolvidos é tema associado à conduta ética e ocorre de forma verbal a todo momento.

No entanto, para o mecanismo de *compliance* é necessário que a cooperativa possua uma estrutura definida com capacitação de pessoal para o fim de divulgação de informações sobre resultados de auditorias, cultura ética e quaisquer outros procedimentos desejados.

No caso da COOPASV, não se vislumbrou qualquer treinamento voltado ao *compliance* em si a não ser palestras de integração que dispõem sobre políticas internas. Nesse sentido, recomenda-se que a cooperativa realize com frequência assembleias, reuniões, cursos e outras formas de treinamento e comunicação de informações pertinentes, registrando-as em ata.

#### 5.4.6 Canal de Denúncias

Os colaboradores e cooperados, depois de compreenderem a necessidade de um programa de *compliance*, precisam de um canal de denúncias ativo para alertar a organização acerca de violações ao Código de Conduta.

Uma vez realizada a denúncia, a cooperativa precisa investigar o caso e, em caso positivo, providenciar as devidas punições.

Sobre este assunto, os cooperados, em sua maioria, acreditam no cumprimento destas práticas pela cooperativa que adota uma política prática de denúncias de irregularidades, coleta de informações e resolução de questões de acordo com os preceitos apontados pela Certificadora Fairtrade.

Através das entrevistas com os conselheiros e colaboradores não se identificou a presença de um canal de denúncias na cooperativa ou mesmo um documento que determine os mecanismos de investigação.

Portanto, recomenda-se à COOPASV que crie um canal específico para denúncias, bem como a capacitação de pessoal para realizar as investigações necessárias que dependem de eficiência, profissionalismo e sigilo durante todo o processo.

#### 5.4.7 Monitoramento e Auditoria

Trata-se de manutenção do programa de *compliance* para avaliar, de forma contínua, se os outros elementos se encontram em perfeito funcionamento. Tal elemento é necessário para buscar o alinhamento dos interesses da administração e dos cooperados.

Conforme apresentado pelos cooperados em questionário, tal organismo não possui documentação mas ocorre de forma efetiva na prática.

Os colaboradores e conselheiros, concordam com os cooperados respondendo que a cooperativa não possui um programa específico de integridade e *compliance*, sendo o setor administrativo responsável por todas as medidas praticadas no sentido de realizar as adequações que convergem com os elementos.

Diante disso, recomenda-se à cooperativa que implante um sistema de boas práticas e adequação na busca por maior conformidade com as normas e condutas éticas, dando destaque aos mecanismos de fiscalização e auditorias a fim de mitigar os conflitos.

# 6

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente Estudo de Caso buscou investigar os ganhos ao se adotar as práticas de *Compliance* voltadas para a Governança de uma Cooperativa Cafeeira, certificada pelo Comércio Justo, perante as exigências impostas pelo âmbito jurídico e as conformidades requisitadas para a obtenção e manutenção da certificação Fair Trade.

Foram apontados os requisitos legais e as conformidades requisitadas para a obtenção e manutenção do selo Fair Trade que se confundem com os mecanismos de *compliance*; analisadas as conformidades da cooperativa, objeto da pesquisa, diante dos mecanismos impostos pela certificadora e; foram apresentados os aspectos de melhorias para adequação às conformidades requisitadas.

Para sua realização fez-se necessária a coleta de dados qualitativos junto aos cooperados (através da aplicação de questionário), conselheiros e colaboradores (através da realização de entrevistas) que atuam diretamente na organização para averiguar sobre as conformidades requisitadas para a manutenção da certificação Fair Trade que se confundem com os mecanismos de *compliance*; entender a aplicação das práticas de conformidade à cooperativa; e apresentar aspectos de melhoria para adequação da cooperativa.

Diante dos dados coletados e analisados, é possível depreender que a Cooperativa analisada, contando atualmente com 85 cooperados, adota o modelo tradicional de controle de gestão, que se caracteriza pela existência de assembleia geral (através da qual os cooperados elegem o conselho fiscal); conselho fiscal e diretoria.

A maioria dos cooperados são de pequeno porte e, na sua maioria, de agricultura familiar, desprotegido economicamente, conforme determinação das certificadoras do Comércio Justo para manutenção do selo.

Sobre a visão dos cooperados em relação ao questionário, pode-se depreender que aparentemente a Cooperativa atende aos requisitos mínimos exigidos por programas de *compliance* adequados às organizações cooperativistas e aos critérios de Comércio Justo. Os resultados se mostraram compatíveis com os conceitos de democracia, equidade, ética, transparência e igualdade.

No entanto, vislumbrou-se a necessidade de maior atenção em relação às ações tomadas pela cooperativa para desenvolver e divulgar as práticas de não discriminação; à fiscalização das atividades laborativas dos cooperados; às informações quanto aos comitês existentes e às metas previstas; à existência de meios de se apresentar denúncias de práticas ilícitas ou mesmo de sugestões; à comunicação transparente com os cooperados de todos os temas relevantes.

De todas as questões apreciadas, por mais que existam situações em que a Cooperativa deva dar maior atenção, os resultados demonstram que a maioria dos cooperados acredita pela adequação da organização que garante a aplicação da filosofia do comércio justo a todos os seus membros.

Ademais, os resultados revelam que a cooperativa em apreço, por mais que não possua um programa de *compliance* implementado, faz uso de seus mecanismos para manter o rigor exigido pelo Comércio Justo e pelas normas e leis brasileiras em vigor.

Através das entrevistas, vislumbrou-se que os conselheiros e colaboradores da cooperativa acreditam ser possível demonstrar comprometimento com os princípios e valores cooperativistas através de assembleias; fiscalização de conduta de cooperados, conselheiros, colaboradores e parceiros e, ainda, através da manutenção do diálogo entre estes.

Admitem ainda que mesmo não possuindo uma estrutura definida de *compliance*, a cooperativa cumpre com os ditames de seu Regimento Interno no sentido de supervisionar as atividades de todos os envolvidos e, anualmente, realizam auditoria contábil externa.

Sobre os mecanismos de adequações, aqueles afirmam que utilizam com frequência de auditorias e demais condutas que buscam mitigar os conflitos de interesses. Todavia, veem tal necessidade apenas por possuírem certificações e estas realizarem auditorias independentes.

Diante disso, recomenda-se que a Cooperativa institua um comitê de auditoria através de documentação a ser aprovada em assembleia e devidamente registrada pela organização que demonstre a obrigatoriedade de realização de auditorias internas e externas anuais como forma de controle e garantia das boas práticas de governança da cooperativa.

Ainda através das falas dos conselheiros e colaboradores, verificou-se que não há qualquer treinamento relacionado ao *compliance*, a não ser as palestras de integração que dispõem sobre políticas internas e aquelas adotadas pela certificadora. Nesse caso, recomenda-se à cooperativa que sejam realizados os registros de todas as palestras e treinamentos através de atas.

E, para que seja dada maior atenção aos atos ilícitos e às sugestões dos cooperados, sugere-se a criação de um Canal de Denúncia específico, bem como a capacitação de colaborador para realizar as investigações necessárias.

Nesse sentido verifica-se que a responsabilidade social independe de mecanismos de *compliance* ou de governança. É vista como exigência do mercado, principalmente no que tange à obrigatoriedade de condutas socialmente responsáveis aos integrantes do movimento Comércio Justo.

Todavia, através de programas de *Compliance* é possível assegurar melhor adequação às normas e leis em vigor, aos critérios estipulados pelo Comércio Justo; maior mitigação dos riscos aos quais a cooperativa se submete e, conseqüentemente, priorizar os pilares de adequação, a ética, transparência e responsabilidade social entre todos os envolvidos.

Pode-se afirmar que as hipóteses apresentadas foram atendidas uma vez que a maioria das respostas dos cooperados ao questionário se deram de forma satisfatória e os conselheiros e colaboradores estão engajados com os preceitos éticos e transparentes da cooperativa. Em relação às considerações e sugestões de melhoria das práticas de *compliance* desenvolvidas pela cooperativa, estas já eram esperadas conforme observado nos objetivos específicos da pesquisa.

