

REVISTA

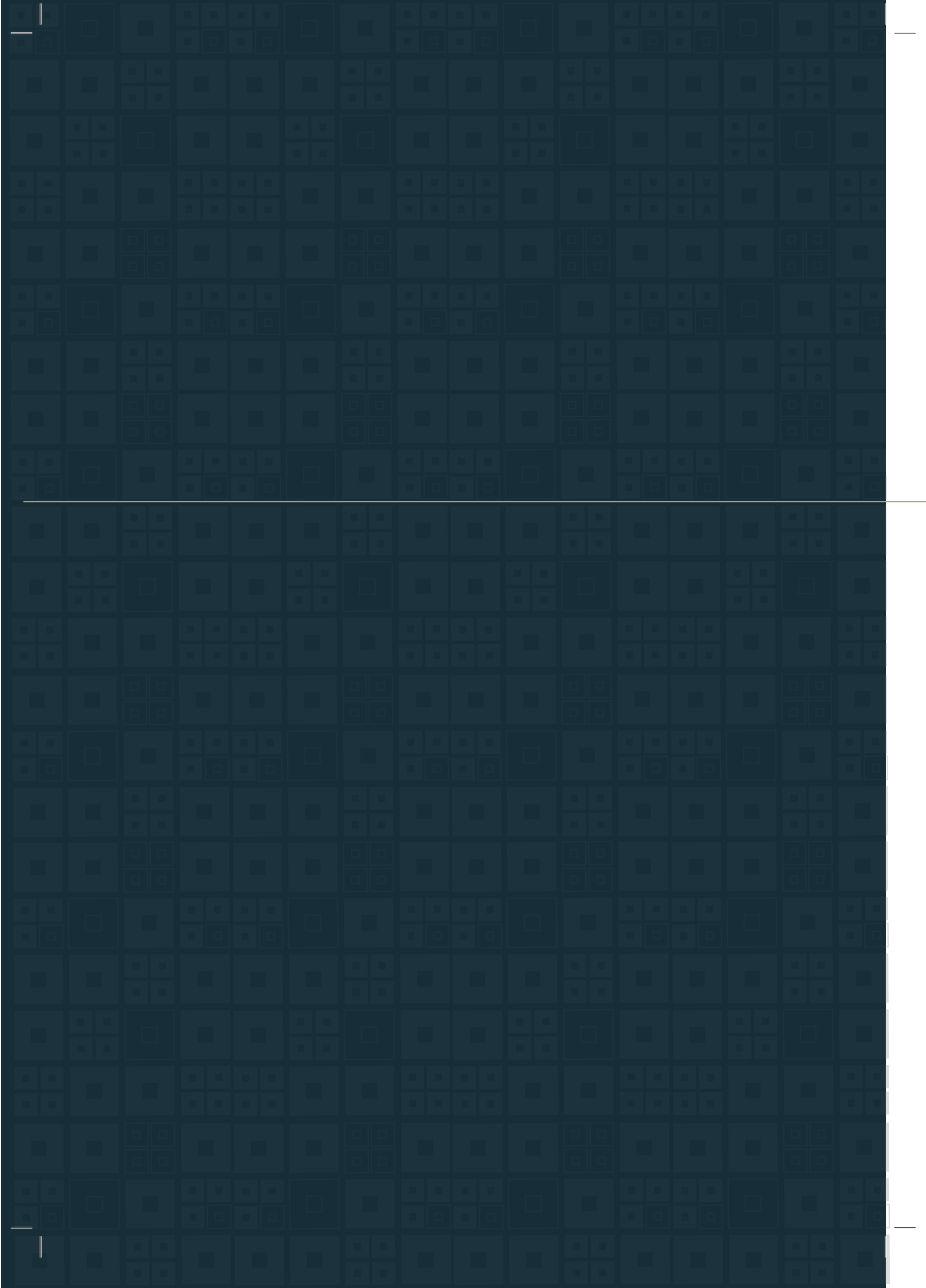
GOVERNANÇA E COMPLIANCE

ACRJ

Publicação Oficial do Conselho Empresarial de Governança
e Compliance da Associação Comercial do Rio de Janeiro

Número 4 | Ano 2 | 2 de agosto 2019 | ISSN 2595-458X





REVISTA

GOVERNANÇA E COMPLIANCE

Publicação Oficial do Conselho Empresarial de Governança
e Compliance da Associação Comercial do Rio de Janeiro



1809

ACRJ

Rio de Janeiro
Número 4 - Ano 2 - 2 de agosto de 2019
Associação Comercial do Rio de Janeiro

REVISTA GOVERNANÇA E COMPLIANCE

Publicação Oficial do Conselho Empresarial de Governança e Compliance da Associação Comercial do Rio de Janeiro

PERIODICIDADE SEMESTRAL

CORPO EDITORIAL

PRESIDENTE DA ASSOCIAÇÃO COMERCIAL DO RIO DE JANEIRO (ACRJ)

Angela Costa

MEMBROS DE GOVERNANÇA E COMPLIANCE

Alberto Blois
Sociedade Núcleo de Apoio a Produção e Exportação de Software do Rio de Janeiro

Alexandre Rodrigues Pereira
Agência de Fomento do Estado do Rio de Janeiro - Age Rio

Augusto Cesar Silva Sales
Belveder organização e Planejamento Ltda.

Carlos Samuel de Oliveira Freitas
ABADI - Associação Brasileira das Administrações de Imóveis

Claudia Lacerda
Dufry do Brasil Duty Free Shop Ltda.

Cláudio Carneiro Bezerra Pinto Coelho
Instituto dos Advogados Brasileiros - IAB

Cristiana Aguiar
A. Salles & Cia. Ltda

Dalton Sardenberg
Fundação Dom Cabral

Daniel Soares
Ulhoa Canto, Rezende e Guerra Advogados

Diana Souza Muniz Alves de Oliveira

Evelyne Coulombe
Consulado Geral do Canadá do Rio de Janeiro

Fernanda Freitas
Ulhoa Canto, Rezende e Guerra Advogados

Flávio Amaral
Jurruena & Associados Advogados

Gisela Pimenta Gadelha Dantas
Federação das Indústrias do Estado do Rio de Janeiro - FIRJAN

João Laudo de Camargo
Instituto Brasileiro de Governança Corporativa

Joice Bandeira Rydval
Bradesco Seguros S/A

Karla Galant Mourão
Escritório 21

Lucas Paulo de Almeida Costa
Belveder organização e Planejamento Ltda

Lucas Laupman Ferraz Lima
Petróleo Brasileiro S/A - Petrobras

Luciano Medrado Cruz Porto
Porto Advogados

Luís Felipe Mariano de Barros
Sou do Esporte

Luís Fernando Marin

PRESIDENTE DO CONSELHO EMPRESARIAL DE GOVERNANÇA E COMPLIANCE

Humberto Mota Filho

Marcello Augusto Lima de Oliveira
Ordem dos Advogados do Brasil / RJ-OAB

Marcello Gomide Campos de Faria
INTENSICOR Serviços Médicos Ltda.

Marcelo Abelha
Rio Convention & Visitors Bureau

Marcelo Gomes
KPMG Auditores Independentes

Marcos Andre dos Santos Caiado
Franquizar Franqueadora e Licenciadora de Marcas Ltda.

Marianno de Azeredo Santos Filho
Brascapital & Partners - Consultoria e Participações

Milton Ferreira Tito
Sing. Ag. de Nav. Marítima e Ativ. Afins do Estado RJ

Nádia de Menezes Pinto Rampi
Fundação Dom Cabral

Patricia Charpentier
Brasif S/A - Administração e Participações

Paulo Machado
Instituto Compliance Rio - IC Rio

Paulo Marcelo de Miranda Serrano

Priscilla de Paula Ricci
Pontifícia Univerdidade Católica do Rio de Janeiro

Raphaelle Lapierre-Houssian
Consulado Geral do Canadá no Rio de Janeiro

Renata Barbieri Coutinho
IAG - Escola de Negócios PUC-Rio

Renato Cirne
FSBPAR Ltda.

Roberto Duque Estrada
Brigadão Duque-Estrada Advogados

Rui Bezerra Silva

Thiago Bottino
Fundação Getúlia Vargas - FGV

Tiago Martins da Fonseca
BRA Certificadora Ltda-Me

Vera Elias
Instituto Brasileiro de Governança Corporativa

Vitor Ferreira Alves de Brito
Sérgio Bermudes Advogados

Yuri Sahione
Ordem dos Advogados do Brasil RJ-OAB

COORDENAÇÃO EDITORIAL

Karla Mourão

Vice-Presidente de Marketing da ACRJ

EDITORA RESPONSÁVEL



1809

ACRJ

Rua Candelária, 9 / 11º e 12º andares

Centro - Rio de Janeiro - RJ

CEP.: 20091-904

CONTATO

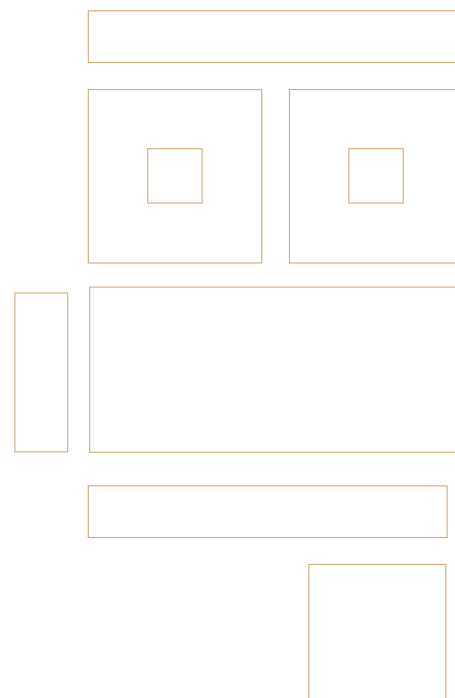
Roberta Alves - Biblioteca ACRJ
roberta@acrj.org.br | (21) 2514-1215