O diferencial deste estudo foi aplicar à realidade de uma cooperativa certificada um sistema de *compliance* voltado à sua própria realidade com o intuito de fomentar a discussão sobre a existência de programas de adequação voltados às cooperativas, ao comércio justo e, conseqüentemente, ao setor agroindustrial.

Já a maior limitação consiste na extensão da amostra utilizada. Por mais que a cooperativa analisada possua diferenças essenciais ao desenvolvimento e maior desempenho de seus cooperados em decorrência da certificação Fairtrade, abrange apenas onze cidades da região do Sul de Minas.

Assim, sugere-se a efetivação de pesquisas futuras que compreendam um maior número de cooperados em cooperativas semelhantes de outras localidades no intuito de estabelecer um panorama maior sobre a presença dos mecanismos de *compliance* em cooperativas.

## REFERÊNCIAS

ALIANZA COOPERATIVA INTERNACIONAL (ACI). *Los principios cooperativos para el siglo XXI*. Buenos Aires: Intercoop, 1996

ALVARENGA, RP; ARRAES, NAM Fairtrade certificado no setor cafeeiro brasileiro: análises e perspectivas. *Coffee Science - ISSN 1984-3909*, v. 12, n. 1, pág. 124-147, 30 de março de 2017.

ASSIS, Sérgio Augusto Alves de. Norma Anticorrupção e os programas de compliance no direito brasileiro, Dissertação, 2016. Disponível em: [https://sucupira.capes.gov.br/sucupira/public/consultas/coleta/trabalhoConclusao/viewTrabalhoConclusao.jsf?popup=true&id\\_trabalho=3848560](https://sucupira.capes.gov.br/sucupira/public/consultas/coleta/trabalhoConclusao/viewTrabalhoConclusao.jsf?popup=true&id_trabalho=3848560). Acesso em 10 mai 2019.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011, 229 p.

BERLE, A. A.; MEANS, G. C. **A Moderna Sociedade Anônima e a Propriedade Privada**. São Paulo : Abril Cultural, 1984. Coleção Os Economistas.

BECHT, M; BOLTON, P; & ROELL, A. *Corporate Governance and Control. Handbook of the Economics of Finance*. (vol. 1). 2005.

BIALOSKORSKI NETO, S. **Cooperativas: economia, crescimento e estrutura de capital**. 1998. 254f. Tese (Doutorado em Economia Aplicada) – Escola Superior de Agricultura –Luiz de Queiroz, Universidade de São Paulo, Piracicaba, 1998.

BIALOSKORSKI NETO, S. BARROSO, M. F. G. REZENDE, A. J. *Co-operative governance and management control systems: an agency costs theoretical approach*. Brazilian Business Review 06/2012; 9(2):68-87. DOI:10.2139/ssrn.1599208

BIEGELMAN, Martin T.; BIEGELMAN, Daniel R. **FOREIGN CORRUPT PRACTICES ACT COMPLIANCE GUIDE BOOK: protecting your organization from bribery and corruption**. New Jersey: John Wiley & Sons, 2010.

BITTERCOURT, S. **Comentários à Lei Anticorrupção: Lei 12.846/2013**. REVISTA DE DOUTRINA DA 4ª REGIÃO PUBLICAÇÃO DA ESCOLA DA MAGISTRATURA DO TRF DA 4ª REGIÃO – EMAGIS, ago. 2015.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, 1988.

BRASIL. Decreto nº 4.410, de 07 de outubro de 2002. **Promulga a Convenção Interamericana contra a Corrupção, de 29 de março de 1996, com reserva para o art. XI, parágrafo 1º, inciso “c”**. Brasília, 2002.

BRASIL. Decreto nº 3.678, de 30 de novembro de 2000. **Promulga a Convenção sobre o Combate da Corrupção de Funcionários Públicos Estrangeiros em Transações Comerciais Internacionais**, concluída em Paris, em 17 de dezembro de 1997. Brasília, 2000.

BRASIL. Decreto nº 5.687, de 31 de janeiro de 2006. **Promulga a Convenção das Nações Unidas contra a Corrupção, adotada pela Assembleia-Geral das Nações Unidas em 31 de outubro de 2003 e assinada pelo Brasil em 9 de dezembro de 2003**. Brasília, 2006.

BRASIL. Decreto nº 8.420, de 18 de março de 2015. **Regulamenta a Lei nº 12.846, de 1º de agosto de 2013, que dispõe sobre a responsabilização administrativa de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública, nacional ou estrangeira e dá outras providências**. Brasília, 2015.

BRASIL. Decreto nº 9.203, de 22 de novembro de 2017. **Dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional**. Brasília, 2017.

BRASIL. Decreto-lei nº 2848, de 7 de dezembro de 1940. **Código Penal**. Brasília, 1940.

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, e dá outras providências**. Brasília, 1º de agosto de 2013.

BRASILIANO, Antônio Celso Ribeiro. **Inteligência em Risco: gestão integrada em riscos corporativos**. São Paulo: Sicurezza, 2016.

CASTILHO, Guilherme Missali Teno. **Programa de Compliance Antitruste: a hora e a vez de repensá-lo no ordenamento concorrencial brasileiro**. Revista de Defesa da Concorrência – RDC, vol. 3, 2015.

CAVALIERI FILHO, Sérgio. **Programa de Responsabilidade Civil**. 9ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas. 2008.

CAVINO, V. C. O. **A experiência de comércio justo de agricultores familiares da cooperativa Coopfam de Poço Fundo (MG): Identificando os obstáculos e as potencialidades da transição para a agricultura de base ecológica.** 2012. 51 f. Dissertação (Mestrado em Agroecologia e Desenvolvimento Rural), Universidade Federal de São Carlos, Araras, 2012. Disponível em: <https://repositorio.ufscar.br/handle/ufscar/149>. Acesso em 30 out. 2019.

CHADDAD, F.; ILIOPOULOS, C. **Control Rights, Governance, and the Costs of Ownership in Agricultural Cooperatives.** *Agribusiness*, 2013, 29(1), 3–22. Disponível em: <http://doi.org/10.1002/agr>. Acesso em 21 mai 2019.

CLAYTON, Mona. **Entendendo os Desafios de Compliance no Brasil: um olhar estrangeiro sobre a evolução do Compliance anticorrupção em um país emergente.** In *Temas de anticorrupção & compliance*. Coord. Alessandra Del Debbio, Bruno Carneiro Maeda e Carlos Henrique da Silva Ayres – Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.

COIMBRA, Marcelo de Aguiar; MANZI, Vanessa Alessi. **Manual de Compliance: Preservando a Boa Governança e a Integridade das Organizações.** São Paulo: Editora Atlas, 2010.

CONAB. **Acompanhamento da Safra Brasileira -.** 2017. Disponível em: [file:///C:/Users/NPJ/Downloads/Boletim\\_Cafe\\_Setembro\\_2017.pdf](file:///C:/Users/NPJ/Downloads/Boletim_Cafe_Setembro_2017.pdf). Acesso em 15 mai 2019.

CONFORTH, C. **The Governance of Cooperative and Mutual Associations: a paradox perspective.** *Annals of Public and Cooperative Economics*, 2004, 75(1), 11–32. Disponível em: <http://doi.org/10.1111/j.14678292.2004.00241.x>. Acesso em: 18 mai 2019.

COORDENADORA LATINO-AMERICANA E DO CARIBE DE PEQUENOS PRODUTORES E TRABALHADORES DO COMÉRCIO JUSTO (CLAC). **Princípios básicos.** 2016. Disponível em: <http://clac-comerciojusto.org/pt-br/comercio-justo-pt/principios-basicos/>. Acesso em 02 set 2019.

COSTA, Helena Regina Lobo da. **Corrupção na História do Brasil: reflexões sobre suas origens no período colonial in Temas de Anticorrupção e Compliance.** 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013, p. 1-21.

CVM. **Relações com Investidores da Pequena Empresa ao Mercado de Capitais.** 2 ed. Rio de Janeiro: Editora Ibri: CVM, p. 72, 2015.

DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. Introdução: a disciplina e a prática da pesquisa qualitativa. In: DENZIN, N. K. e LINCOLN, Y. S. (Orgs.). **O planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2006.

EBANC, Empresa Brasileira Acreditadora da Norma de *Compliance*. DSC 10.000. **Diretrizes para o Sistema de Compliance**. Disponível em: <[www.ebanc.com.br](http://www.ebanc.com.br)> Acesso em 21 ago 2019.

ENGELHART, Marc. *Corporal criminal liability from a comparative perspective*. In: *BRODOWSKI, D. et. al. Regulating corporate criminal liability*. Cham: Springer, 2014.

FAORO, Raymundo. **Os Donos do Poder: Formação do patronato político brasileiro**. 5.ed. São Paulo: Globo, 2012.

FAVALLI, R. T. **Governança Corporativa e Análise de Desempenho de Cooperativas de Crédito no Brasil**. Dissertação (Mestrado), Instituto de Economia da Universidade Estadual de Campinas – UNICAMP. Campinas: 2010.

FERREIRA, A. B. H. **Miniaurélio**: o dicionário da língua portuguesa. 6. ed. rev. Atual. Curitiba: Positivo, 2005. p. 383

FERREIRA, G. M. V; SILVA, D. F. **Educação cooperativista**. Santa Maria: Colégio Politécnico/UFSM, 2015

FLEURY, Maria Teresa Leme. **Cooperativas Agrícolas e Capitalismo no Brasil**. 1.ed. São Paulo: Global, 1983.

FRASÃO, Ana. **Implementação de Programa de Compliance deve Atenuar Penalidades a Empresas**. Conjur, 2015. Disponível em: <<http://www.conjur.com.br/2015-nov-2018/ana-frazao-implementacao-compliance-atenuar-penas-empresas>>. Acesso em 24 ago 2019.

FREITAS, M. N. **Métodos Fisiológicos, Bioquímicos e Análise de Imagem para Avaliar a Qualidade do Café**. 2013. 165p. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal de Lavras, Lavras: 2013.

GIDE, Charles. *El cooperativismo*. Buenos Aires: INTERCOOP, 1974.

GIL, Antônio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. São Paulo: Atlas. 2002.

GIL, Antônio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 5ªed. São Paulo: Atlas. 2010.

GIOVANINI, Wagner. **Compliance: a excelência na prática**. 1ª ed. São Paulo: 2014.

GOLDENBERG, Mirian. **A arte de pesquisar: como fazer pesquisa qualitativa em Ciências Sociais**. 12.ed. Rio de Janeiro: Record, 2011.

HECTOR, Helen. **Trillion Dollar Scandal: The biggest heist you've never head of**. Disponível em <<http://www.one.org/international/blog/trillion-dollar-scandal-the-biggest-heist-youve-never-head-of/>>. Acesso em 11 mai 2019.

IBC – Instituto *Compliance* Brasil. **Artigos de Compliance**. Disponível em: <http://compliancebrasil.org/artigos/>. Acesso em 20 ago 2019.

IBC – Instituto Brasileiro do Café. **Movimento Cooperativista e a Cafeicultura**. 1.ed. Rio de Janeiro: IBC, 1965.

IBGC, Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. **Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa**. 5.ed. / Instituto Brasileiro de Governança Corporativa – São Paulo/SP: 2015. Disponível em <<http://www.ibgc.org.br/index.php/publicacoes/codigo-das-melhores-praticas>> Acesso em 20 jun 2020.

IBGC, Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. **Governança Corporativa**. 2018. Disponível em <<https://conhecimento.ibgc.org.br/Paginas/Publicacao.aspx?PubId=23834>>. Acesso em 15 mai 2019.

IBGC (Instituto Brasileiro de Governança Corporativa). **Compliance à Luz da Governança Corporativa**. Série IBCG Orienta. São Paulo, 2017. Disponível em <<http://conhecimento.ibgc.or.br>>. Acesso em 27 jul 2019.

IBGC (Instituto Brasileiro de Governança Corporativa). **Guia das Melhores Práticas de Governança para Cooperativas**. 2015.

IBGC (Instituto Brasileiro de Governança Corporativa). **Histórico**. São Paulo, 2017.

IBCG (Instituto Brasileiro de Governança Corporativa). **Governança Corporativa**. Disponível em <<https://conhecimento.ibgc.org.br/Paginas/Publicacao.aspx?PubId=23834>>. Acesso em 15 mai 2019.

IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística). **Tradição e Modernidade no Dia a Dia**. Disponível em: <https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-noticias/2012-agencia-de-noticias/noticias/21283-tradicao-e-modernidade-no-cafezinho-do-dia-a-dia>. Acesso em: 21 mai 2019.

JAFFEE, D. *Weak coffee: certification and Co-Optation in the FairTrade Movement*. In: \_\_\_\_\_. *Brewing justice: fairtrade coffee, sustainability and survival*. Berkeley: University of California, 2007.

JENSEN, M. C.; MECKILING, W. H. *Theory of the Firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure*. *Journal fo Financial Economics*, vol.3, p. 305-360, 1976.

JICK, Todd D. *Mixing Qualitative and Quantitative Methods: triangulation in action*. *Administrative Science Quarterly*, 1979.

LAMBERT, Paul. *La Doctrina Cooperativa*. 4.ed. Buenos Aires: INTERCOOP, 1975, p. 354.

LAZZARINI, Sérgio G. **Capitalismo de Laços: os donos do Brasil e suas conexões**. 4.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011. p110.

LA PORTA, R; LOPEZ-DE-SILANES, F; SHLEIFER, A; & VISHNY, R. *Investor Protection and Corporative Governance*. *Journal of Financial Economics*, p. 3-27. 2000.

LAMB, Roberto. **Modelagem para uma Investigação da Efetiva Função do Conselho Fiscal nas Sociedades por Ações Brasileiras: relatório de pesquisa**. EA/UFRGS, Porto Alegre, 2002.

LEAL, Rogério Gesta; RITT, Caroline Fockink. **A previsão dos Mecanismos e Procedimento Internos de Integridade: Compliance Corporativo na Lei Anticorrupção: Sua Importância Considerado Como Uma Mudança de Paradigmas e Educação Empresarial**. Universidade de Santa Cruz do Sul – UNISC – Brasil, 2014.

LEOPOLDINO, Candida Joelma. **A dupla qualidade dos cooperados sócios e clientes nas sociedades cooperativas**. Dissertação (mestrado) - Universidade Federal do Paraná, Setor de Ciências Jurídicas, Programa de Pós-graduação em Direito. Curitiba, 2008.

MARANHO, Flávia Schwartz. **Estratégia, Governança e Desempenho das Empresas diante da Crise Econômica Global de 2008: uma análise de dados em painel**. Dissertação (Mestrado), Universidade Federal do Paraná. Programa de Pós-graduação em Administração. Curitiba. 2014.

MENEGÁRIO, Alexandre Hattner. **Emprego de indicadores sócio-econômicos na avaliação financeira de cooperativas agropecuárias**. 2000. Dissertação (mestrado). Escola Superior de Agricultura Luiz de Queiroz, Universidade de São Paulo, Piracicaba, 2000. DOI: 10.11606/D.11.2000.tde-11032002104853. Acesso em 05 mai 2019.

NETO, Edmilson Machado Almeida. **Combate à Corrupção: Uma análise do acordo de Leniência e do Programa de Compliance na Lei nº 12.846/2013**. Faculdade de Direito, Universidade de Brasília. 2015.

OCB (Organização das Cooperativas Brasileiras). **Agropecuário**. Disponível em: <http://www.somoscooperativismo.coop.br/#/ramoagropecuario>. Acesso em 20 mai 2019.