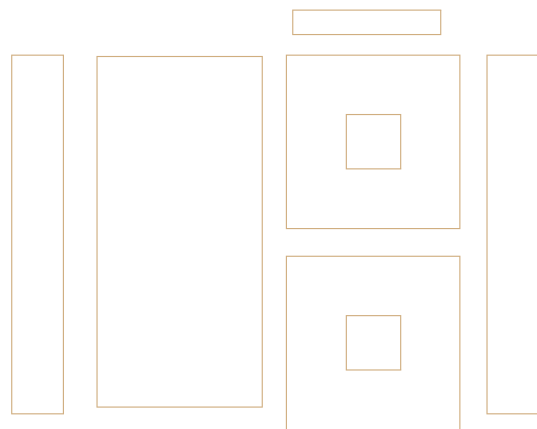
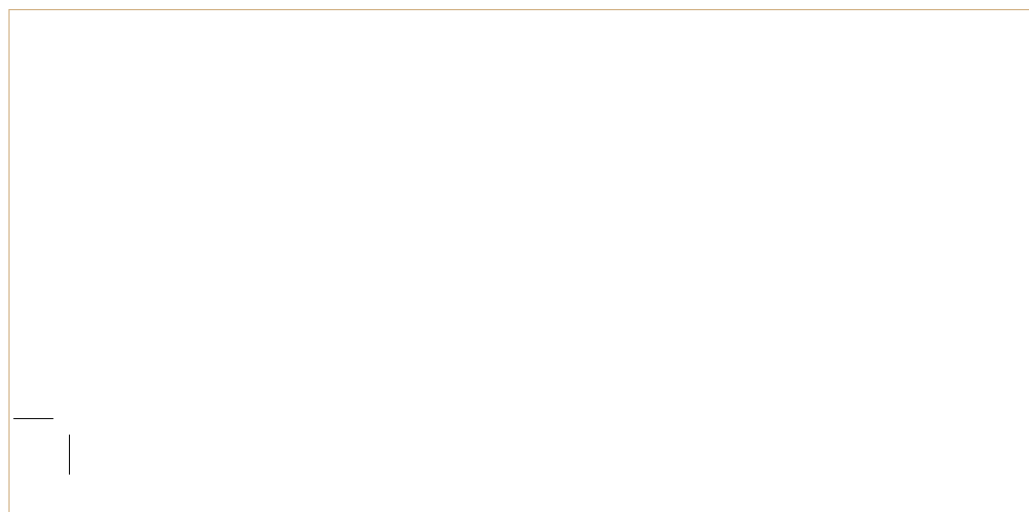
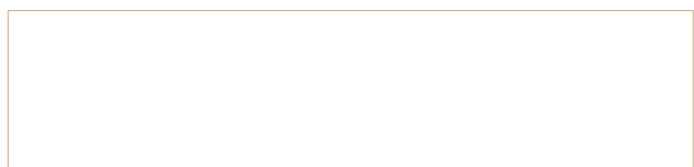
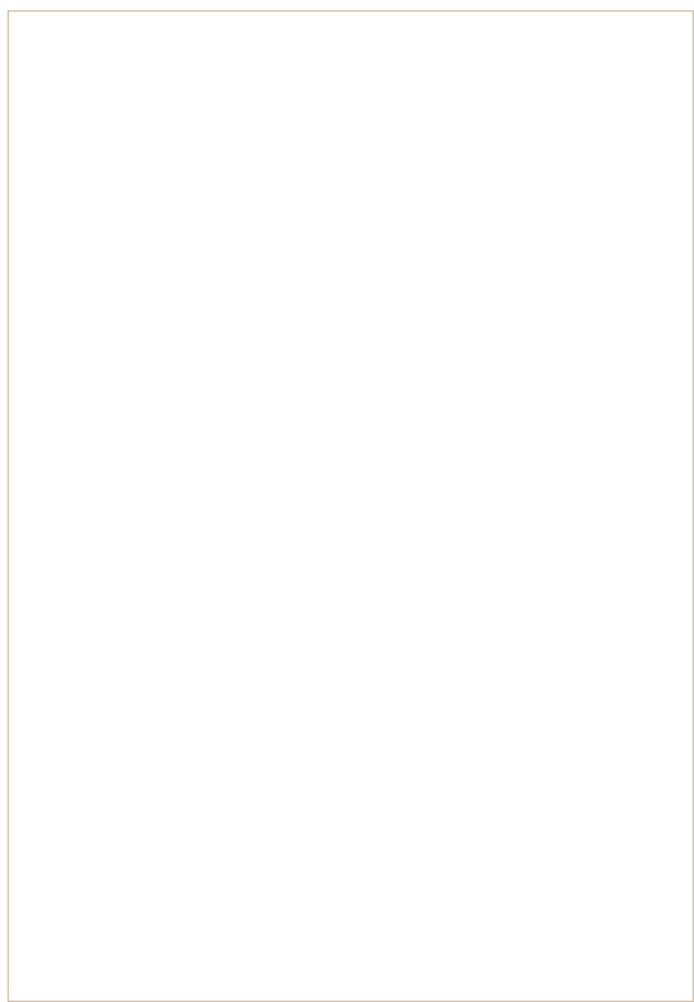
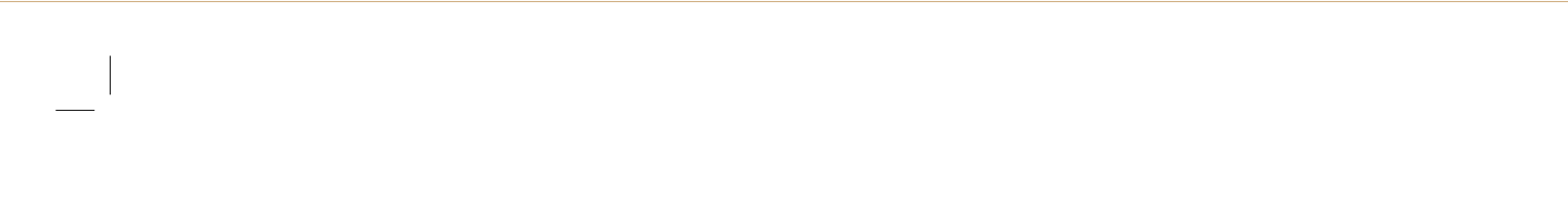
As manifestações oriundas dos textos, artigos e estudos aqui publicadas são de responsabilidade dos seus autores e não expressam necessariamente a opinião institucional da ACRJ.