OCB (Organização das Cooperativas Brasileiras). **Manual de Boas Práticas de Governança Cooperativa**. 2015.

OCB (Organização das Cooperativas Brasileiras). **Saber Cooperar**. 2014. Disponível em [file:///C:/Users/NPJ/Downloads/SABER\\_COOPERAR\\_ESPECIAL\\_45\\_ANOS\\_DA\\_OCB.pdf](file:///C:/Users/NPJ/Downloads/SABER_COOPERAR_ESPECIAL_45_ANOS_DA_OCB.pdf). Acesso em 06 abr 2019.

OCEMG (Organização das Cooperativas de Minas Gerais). Disponível em: <http://www.minasgerais.coop.br/pagina/63/quem-somos---linha-do-tempo.aspx>. Acesso em: 17 mai 2019.

OCEPAR (Organização das Cooperativas do Estado do Paraná). **Consulta por Ramo**. 2017. Disponível em <http://www.paranacooperativo.coop.br>. Acesso em 20 mai 2019.

OLIVEIRA, Edmundo. **Crimes de Corrupção**. 2.ed. Rio de Janeiro: Forense, 1994.

ORSATTO, Luís Felipe. **Governança Corporativa nas Cooperativas Agropecuárias Paranaenses: um estudo de aplicação de boas práticas de governança**. Dissertação (Mestrado). Universidade Federal do Paraná. Curitiba, 2018.

MACHADO-DA-SILVA, Clóvis L. Pesquisa qualitativa e métodos de avaliação. **Rev. adm. contemp.**, Curitiba, v. 7, n. 2, pág. 219, junho de 2003. DOI: <https://doi.org/10.1590/S1415-65552003000200018>.

Disponível em <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1415-65552003000200018&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65552003000200018&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em 02 ago 2020.

PINHO, Diva Benevides. **A Doutrina Cooperativa nos Regimes Capitalista e Socialista**. 2.ed. São Paulo: Pioneira, 1996.

PINHO, Diva Benevides. **O Cooperativismo no Brasil: da vertente pioneira à vertente solidária**. São Paulo: Saraiva. 2004.

PINTO, G. M. V. S. **Governança Corporativa e o Desempenho das Cooperativas de Crédito no Brasil**. Dissertação (Mestrado). Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis. Fundação Instituto Capixaba de Pesquisas em Contabilidade, Economia e Finanças – FUCAPE. Vitória, Espírito Santo. 2008.

PONTE, Vera Maria Rodrigues et al. **Análise das Práticas de Evidenciação de Informações Obrigatórias, Não obrigatórias e Avançadas nas Demonstrações Contábeis das Sociedades Anônimas no Brasil: um estudo comparativo dos exercícios de 2002 a 2005**. Revista Contabilidade & Finanças – RCF, edição comemorativa, set./dez. 2007.

PRIORI, A.; POMARI, L. R.; AMÂNCIO, S. M.; IPÓLITO, V. K. **História do Paraná (séculos XIX e XX)**. SciELO Books. Maringá: Eudem, 2012, 234p. Disponível em: <http://books.scielo.org/id/k4vrh/pdf/priori-9788576285878.pdf>. Acesso em: 04 abr 2019.

RAUPP, Fabiano Maury; BEUREN, Ilse Maria. **Como elaborar Trabalhos Monográficos em Contabilidade: teoria e prática**. São Paulo: Atlas, p. 73-95. 2006.

RIBAS, Guilherme Favaro Corvo. Programas de Compliance Antitruste. In **Desafios Atuais do Direito da Concorrência**. ZANOTTA, Pedro; BRANCHER, Paulo. São Paulo: Singular: 2008.

RICKEN, J. R. **A Integração Econômica e Social nas Cooperativas do Paraná**. Dissertação de mestrado, Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, Brasil, 2009.

ROCHA, Patrícia Barcelos Nunes de Mattos. **A Corrupção como Fenômeno Social e Político**. 22.ed. Curitiba: Juruá Editora, 2008.

SAAD-DINIZ, Eduardo. **A Criminalidade Empresarial e a Cultura de Compliance**. Revista eletrônica de Direito Penal, Ano 2, Vol. 2, 2014.

SACHS, Jeffrey D. *The Global Economy's Corporate Crime Wave*. Project Syndicate. Estados Unidos, Abr/2011. Disponível em: <https://www.project-syndicate.org/commentary/the-global-economy-s-corporate-crime-ave?barrier=accesspaylog> . Acesso em: 14 abr 2019.

SAMPAIO, Marcia Suely Alves. **Modelo de Avaliação de Práticas de Governança Corporativa Aplicado às Empresas listadas na BOVESPA**. Dissertação (mestrado). Fortaleza, 2009.

SANTOS JÚNIOR, Belisário; PARDINI, Isabella Leal. **Lei Anticorrupção gera Incertezas, mas Consolida a Necessidade do Compliance**. *Interesse Nacional*, ano 6, n.24, jan-março 2014. Disponível em: <<http://interessenacional.oul.com.br/indez.php/edicoes-revista/lei-anticorrupcao-gera-incertezas-mas-consolida-a-necessidade-do-compliance/>> . Acesso em 14 mai 2019.

SANTOS, RENATO ALMEIDA DOS. **Compliance como Ferramenta de Mitigação e Prevenção da Fraude Organizacional**. Concurso de Monografias do CGU. Tema: Prevenção e Combate à Corrupção no Brasil. São Paulo, 2010.

SCHMIDT, Derli; PERIUS, Vergílio. Cooperativismo e Cooperativa. In: CATTANI, Antonio David (Org.). *A outra economia*. Porto Alegre: Editora Veraz, 2003.

SERPA, Alexandre da Cunha. **Compliance Descomplicado: um guia simples e direto sobre mecanismos de compliance**. Edição 1, 2016.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **Estratégias de mercado: o que é FT (Comércio Justo)**. 2016. Disponível em <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/o-que-e-fair-trade-comercio-justo,82d8d1eb00ad2410VgnVCM100000b272010aRCRD>> Acesso em 10 out 2019.

SHLEIFER, A; & VISHNY, R. W. *A Survey of Corporate*. *The Journal of Finance*, p. 737-783. 1997.

SILVA, André Luiz Carvalhall da. **Governança Corporativa e Sucesso Empresarial: melhores práticas para aumentar o valor da firma.** São Paulo: Saraiva, 2006.

SILVEIRA, Alexandre Di Miceli da. **Governança Corporativa, Desempenho e Valor da Empresa no Brasil.** Dissertação (Mestrado), Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Departamento de Administração. Universidade de São Paulo. São Paulo. 2002.

SILVEIRA, Alexandre Di Miceli da. **Governança Corporativa no Brasil e no Mundo: teoria e prática.** 2ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2015.

SOUZA, Thelma de Mesquita Garcia E. **Governança Corporativa e o Conflito de Interesses nas Sociedades Anônimas.** São Paulo: Atlas, 2005.

SPALDING, Andrew Brady. *The Irony of International Business Law: U.S. Progressivism, China's New Laissez Faire, and Their Impact in the Developing World.* *UCLA Law Review*, v. 59, 2011. Disponível em: <https://www.ssrn.com/index.cfm/en/>. Acesso em: 23 março de 2019.

SPHINX. **Manual do Sphinx V5.** Canoas - RS: [s.n.], 2007.

STAATZ, J. M. *The Structural Characteristics of Farmer Cooperatives and their Behavioral Consequences.* In J. Royer (Ed). *Cooperative Theory: New Approach* (pp. 3360). Washington D.C.: USDAACS Service Report no. 18, 1987.

STELLMACH, William. *Foreign Corrupt Practices Act.* Disponível em: <<http://www.justice.gov/criminal/fraud/fcpa/>>. Acesso em: 15 mai 2019.