REVISTA

GOVERNANÇA E COMPLIANCE ACRJ

A Revista de Governança e Compliance da ACRJ, publicação semestral Oficial do Conselho Empresarial de Governança e Compliance da ACRJ, conta com a colaboração de especialistas em diversas áreas do conhecimento humano, para o debate e fomento da cultura da integridade, com o objetivo de produzir propostas para a melhoria do ambiente de negócios brasileiro.





Palavra da Presidente

Caros Amigos,

É com renovada satisfação que apresento mais uma edição da Revista Governança e Compliance ACRJ, desta vez com foco nos desafios do pequeno e médio empresário. Este projeto é fruto do árduo trabalho do nosso Conselho de Governança e Compliance, liderado pelo seu Presidente Humberto Mota Filho, e contou também com o apoio do Sebrae, entidade de reconhecido valor para a formação e informação dos empreendedores brasileiros. Nossa meta é contribuir para um amplo e qualificado debate sobre as questões éticas e organizacionais das empresas brasileiras, com uma proposta verdadeiramente interdisciplinar.

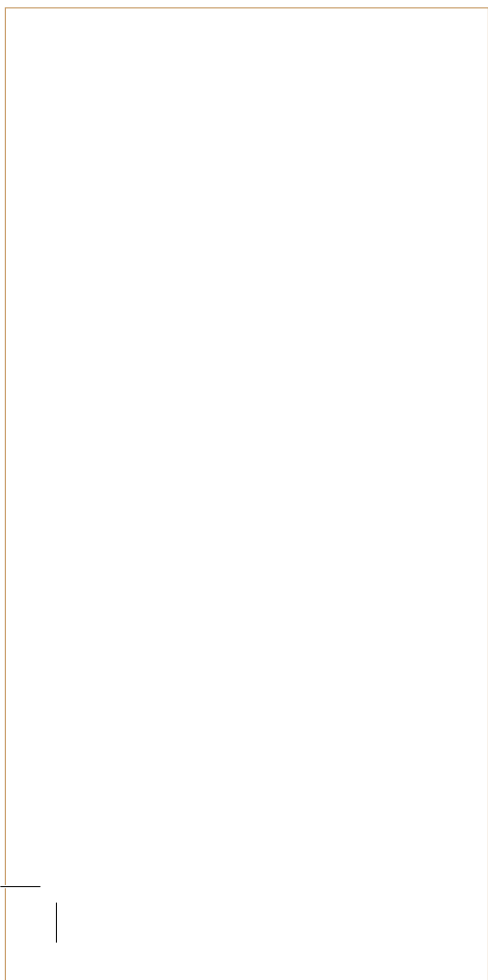
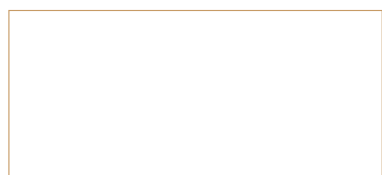
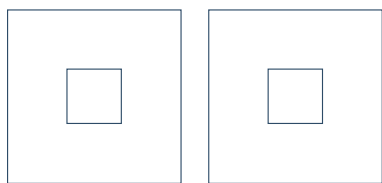
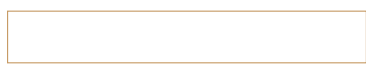
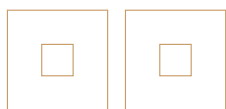
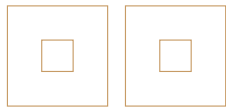
Nesse sentido, a Revista de Governança e Compliance se impõe como uma importante realização da Casa de Mauá na produção de conhecimento e na apresentação de propostas para a melhoria do ambiente de negócios brasileiro, acolhendo advogados, administradores, contadores, economistas e, especialmente, empresários, de todos os portes e ramos de atividade.

Afinal, todos nós empresários devemos estar preparados para conduzir nossos programas de Governança e Compliance rumo à excelência da gestão empresarial, zelando sempre pela reputação de nossas empresas e, principalmente, gerando riquezas e desenvolvimento econômico e social para o nosso país.

Somente assim, a voz do empresário será cada vez mais ouvida, compreendida e respeitada e poderá contribuir ainda mais para as reformas institucionais necessárias, à luz da nossa Agenda Positiva e para a retomada do crescimento econômico, em bases mais éticas e mais sustentáveis.

ANGELA COSTA

Presidente da Associação Comercial do Rio de Janeiro



Sumário

10

Editorial

HUMBERTO MOTA FILHO

12

Compliance: oportunidade de negócios para pequenas e médias empresas de tecnologia

ALBERTO BLOIS

Diretor-Executivo da Rio Soft e Presidente do Conselho Empresarial de Inovação, Comunicação e Tecnologia da Associação Comercial do Rio de Janeiro

14

Como traduzir o compliance para as micro e pequenas empresas?

HUMBERTO MOTA FILHO

Advogado, Doutor em Ciência Política (IUPERJ) e Presidente do Conselho Empresarial de Governança e Compliance da Associação Comercial do Rio de Janeiro

20

Empreendedorismo e inovação com foco na melhoria contínua

JOÃO GABRIEL HARGREAVES RIBEIRO

Diretor do Instituto Gênese da PUC-Rio

24

Impactos positivos da Governança e do Compliance nas pequenas e médias empresas

LUCIANO QUINTO LANZ

Chefe do Departamento de Conformidade e Prevenção à Fraudes do BNDES

30

O compliance que cabe na sua empresa

MARÍLIA KAIRUZ BARACAT

Advogada, Mestre em Direito e Mestre em Relações Internacionais e Diplomacia, Doutorado em Direito na FND - UFRJ.

34

Auditoria Interna em empresas familiares. Seus donos nos conhecem?

RUI BEZERRA SILVA

Auditor Interno, Professor, Mestre em Administração e Bacharel em Ciências Contábeis, Palestrante, Mentor.

38

O Relato Integrado e as Pequenas e Médias Empresas - PME's

MARIA ANGÉLICA COSTA

Engenheira, Consultora de Gestão Integrada, Coordenadora do GT de Conhecimento da Comissão Brasileira de Acompanhamento do Relato Integrado - RJ, Membro da ANEFAC.

42

Aplicação de práticas de governança na gestão de Startups

THAÍS SOARES DE SOUZA

Advogada especialista em Direito Administrativo, Direito Tributário e Direito das Startups, integra a Assessoria Jurídica do SEBRAE/RJ como Coordenadora da Consultoria Jurídica.

54

Agradecimentos

Editorial

POR

HUMBERTO MOTA FILHO

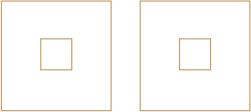
Presidente do Conselho Empresarial de Governança e Compliance da Associação Comercial do Rio de Janeiro

”

Já existe uma demanda efetiva por programas de integridade para as PMEs.

As pequenas e médias empresas precisam traduzir os programas de integridade, que visam prevenir, remediar e monitorar seus riscos, para sua realidade. Já existe uma demanda efetiva por programas de integridade para as PMEs. Uma grande parte das grandes corporações já exigem programas de integridade de seus fornecedores, muitos dos quais são empresas de pequeno e médio porte. Então, vale compreender melhor como essas organizações estão informadas sobre tais programas e podem enfrentar os desafios de sua implementação. A tendência é que as MPEs mais transparentes tenham mais credibilidade em seus relacionamentos empresariais e sociais. Programas de Integridade comunicam o comprometimento das organizações com a ética empresarial e com a transparência, e para manter a sua credibilidade, tais programas precisam demonstrar resultados.

Os debates realizados no Conselho Empresarial de Governança e Compliance da ACRJ, e nos demais fóruns de debates da sociedade civil, além de pesquisas recentes, indicaram uma necessidade de informar e apoiar os pequenos e médios empresários, no fomento da Cultura da Integridade. Portanto, em 7 de julho de 2019 realizamos nosso III Seminário Nacional de Governança e Compliance, quando lançamos o Prêmio Tecnologia de Compliance ACRJ 2019 com diversos especialistas e lideranças, tanto do setor público quanto da área privada, para um auditório mais uma vez lotado. A ACRJ recebeu muitas manifestações e cumprimentos de vários participantes, pela qualidade das informações e pela profundidade dos debates realizados. Tudo isso evidencia que a Casa do Empresário se consolidou, em curto espaço de tempo, como um fórum de debates qualificado nos temas da Governança e do Compliance em nosso estado e em nosso país, ao avançar a sua Agenda Positiva, para a retomada do desenvolvimento sustentável, em sintonia com seu protagonismo histórico, pela defesa das grandes bandeiras da sociedade civil brasileira.



Assim, essa revista, uma publicação oficial e semestral do nosso Conselho Empresarial, registra o conteúdo e os debates do III Seminário Nacional de Governança e Compliance da ACRJ, o qual endereçou duas questões fundamentais para os pequenos e médios empresários brasileiros, quais sejam: “Como traduzir os programas de integridade para a realidade das pequenas e médias empresas brasileiras?” e, “Quais os principais impactos positivos da Governança e do Compliance nas pequenas e médias empresas brasileiras?”

Por fim, agradeço a Deus, ao apoio da minha família, a Presidente da ACRJ, Angela Costa, ao Presidente do Conselho Superior da ACRJ, Humberto Mota, a todos os nossos Conselheiros, em particular, ao Diretor-Executivo da Rio Soft, Alberto Blois e a nossa Vice-Presidente de Marketing Karla Mourão, à equipe da Casa do Empresário e, em especial, ao Diretor-Superintendente do SEBRAE, Antonio Melo Alvarenga Neto, participante do Seminário e decisivo em seu apoio para a edição dessa publicação. Grande abraço e uma boa leitura a todos!

“

A ACRJ recebeu muitas manifestações e cumprimentos de vários participantes do III Seminário Nacional de Governança e Compliance, pela qualidade das informações e pela profundidade dos debates realizados.

”

Compliance: oportunidade de negócios para pequenas e médias empresas de tecnologia

ALBERTO BLOIS

Diretor-Executivo da Rio Soft e Presidente do Conselho Empresarial de Inovação, Comunicação e Tecnologia da Associação Comercial do Rio de Janeiro



Estar em “compliance” é seguir a legislação vigente e as regras estabelecidas pela própria empresa ou pactuadas pelo mercado.