UNESCO. **Os princípios da Aliança Cooperativa Internacional.** Disponível em [http://peaunesco-sp.com.br/ano\\_inter/ano\\_cooperativa/os\\_principios\\_da\\_alianca\\_cooperativa\\_internacional.pdf](http://peaunesco-sp.com.br/ano_inter/ano_cooperativa/os_principios_da_alianca_cooperativa_internacional.pdf). Acesso em 19 mai 2019.

VERGARA, Sylvia C. **Métodos de Coleta de Dados no Campo.** 2ª ed. Atlas, 2012.

VERGARA, Sylvia C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** São Paulo: Atlas, 1997.

VIEIRA, A. C. M. **Cooperativismo de Trabalho: alternativa de geração de trabalho e renda.** Dissertação (mestrado). Universidade de Taubaté. Taubaté/SP. 2005.

VIEIRA, M. M. F.; ZOUAIN, D. M. **Pesquisa qualitativa em administração**. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

YIN, Robert K. **ESTUDO DE CASO: Planejamento e Métodos**. 2.ed. São Paulo: Bookman, 2003.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 4. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

YIN, R. K. **PESQUISA QUALITATIVA DO INÍCIO AO FIM: série métodos de pesquisa**. Porto Alegre: Penso: 2016.

# APÊNDICES

# **APÊNDICE A**

**Questionário a ser aplicado aos cooperados**

## Questionário

Sou discente do Programa de Mestrado em Gestão e Desenvolvimento Regional do Grupo Unis e estou realizando uma pesquisa sobre o Compliance e Governança Corporativa nesta Cooperativa Agropecuária.

Lembro que todas as informações aqui prestadas serão utilizadas exclusivamente com a finalidade acadêmica, mantendo-se o sigilo em todas as instâncias.

Desde já agradeço por sua participação.

### Dados do Cooperado

1. Nome completo do(a) Cooperado(a)	5. Qual é o tamanho da sua propriedade (em hectares)?
<input type="text"/>	<input type="text"/>
2. Há quanto tempo é cooperado (a) desta Cooperativa	6. Quantas sacas de café você colhe por ano?
<input type="text"/>	<input type="text"/>
3. Gênero do Cooperado(a) <input type="checkbox"/> 1. Homem <input type="checkbox"/> 2. Mulher Você pode marcar diversas casas.	7. Você faz parte de outras Cooperativas? <input type="radio"/> 1. Sim <input type="radio"/> 2. Não
4. Qual é a sua idade?	8. Você tem quantos funcionários na sua propriedade?
<input type="text"/>	<input type="text"/>

### Princípios e Valores

Cooperado	1	2	3	4	5
9. Na Cooperativa que sou cooperado não existe discriminação social, racial, política ou de gênero.	<input type="radio"/>				
10. A Cooperativa é democrática e seus cooperados participam do processo de criação de políticas e tomadas de decisões.	<input type="radio"/>				
11. Os cooperados contribuem igualmente para o capital da Cooperativa.	<input type="radio"/>				
12. Tenho conhecimento de todas as parcerias estabelecidas entre a Cooperativa e outras empresas/cooperativas.	<input type="radio"/>				
13. A Cooperativa fornece cursos para os seus cooperados, conselheiros e empregados.	<input type="radio"/>				
14. A Cooperativa trabalha com outras empresas/cooperativas da região, de outros locais do Brasil e estrangeiras.	<input type="radio"/>				
15. Os cooperados aprovam e têm conhecimento de tudo o que é feito pela Cooperativa.	<input type="radio"/>				

Absolutamente não (1), Talvez não (2), Depende (3), Talvez sim (4), Absolutamente sim (5).

## Cooperados e Assembleia Geral

### GRUPO N°2

- |   | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |
|---|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 16. A convocação dos cooperados para a participação da Assembleia Geral Ordinária é feita com prazo para se organizarem e conhecerem os assuntos.                                 | <input type="radio"/> |
| 17. Durante a Assembleia Geral Ordinária são apresentados aos cooperados o orçamento, demonstrativos da contabilidade, prestação de contas e os planejamentos para o próximo ano. | <input type="radio"/> |

Absolutamente não (1), Talvez não (2), Depende (3), Talvez sim (4), Absolutamente sim (5).

18. As atas das Assembleias Gerais Ordinárias são disponibilizadas aos cooperados.

1. Absolutamente não     2. Talvez não  
 3. Depende                     4. Talvez sim  
 5. Absolutamente sim

## Órgãos de Administração

### Grupo 3

- |  | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |
|--|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 19. A Diretoria da Cooperativa é eleita pelos cooperados, em Assembleia Geral.                                   | <input type="radio"/> |
| 20. A Diretoria da Cooperativa preocupa-se com os interesses comuns dos cooperados.                              | <input type="radio"/> |
| 21. Os cooperados conselheiros e diretores têm conhecimento da legislação e do regimento interno da Cooperativa. | <input type="radio"/> |
| 22. Os conselheiros e diretores sabem trabalhar em equipe.   | <input type="radio"/> |
| 23. O Regimento Interno fala sobre os objetivos e o funcionamento da Cooperativa.                                | <input type="radio"/> |
| 24. Os empregados da Cooperativa se preocupam em passar as informações aos cooperados de forma clara.            | <input type="radio"/> |
| 25. A Cooperativa se preocupa com a aplicação do Código de Ética e Conduta.                                      | <input type="radio"/> |

Absolutamente não (1), Talvez não (2), Depende (3), Talvez sim (4), Absolutamente sim (5).

## Órgãos de Fiscalização e Compliance

### GRUPO N°4

- |   | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |
|---|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 26. A Cooperativa fiscaliza/visita os cooperados com frequência.                | <input type="radio"/> |
| 27. Os cooperados tem conhecimento de todos os seus direitos e deveres.         | <input type="radio"/> |
| 28. São feitas auditorias na Cooperativa pelos próprios funcionários.           | <input type="radio"/> |
| 29. São feitas auditorias na Cooperativa por outras empresas.                   | <input type="radio"/> |
| 30. Os conselheiros fiscais conhecem sobre os negócios feitos pela Cooperativa. | <input type="radio"/> |

Absolutamente não (1), Talvez não (2), Depende (3), Talvez sim (4), Absolutamente sim (5).

## Organismos de Assessoramento e Auditoria

### GRUPO N°5

- |   | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |
|---|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 31. A Cooperativa tem Comitê de Ética, de Riscos ou de Orçamento. | <input type="radio"/> |
| 32. A Cooperativa estipula metas de trabalho.                     | <input type="radio"/> |
| 33. A Cooperativa tem meios para os cooperados fazerem denúncias. | <input type="radio"/> |

Absolutamente não (1), Talvez não (2), Depende (3), Talvez sim (4), Absolutamente sim (5).

## Ouvidoria e Relacionamento da Cooperativa com o Cooperado

### GRUPO N°6

- |  | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |
|--|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 34. As denúncias e sugestões dos cooperados são analisados pela Cooperativa.                                       | <input type="radio"/> |
| 35. Depois de analisar as denúncias e sugestões dos cooperados, a Cooperativa dá um retorno sobre o que foi feito. | <input type="radio"/> |

Absolutamente não (1), Talvez não (2), Depende (3), Talvez sim (4), Absolutamente sim (5).

# **APÊNDICE B**

## **Roteiro para Entrevistas**

## Roteiro de Entrevista

### Envolvimento do Conselho Administrativo/Diretoria em práticas éticas

1. De qual forma o Conselho Administrativo/Diretoria (alta direção) manifesta seu comprometimento com a ética e a integridade (interna e externamente), a prevenção e o enfrentamento à fraude e corrupção? Relate sobre o envolvimento da diretoria nas ações da cooperativa.

2. De qual forma o Conselho Administrativo/Diretoria (alta direção) supervisiona a implantação e manutenção de programas de integridade? Considere a aplicação das normas legais, cumprimento de atividades de treinamento e comunicação, investigação de terceiros.