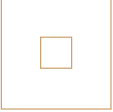
Definitivamente o mundo empresarial precisa encontrar meios para lidar com os desafios de gestão, controle e transparência de processos e dados que serão cada vez mais exigidos pela sociedade brasileira, amadurecida pelos inúmeros episódios de corrupção e não conformidade estampados nas páginas dos jornais e revistas. A tecnologia é com certeza um dos pilares que sustentará a mudança de atitude das empresas, pois é o único caminho para otimizar processos de gestão de documentos e garantir a disponibilidade de informações, de forma a evitar a interferência humana que sempre pode desviar os procedimentos sob aspectos de parcialidade, manipulação e mesmo erros involuntários que prejudicam as boas práticas de governança e compliance.

Estar em “compliance” é seguir a legislação vigente e as regras estabelecidas pela própria empresa ou pactuadas pelo mercado. Esta é uma tarefa aparentemente fácil, mas cumprir todas as leis e regras não depende apenas de conhecê-las, mas principalmente de manter-se permanentemente atualizado quanto às mudanças na legislação e nas regras corporativas. Além disso, a boa governança recomenda transparência, ou seja, disponibilidade de dados sobre as operações das empresas públicas ou privadas de qualquer porte. Considerados todos estes pontos, a tecnologia é sem dúvida a grande aliada das organizações para conseguir cumprir as metas de compliance e governança que garantem segurança e credibilidade para os negócios.



A tecnologia é com certeza um dos pilares que sustentará a mudança de atitude das empresas, pois é o único caminho para otimizar processos de gestão de documentos e garantir a disponibilidade de informações.





Aprimorar a Governança Corporativa e implantar a conformidade de processos, seja em grandes, médias e pequenas empresas, passa necessariamente por rever as plataformas tecnológicas disponíveis ou adquirir novas plataformas para suportar os controles e dar transparência aos dados. Muitos programas e softwares já existem para atender gestão de informações empresariais e documentos, e talvez caiba aí apenas sua avaliação e adaptação às novas exigências de compliance e às características de cada empresa, é claro.

Como todo projeto de tecnologia que mira a excelência, no caso de projetos voltados ao aprimoramento das práticas de Governança e Compliance, cabe ressaltar que esta excelência depende sempre de uma visão multidisciplinar em que a tecnologia entra para apoiar e facilitar o controle e acesso às informações e fluxos definidos pelas próprias áreas envolvidas. Comitês de Compliance em grandes empresas sempre tem um representante de Tecnologia da Informação, mas depende de cada área identificar processos e riscos para que as ferramentas de gestão possam ser desenvolvidas e adequadas às suas necessidades.

“
Aprimorar a Governança Corporativa e implantar a conformidade de processos, seja em grandes, médias e pequenas empresas, passa necessariamente por rever as plataformas tecnológicas disponíveis ou adquirir novas plataformas para suportar os controles e dar transparência aos dados.
”

Com a automatização das tarefas e a definição de fluxos através de programas criados sob medida para as necessidades das empresas ou customizados para atender as especificidades de cada organização, fica bem mais fácil alcançar os níveis de excelência exigidos pela sociedade e pelo ambiente de negócios, que já começa a fazer do compliance condição sine qua non para participar de concorrências e licitações, por exemplo. Já nas pequenas e médias empresas, que en-

frentam dificuldades para sustentar financeiramente o investimento em ferramentas e mesmo pessoas com uma dedicação integral ao compliance, cabe estudar o engajamento em plataformas coletivas, que possam atender às necessidades de padronização, controle e monitoramento de processos, além de garantir o acesso dos stakeholders às informações.

Na outra ponta das oportunidades geradas pela busca de soluções para implantar maior conformidade e transparência no ambiente de negócios nacional, estão as pequenas e médias empresas do segmento de Tecnologia da Informação e Desenvolvimento de Software, que devidamente orientadas a esta tendência podem começar a atuar no suporte à empresas de todos os portes. Só no estado do Rio de Janeiro, são milhares de empresas de tecnologia ávidas por encontrar novas oportunidades de negócios. O movimento pela Cultura da Integridade e por maior conformidade e transparência é, sem dúvida, uma seara promissora seja para o desenvolvimento de novos produtos, seja para a adaptação de softwares e plataformas existentes às boas práticas desejadas.

“
Com a automatização das tarefas e a definição de fluxos através de programas criados sob medida para as necessidades das empresas ou customizados para atender as especificidades de cada organização, fica bem mais fácil alcançar os níveis de excelência exigidos pela sociedade e pelo ambiente de negócios.
”

Como traduzir o compliance para as micro e pequenas empresas?

HUMBERTO MOTA FILHO*

Advogado, Doutor em Ciência Política (IUPERJ) e Presidente do Conselho Empresarial de Governança e Compliance da Associação Comercial do Rio de Janeiro.



34% das MPEs ouvidas não sabiam que atos de corrupção de funcionários podem levar a empresa a responder judicialmente pelos mesmos.

*1 Doutor em Ciência Política (IUPERJ), Mestre em Direito (UCAM). Pós-graduado em Comércio Internacional (Shanghai Business School). Pós-Graduado em Direito da Empresa e da Economia (FGV). Pós-Graduado em Projetos Financeiros (UERJ).

Bacharel em Direito (PUC/Rio). Consultor Jurídico Sênior do BNDES. Presidente do Conselho Empresarial de Governança e Compliance da Associação Comercial do Rio de Janeiro. Presidente da Comissão de Estudos da Transparência Pública da OAB/RJ.

Pesquisador do CEBRAD/UERJ. Membro da Comissão de Educação da OAB/RJ. Editor da Revista Compliance Rio do IC Rio. Membro da Comissão de Educação da OAB/RJ. Professor Convidado da FGV Law Program e Palestrante.

O DESAFIO DAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

As micro e pequenas empresas (“MPEs”) precisam traduzir os programas de integridade (“PI”), que visam prevenir, remediar e monitorar seus riscos, para sua realidade. Vale compreender melhor como as MPEs estão informadas sobre os PIs e como podem enfrentar esse desafio. Os debates realizados no Conselho Empresarial de Governança e Compliance da ACRJ, e nos demais fóruns de debates da sociedade civil, além de pesquisas recentes, indicaram uma necessidade de informar e apoiar os pequenos e médios empresários no fomento da cultura da integridade. Conforme tal levantamento, 34% das MPEs ouvidas não sabiam que atos de corrupção de funcionários podem levar a empresa a responder judicialmente pelos mesmos. É bem provável que tais empresários também desconheçam que sua organização pode responder também na esfera administrativa pública por atos ilícitos, com base na Lei Anticorrupção. Portanto, ao fomentar a cultura da integridade, devemos

ser capazes de esclarecer os riscos legais e negociais de não se desenvolver um PI efetivo para as PMEs.

Nesse sentido, a demanda por programas de integridade efetivos já é uma realidade para as PMEs. Uma grande parte das maiores corporações já exigem programas de integridade de seus fornecedores, muitos dos quais são PMEs. Pesquisa do SEBRAE¹ revela que 36% das micro e pequenas empresas (MPEs) brasileiras já vendem para grandes corporações, e esse contingente pode dobrar com outros pequenos negócios (36%) que ainda não vendem, mas gostariam de começar a negociar com essas grandes organizações. Quanto às vendas governamentais, o mesmo estudo apontou que 24% das MPEs já vendem para União, estados e municípios, e 35% ainda não negociam, mas desejam começar a fazê-lo. Os donos de pequenos negócios já estão conscientes da necessidade da adoção de códigos de ética e de programas de integridade para conquista desses mercados. Esses dados

¹ SEBRAE, 2018. Programas de Integridade abrem novos mercados para as pequenas empresas. <http://www.agenciasebrae.com.br/sites/asn/uf/NA/programas-de-integridade-abrem-novos-mercados-para-as-pequenas-empresas,de5f08f2808c7610VgnVCM1000004c00210aRCRD>.

reforçam a necessidade de programas de integridade para a manutenção e o desenvolvimento dos negócios das PMEs.

Entretanto, há desafios a serem superados pelas PMEs. Esse mesmo estudo indica que, apesar de quase 80% dos empreendedores desejarem ver sua empresa reconhecida

por contar com um PI, a maioria deles (70%) ainda não têm iniciativas internas com esse propósito. De fato, o grau de implantação de PIs entre as micro e pequenas ainda é bastante baixo. Apenas 15% das MPEs afirmam possuir um programa bem estruturado em sua organização. A nota média que as MPEs atribuem a si em termos de conhe-

cimento sobre PI (em uma escala de 0 a 10) é 4,1. Assim sendo, apesar da consciência da importância do PI para as atividades das MPEs, tais organizações não avançaram no ritmo necessário para o desenvolvimento de PIs. O desafio permanece: é preciso não só desenvolver os PIs, mas torná-los realmente efetivos.

PROGRAMAS DE INTEGRIDADE EFETIVOS: EXISTE UMA RECEITA?

Um programa de integridade (“PI”) tem o propósito de prevenir, detectar e remediar riscos relacionados à corrupção, fraude, reputação e imagem da empresa, para tanto, há um conjunto de instrumentos e procedimentos destinados ao seu desenvolvimento. Esses instrumentos e procedimentos englobam, o apoio da alta administração a avaliação dos riscos empresariais, a confecção de códigos de condutas e outros documentos próprios, a implementação de controles internos e financeiros, a criação de um canal de denúncias e a sua investigação, auditorias de conformidade (“*due dilligence*”), monitoramento contínuo dos procedimentos e treinamentos direcionados.

Não há uma fórmula pronta e única para desenvolvimento de PI aplicável, indistintamente, para todas as empresas, seja para as grandes ou as MPEs. A implantação de um PI deve conter os elementos exigidos pela legislação, e ser customizado para cada empresa, levando-se em consideração o seu tamanho, complexidade da estrutura hierárquica, segmento de negócios em que atua e riscos a que está exposta. Seu foco deve estar bem alinhado com os objetivos de longo prazo da empresa, de forma que possa ajudar a atingi-los.

Os cinco pilares do PI, reconhecidos pela CGU² são: o comprometimento e apoio da alta direção; uma instância responsável pelo PI; uma análise de perfil e riscos; estruturação das

suas regras e instrumentos; e monitoramento contínuo. Tais pilares sintetizam as suas principais diretrizes e fornecem muitos dos parâmetros de avaliação desses programas, além de apontar para uma maior efetividade dessas diretrizes, ao corporificar os requisitos fundamentais de um sistema de integridade. Em outras palavras, eles fornecem uma base sólida para disseminar valores, incentivar e comprovar comportamentos dos líderes e funcionários da organização e privilegiar o desenvolvimento de regras focadas nesses valores. Nesse sentido, ao invés de se falar de uma fórmula de PI é melhor desenvolver um programa segundo parâmetros conhecidos e validados pelas autoridades nacionais, respeitadas as especificidades de cada MPE, no caso concreto.