### Programa de Integridade e Compliance

3. Dentro da cooperativa existe um setor responsável pelos sistemas de Compliance?

4. O colaborador responsável pelo programa de adequação da Cooperativa tem atribuições explícitas e/ou cargo definido?

### Investimento em Implementação e manutenção dos Programas de Compliance

5. A cooperativa disponibiliza orçamento para a área responsável pelas adequações do Programa de Integridade?

6. A Cooperativa possui orçamento disponível para a área responsável pelos programas de integridade e adequação?

7. Há disponibilização de orçamento para estimular a adoção de medidas de honradez e integridade relacionadas ao Compliance?

### Políticas e Procedimentos

8. A Cooperativa possui um Código de Conduta ou Código de Ética que conduz as atividades dos colaboradores? Estes colaboradores possuem conhecimento desses códigos?

9. A Cooperativa possui documento contendo as diretrizes para negociação com parceiros e fornecedores?

10. A Cooperativa dispõe de política anticorrupção (definidas para a prevenção e combate à fraudes)? Quais são elas?

### Controles Internos e Externos

11. Inserido nos documentos e códigos da Cooperativa, existe previsão e aplicação de penalidade para os funcionários que transgridem as diretrizes, princípios e valores do código de

conduta e/ou do programa de compliance?

13. Existe previsão e prática de auditorias constantes

em processos e operações de negócios que envolvem os colaboradores?

12. Inseridos nos documentos e códigos da Cooperativa, há previsão e aplicação de penalidades para terceiros (parceiros de negócios) que infringirem as políticas e procedimentos dos sistemas de Compliance?

14. Existe previsão e prática de auditorias constantes em processos e operações de negócios que envolvem terceiros (parceiros de negócios)?

15. Quais são os procedimentos aplicados em sede de Auditoria com a finalidade de identificar fraudes nos negócios?

16. A Cooperativa possui políticas de utilização de auditorias externas independentes voltadas ao controle financeiro?

### Comunicação e Treinamento

17. A Cooperativa possui meios de divulgação de temas associados à conduta ética e compliance para os funcionários? Quais são as formas adotadas para essa comunicação?

19. Existem treinamentos para os colaboradores da Cooperativa com a finalidade de analisarem as diretrizes da Lei Anticorrupção (Lei nº 12.846/2013)?

18. A Cooperativa possui meios de divulgação de temas associados à conduta ética e compliance para os cooperados? Quais são as formas adotadas para essa comunicação?

20. Existem treinamentos/palestras para os cooperados acerca do que dispõe a Lei Anticorrupção (Lei nº 12.846/2013)?

### Canais de Denúncia

21. A Cooperativa dispõe de algum canal de denúncia disponível para que os cooperados e funcionários relatem irregularidades?

22. O canal de denúncia preserva o sigilo, o anonimato e a confidencialidade de quem denuncia?

23. A Cooperativa, ao se deparar com uma denúncia, apura e registra todas as informações necessárias com discrição e isonomia?

24. Existe algum procedimento pré-estabelecido a ser aplicado aos casos de desacordo e infração de normas por cooperados, funcionários e parceiros?

### Riscos

25. A Cooperativa utiliza de algum planejamento para identificar, analisar e preservar-se dos riscos? Qual critério é empregado nestes casos?

### Riscos

26. A Cooperativa, ao divulgar os resultados das ações provenientes dos programas de integridade, emprega a transparência?

### Transparência e Responsabilidade Social

27. Existe divulgação dos resultados das ações de adequação e conformidade? Em caso positivo, há transparência nesta divulgação?

28. A Cooperativa participa de programas de doações para entidades filantrópicas? Há análise prévia das operações e condutas dessas entidades?

# APÊNDICE C

## Manual de *Compliance*

**Manual de *Compliance* da Cooperativa dos Pequenos Agricultores de Santana da  
Vargem – COOPASV**

2021

112

## **Apresentação**

Este Manual de *Compliance* foi desenvolvido com base em uma pesquisa de Dissertação intitulada “O INSTITUTO JURÍDICO DE *COMPLIANCE* E O AGRONEGÓCIO CAFEEIRO: a inserção de programa de conformidade à realidade de uma cooperativa cafeeira certificada pelo comércio justo localizada no Sul de Minas Gerais” do Programa de Mestrado em Gestão e Desenvolvimento Regional do Centro Universitário do Sul de Minas Gerais – UNIS. É indispensável aos cooperados, colaboradores, conselheiros ou pessoas ligadas direta ou indiretamente à Cooperativa o cumprimento das ordens e exigências legais, das regras descritas neste Manual, da responsabilidade profissional de comportar-se de forma ética em todas as atividades profissionais.

## 1. CONCEITO DE COMPLIANCE

Oriundo dos Estados Unidos, o termo *Compliance* pode ser entendido como “conformidade” e tem como base um conjunto de mecanismos e procedimentos internos de integridade, auditoria e incentivo à denúncia de irregularidades, bem como à aplicação de códigos de ética (IBC, 2017).

Uma vez instalado um programa de *Compliance* com suas políticas e procedimentos próprios, as organizações privadas devem manter estruturas disciplinares para os casos de violação dos códigos internos, legislação externa, bem como aos próprios mecanismos do programa.

As diretrizes especificam as limitações necessárias para a implementação do sistema: de início, devem ser identificadas as disposições que contribuem como alicerces para as responsabilidades dos gestores voltadas para a governança da instituição e, posteriormente, são estabelecidos a ordenação, os processos e suas interfaces internas e externas, os riscos a serem gerenciados, comunicação e treinamento dos colaboradores e as medidas disciplinares a serem aplicadas em caso de descumprimento de regulamentos e normas:

**Quadro 1** – Elementos de um Programa de *Compliance*

<b>Elementos</b>	<b>Finalidade</b>
Avaliação de Riscos	Mapear os riscos que cada cooperativa se submete no cotidiano de acordo com a sua área de atuação.
Códigos de Conduta	Criação e adoção de um Código de Conduta Ética que apresente as políticas a serem adotadas interna e externamente com o intuito de garantir a integridade e eticidade da cooperativa.
Controles Internos	Criação de mecanismos internos que assegurem que os riscos avaliados sejam mitigados em âmbito interno e externo.
Gestão de Terceiros	Também conhecido como <i>Due diligence</i> , é a avaliação do histórico de fornecedores, representantes,

	distribuidores e demais parceiros da cooperativa.
Relacionamentos com os cooperados	São os cooperados que respondem pela escolha dos responsáveis pelos conselhos internos e a forma de funcionamento da organização através das Assembleias Gerais Ordinárias e Extraordinárias.
Treinamento e Comunicação	Devido à necessidade de a política de <i>compliance</i> ser implementada à toda a cooperativa, os colaboradores e cooperados devem ser treinados e entender os objetivos e as regras da cooperativa.
Canal de Denúncias	Os colaboradores e cooperados, depois de compreenderem a necessidade de um programa de <i>compliance</i> , precisam de um canal de denúncias ativo para alertar a organização acerca de violações ao Código de Conduta. Uma vez realizada uma denúncia, a cooperativa precisa investigar o caso e, em caso positivo, providenciar as devidas punições.
Monitoramento e Auditoria	Trata-se da manutenção do programa de <i>compliance</i> para avaliar, de forma contínua, se os outros elementos se encontram em perfeito funcionamento.

Fonte: Elaborado pela autora, 2019.

## 2. APLICABILIDADE DO MANUAL

Todos os cooperados, colaboradores, conselheiros e parceiros de negócios devem garantir o cumprimento de todas as normas legais aplicáveis à COOPASV, bem como da íntegra do conteúdo deste manual.

Atitudes que não respeitem este documento estarão sujeitas às sanções reproduzidas neste documento ou a critério da alta administração.

**Observação:** A alegação de desconhecimento das normas e regras não será aceita como justificativa em caso de desconformidade com o Manual.

### **3. OBJETIVO DA FUNÇÃO DE CONFORMIDADE**

O objetivo da função de conformidade deste Manual é implementar e preservar as políticas de conformidade da cooperativa com as boas práticas de *Compliance* e da Governança Cooperativa, promovendo processos e procedimentos que possibilitem a realização de toda gestão e monitoramento necessários.

A alta administração da COOPASV fica responsável por acompanhar o gerenciamento dos riscos de *compliance* e pela política de conformidade. Ao menos uma vez ao ano será realizada a avaliação e as adequações necessárias à efetividade do gerenciamento dos riscos.

### **4. MISSÃO DE COMPLIANCE**

Garantir, de forma conjunta aos demais setores da cooperativa, a adequação, consolidação e a prática do Sistema de *Compliance* da COOPASV, mitigando os riscos de acordo com as necessidades apresentadas; dispersar a cultura de boas práticas para assegurar o cumprimento de legislações, resoluções e normativos existentes e; por fim, atuar no direcionamento e conscientização à prevenção de práticas e condutas que possam ocasionar riscos à organização.

### **5. DA RESPONSABILIDADE DO COMPLIANCE ESTRUTURA**

- Certificar-se de que todos os cooperados, colaboradores, conselheiros e parceiros estejam atuando de acordo com este Manual, Regimento Interno e Código de Ética e Conduta estabelecidos pela COOPASV;

- Expor, avaliar e fiscalizar os procedimentos e elementos de *compliance* para minimizar os riscos;
- Determinar normas, controles e procedimentos internos;
- Examinar os elementos constantes neste Manual e no Código de Ética e Conduta da cooperativa, sugerindo e indicando condutas a serem praticadas e monitorando as correções das eventuais deficiências apontadas;
- Acompanhar as práticas voltadas à implantação de novos normativos, zelando pela definição das responsabilidades de cada área, bem como estabelecendo os pontos de controle aos riscos;
- Intervir no relacionamento entre as áreas provenientes de pontos divergentes para reestabelecer a conformidade da organização;
- Viabilizar meios que assegurem aos cooperados, colaboradores, conselheiros e parceiros o acesso a informações confiáveis, tempestivas e compreensíveis consideradas relevantes para o desenrolar das tarefas;
- Apontar o adequado desmembramento de funções e responsabilidades, orientando o controle das atividades para evidenciar os pontos de controle e evitar conflitos.

## **6. COMPROMETIMENTO DA ALTA ADMINISTRAÇÃO**

O comprometimento da alta administração é apresentado como um pilar do programa de *compliance*, sendo indispensável.

À alta administração da COOPASV é atribuída a função de estabelecer e divulgar as boas práticas de adequação; instituir um segmento responsável pela gestão do programa capaz de realizar todas as atividades de *compliance*.

Isso ocorre porque o programa deve começar pelo topo da cooperativa: a alta direção, além de apoiar as políticas de adequação, tem a incumbência de disseminar a cultura de integridade. Influencia os colaboradores, cooperados e parceiros com atitudes de liderança, incorporando os elementos do programa ao cotidiano da organização e agindo com ética e probidade, inspirando o comprometimento dos demais envolvidos.

São formas de demonstrar tal comprometimento:

- Participar de palestras, treinamentos e cursos sobre o tema *compliance*;

- Inserir o termo “*compliance*” em seus discursos;
- Declarar, de forma pública, a importância da existência do programa;
- Adotar conduta ética;
- Disponibilizar recursos para a implementação e manutenção do programa;
- Supervisionar as principais atividades do programa;
- Acompanhar o gerenciamento de riscos;
- Aprovar e avaliar a efetividade do programa;
- Sugerir e efetuar ajustes necessários.

## 7. RISCOS DE COMPLIANCE

O núcleo da gestão de riscos contribui para a eficácia dos mecanismos de proteção da cooperativa. Avaliar os riscos é o mesmo que mapear os riscos que a cooperativa se submete no cotidiano de acordo com sua área de atuação.

Para identificar, avaliar e mitigar os riscos deve-se:

- Catalogar toda a legislação pertinente à cooperativa ou à área a ser investigada para facilitar a identificação dos riscos de *compliance* que impliquem em quebra de regulamento;
- Identificar os riscos através de auditorias;
- Registrar os riscos levantados em auditoria, descrevendo o conceito de cada área;
- Priorizar os riscos a serem gerenciados;
- Identificar quem são os responsáveis pela gestão e atualização dos riscos identificados, bem como as linhas de monitoramento (comitês, fóruns, conselhos).

## 8. CONTROLES INTERNOS

A adoção de controles está diretamente associada à decisão de redução do nível de incerteza da resposta aos riscos:

- É estabelecida uma regra, filosofia ou diretriz quanto ao tratamento de riscos pela administração, bem como um limite temporal para dirimir os riscos apresentados em auditoria;
- O ambiente interno determina como os riscos e os controles serão vistos e abordados pelos cooperados, colaboradores, conselheiros e parceiros de negócios;
- Todos os envolvidos são responsáveis por ações de controle para atingir aos objetivos definidos pela cooperativa e apresentados em assembleia;
- A alta administração e os colaboradores possuem a incumbência de assessorar a elaboração de diretrizes para toda a cooperativa;
- É necessário realizar avaliações periódicas de possíveis respostas aos riscos: evitar, aceitar, reduzir ou compartilhar;
- A alta administração e os colaboradores selecionam as ações destinadas ao alinhamento dos riscos às respectivas tolerâncias;
- A forma escrita e o prazo não superior a 01 mês em que as informações são identificadas, colhidas e comunicadas devem ser levadas em consideração;
- Para identificar, avaliar e responder ao risco, a cooperativa faz uso de informações em todos os níveis hierárquicos.

## 9. GESTÃO DE TERCEIROS

A seleção, gestão e monitoramento de condutas em atuação voltada aos contratos com terceiros devem seguir as normas, preceitos legais e conduta ética.

Intitulados como *Due Dilligence*, devem ser realizados os procedimentos de homologação, seleção e gestão de contratos com a finalidade de

- evitar fraudes ou aquisições fraudulentas e práticas de corrupção em processos de compra e venda; garantir a lisura em contratos;
- promover o controle de riscos e de conflitos de interesses;
- garantir a segurança no compartilhamento de informações;
- orientar, capacitar e estimular condutas concernentes aos padrões legais e às expectativas de desempenho definidos pela cooperativa;

## **10. CÓDIGO DE CONDUTA**

O Código de Ética e Conduta tem como finalidade dirimir questões relacionadas a:

- Cumprimento de regras de convivência no ambiente interno da cooperativa, sem distinção de hierarquia, função ou área em que atua;
- Transparência nas operações;
- Segurança das atividades profissionais;
- Segurança e sigilo de informações que dependem de confidencialidade.

O código deve contemplar diretrizes baseadas em padrões éticos e probos e servirá de referencial para o comportamento de todos os envolvidos: cooperados, colaboradores, conselheiros e terceiros no exercício de suas funções enquanto vinculados à COOPASV.

## **11. RELACIONAMENTO COM OS COOPERADOS**

A governança da COOPASV deve promover a comunicação entre os colaboradores e cooperados de forma alinhada, coordenada e sinérgica com base nas diretrizes da cooperativa, com a finalidade de ampliar a percepção da reputação cooperativa.

A comunicação com os diretores deve ser feita mediante e-mails, site, portal do cooperado, contato telefônico, reuniões. Nestes momentos devem ser realizadas avaliações do desempenho da cooperativa, quadro social, resultado econômico e financeiro, capital social, assembleia geral, eventos, capacitações, informativos e quaisquer outras informações pertinentes ao dia-a-dia da cooperativa.

Com os conselheiros, a comunicação deve se dar através dos mesmos meios para com a diretoria, com registro em ata de assuntos tratados.

Já com os colaboradores, a comunicação se dá no cotidiano e no desenvolvimento das atividades de trabalho orientadas e coordenadas pela gerência, através de e-mails, site, portal do cooperado, reuniões mensais com registro em ata, normativos internos, informativos eletrônicos, eventos e capacitações.

Com os cooperados, a comunicação acontece através de atendimento pessoal, contato telefônico, e-mails, site, portal do cooperado, via telefone celular (aplicativos de mensagens), informativos, quadro de avisos, reuniões, assembleias, eventos e capacitações.

Com os parceiros de negócios, se dá através de e-mails, contatos telefônicos, reuniões, eventos, assembleias, todos com registro em ata.

## **12. CANAL DE DENÚNCIAS**

Os colaboradores e cooperados, depois de compreenderem a necessidade de um programa de *compliance*, precisam de um canal de denúncias ativo para alertar a organização acerca de violações ao Código de Conduta.

Uma vez realizada uma denúncia, a cooperativa investiga o caso e providencia as devidas punições a serem apresentadas em manual próprio que oriente sobre o uso do canal, direcionamento a cooperados, clientes, terceiros e colaboradores.

## **13. TREINAMENTO E COMUNICAÇÃO**

Devido à necessidade de a política de *compliance* ser implementada à toda a cooperativa, os colaboradores e cooperados devem ser treinados e entender os objetivos e regras da COOPASV.

Devem ocorrer com periodicidade Treinamentos de Socialização, voltados à novos colaboradores e cooperados, realizando com o objetivo de apresentar as políticas relacionadas ao Código de Ética e Conduta, Canal de Denúncias, Riscos e Conformidade e *Compliance*.

Treinamentos de Institucionalização também devem ser ofertados, de forma anual, com foco em todos os envolvidos pela cooperativa com o objetivo de sustentar as normas de *compliance* estabelecidas pela cooperativa. Deve-se prestar informações sobre as experiências vividas pela cooperativa e suas implicações para a integridade da mesma.

Treinamentos para Gestores devem ocorrer de forma semestral com o objetivo de compartilhar suas experiências, relacionando-as aos elementos de *compliance*, bem como apresentar as boas práticas que possam ser institucionalizadas naquele período. Deve incluir temas relacionados ao conhecimento e desenvolvimento de competências interpessoais, gestão de conflitos, alinhamento de expectativas e organizacionais.

Treinamentos para Cooperados, a serem ofertados anualmente, possuem o objetivo de confirmar o compromisso da COOPASV em agregar valor e reconhecer o cooperado, sem perder o foco nos princípios e ideais cooperativistas e nas diretrizes de *compliance*.

## **14. AUDITORIA E MONITORAMENTO**

As auditorias internas possuem a missão de fornecer uma avaliação objetiva e independente, se caracterizam como atividade para agregar valor e aprimorar as atividades da cooperativa e devem ocorrer regularmente (ao menos uma vez por semestre).

Visa auxiliar a COOPASV a atingir seus objetivos, apresentando uma abordagem sistêmica e disciplinada para avaliar e melhorar a eficácia do processo de gerenciamento de riscos, governança e controles.

# **ANEXOS**

# **ANEXO A**

## **Declaração do Comitê de Ética aprovando a pesquisa**

**PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP**

**DADOS DO PROJETO DE PESQUISA**

**Título da Pesquisa:** O INSTITUTO JURÍDICO DE COMPLIANCE E O AGRONEGÓCIO CAFEEIRO: a inserção de programas de conformidade à realidade de uma cooperativa cafeeira certificada pelo comércio justo localizada no Sul de Minas Gerais

**Pesquisador:** JULIA DOMINGUES DE BRITO

**Área Temática:**

**Versão:** 1

**CAAE:** 26179019.9.0000.5111

**Instituição Proponente:** Centro Universitário do Sul de Minas

**Patrocinador Principal:** Financiamento Próprio

**DADOS DO PARECER**

**Número do Parecer:** 3.740.464

**Apresentação do Projeto:**

O estudo denominado "O INSTITUTO JURÍDICO DE COMPLIANCE E O AGRONEGÓCIO CAFEEIRO: a inserção de programas de conformidade à realidade de uma cooperativa cafeeira certificada pelo comércio justo localizada no Sul de Minas Gerais" apresenta metodologia adequada e instrumentos de coleta de dados coerentes com os objetivos propostos.

**Objetivo da Pesquisa:**

Os objetivos são coerentes, são passíveis de serem alcançados tendo em vista a metodologia proposta e os instrumentos de coleta de dados apresentados. É garantido o anonimato aos sujeitos participantes, bem como a retirada da participação/autorização em qualquer etapa do processo.

**Avaliação dos Riscos e Benefícios:**

Os riscos foram previstos e são passíveis de controle pela pesquisadora.

**Comentários e Considerações sobre a Pesquisa:**

Projeto adequado e dentro dos padrões éticos.

**Considerações sobre os Termos de apresentação obrigatória:**

Os termos obrigatórios foram apresentados, sendo um TCLE para a entrevista e outro para o

Endereço: Avenida Alzira Barra Gazzola, 650  
Bairro: Bairro Aeroporto CEP: 37.010-540  
UF: MG Município: VARGINHA  
Telefone: (35)3219-5291 Fax: (35)3219-5251 E-mail: etica@unis.edu.br

Continuação do Parecer: 3.740.464

questionário. Da mesma forma, a página de rosto foi devidamente assinada pela Coordenadora do Mestrado e pela pesquisadora.

**Conclusões ou Pendências e Lista de Inadequações:**

Frente ao exposto, este relator é favorável a aprovação do presente Projeto de Pesquisa. Devendo a pesquisadora cumprir com todas as obrigações éticas.

**Considerações Finais a critério do CEP:**

O Colegiado do CEP concorda com o parecer do relator e opina pela aprovação deste protocolo de pesquisa.

**Este parecer foi elaborado baseado nos documentos abaixo relacionados:**

Tipo Documento	Arquivo	Postagem	Autor	Situação
Outros	FR.pdf	03/12/2019 06:36:48	Nelson Delu Filho	Aceito
Informações Básicas do Projeto	PB_INFORMAÇÕES_BÁSICAS_DO_PROJETO_1472192.pdf	24/11/2019 08:15:09		Aceito
Folha de Rosto	Folha_de_Rosto.pdf	24/11/2019 08:14:10	JULIA DOMINGUES DE BRITO	Aceito
TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	TCLE_entrevista.pdf	21/11/2019 09:34:53	JULIA DOMINGUES DE BRITO	Aceito
TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	TCLE_questionario.pdf	21/11/2019 09:34:45	JULIA DOMINGUES DE BRITO	Aceito
Projeto Detalhado / Brochura Investigador	Brochura_pesquisa.pdf	21/11/2019 08:48:27	JULIA DOMINGUES DE BRITO	Aceito
Orçamento	Orcamento.pdf	21/11/2019 08:46:48	JULIA DOMINGUES DE BRITO	Aceito
Cronograma	Cronograma.pdf	21/11/2019 08:45:28	JULIA DOMINGUES DE BRITO	Aceito
Brochura Pesquisa	Pesquisa.pdf	21/11/2019 08:43:32	JULIA DOMINGUES DE BRITO	Aceito

**Situação do Parecer:**

Aprovado

**Necessita Apreciação da CONEP:**

Endereço: Avenida Alzira Barra Gazzola, 650  
Bairro: Bairro Aeroporto CEP: 37.010-540  
UF: MG Município: VARGINHA  
Telefone: (35)3219-5291 Fax: (35)3219-5251 E-mail: etica@unis.edu.br

FUNDAÇÃO DE ENSINO E  
PESQUISA DO SUL DE MINAS  
FEPESMIG



Continuação do Parecer: 3.740.464

Não

VARGINHA, 03 de Dezembro de 2019

---

**Assinado por:**  
**Nelson Delu Filho**  
**(Coordenador(a))**

**Endereço:** Avenida Alzira Barra Gazzola, 650  
**Bairro:** Bairro Aeroporto **CEP:** 37.010-540  
**UF:** MG **Município:** VARGINHA  
**Telefone:** (35)3219-5291 **Fax:** (35)3219-5251 **E-mail:** [etica@unis.edu.br](mailto:etica@unis.edu.br)

Página 03 de 03