“ Um programa de integridade (“PI”) tem o propósito de prevenir, detectar e remediar riscos relacionados à corrupção, fraude, reputação e imagem da empresa. ”

² Programa de Integridade. Diretrizes para Empresas Privadas. Controladoria Geral da União. Brasília, setembro, 2015.

PROGRAMAS DE INTEGRIDADE EFETIVOS PARA MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

Para que seja efetivo, ou seja, atinja seus objetivos, o programa de integridade das MPEs deve observar certos parâmetros. No Brasil, o Decreto³ que regulamentou a Lei Anticorrupção estabeleceu os parâmetros de integridade que serão considerados na avalia-

ção das MPEs. Por sua vez, a Portaria Conjunta CGU-SMPE nº 2.279, de 9 de setembro de 2015, tratou de simplificar a comunicação desses parâmetros para os pequenos negócios.

Então, os micros e pequenos empresários devem seguir os parâmetros

estabelecidos por esses normativos em suas atividades, para garantir a integridade de suas empresas, quando do desenvolvimento de seus PIs. Tais parâmetros de integridade para os pequenos negócios são:

- **Comprometimento da direção da empresa;**
- **Adoção e implementação de padrões de conduta, código de ética, políticas e procedimentos;**
- **Treinamentos e divulgação do programa de integridade;**
- **Registros contábeis confiáveis;**
- **Controles internos que assegurem a elaboração e a confiabilidade de relatórios e demonstrações financeiras;**
- **Procedimentos para prevenção de fraudes e irregularidades em licitações, na execução de contratos administrativos ou em qualquer interação com o setor público;**
- **Medidas disciplinares;**
- **Procedimentos que assegurem a pronta interrupção de irregularidades e correção de danos.**

Não por acaso esses parâmetros estão fortemente vinculados aos cinco pilares do PI, reconhecidos pela CGU, pois eles detalham os principais propósitos do compliance, quais sejam: prevenir, detectar e remediar riscos relacionados à corrupção, fraude, reputação e imagem da empresa. Mas para traduzir esses parâmetros para as MPEs, numa linguagem direta e clara, é preciso ter em conta a realidade dessas organizações e suas especificidades.

³ Decreto nº 8.420, de 18 de março de 2015.

“

Para traduzir esses parâmetros para as MPEs, numa linguagem direta e clara, é preciso ter em conta a realidade dessas organizações e suas especificidades. ”

“ Não se deve simplesmente adaptar códigos de outras empresas, ainda que elas sejam oriundas dos mesmos setores econômicos, pois, além das considerações éticas reprováveis, isto equivale dizer que tal empresa não tem de fato qualquer identidade própria. ”

TRADUÇÃO DOS PARÂMETROS DE EFETIVIDADE PARA AS MPES

Vale interpretar os cinco pilares do PI, reconhecidos pela CGU, à luz dos parâmetros simplificados da referida Portaria Conjunta da CGU, segmentando essa interpretação a partir desses pilares, para fins de uma melhor compreensão sobre como desenvolver a efetividade dos PIs para as MPes.

Nesse sentido, o comprometimento da direção da empresa, isto é, dos seus proprietários e dos líderes das MPes revela-se imprescindível para o sucesso e a credibilidade de um PI. Nessas organizações, o contato dos executivos com os empregados é mais direto e seus comportamentos são mais prontamente notados. Assim, caso não haja verdadeiro comprometimento dos “donos”, o PI tende a se transformar apenas numa outra boa intenção não realizada.

Por seu turno, controles internos que assegurem a elaboração e a confiabilidade de relatórios e demonstrações financeiras demandam previamente levantar e avaliar os riscos das MPes. A realização da matriz de risco oferece uma boa oportunidade de conhecimento da própria organização e da avaliação de cenários e perspectivas sobre o futuro dessa organização. Aqui não há necessidade de relatórios sofisticados para atestar os controles, pois o mais importante é

a criação, nessas empresas, do hábito interno de questionamento dos riscos das atividades ali desenvolvidas e a sua avaliação periódica com o seu respectivo registro. Os controles internos e os relatórios permitem questionamentos de qualidade.

Em seguida, registros contábeis confiáveis requerem documentar as ações e processos, assim, as MPes devem estar atentas para a necessidade de contar com sua documentação e registros atualizados e con-

“ —————
O comprometimento da direção da empresa, isto é, dos seus proprietários e dos líderes das MPes revela-se imprescindível para o sucesso e a credibilidade de um PI.
————— ”

troles auditáveis para não se verem impedidas de participar de licitações públicas nem de seleções privadas de bens e serviços que demandem tais dados, evitando ainda problemas fiscais crônicos. Ao tratar dos controles internos e financeiros, as MPes, caracterizadas por relações pessoais muito próximas, podem

se valer do desenvolvimento de PIs como uma boa justificativa para implantar ou aperfeiçoar seus controles internos e financeiros, sem que tais medidas sejam tomadas erroneamente como represália ou como desconfiança pessoal, dado que estarão inseridas numa agenda de compliance mais ampla.

Já a adoção e implementação de padrões de conduta, código de ética, políticas e procedimentos representa uma grande chance para as MPes comunicarem e divulgarem aos seus empregados, fornecedores, reguladores e stakeholders os seus valores e o seu comprometimento com eles, estabelecendo seus limites, sua identidade e sua reputação. Exatamente por isso, não se deve simplesmente adaptar códigos de outras empresas, ainda que elas sejam oriundas dos mesmos setores econômicos, pois, além das considerações éticas reprováveis, isto equivale dizer que tal empresa não tem de fato qualquer identidade própria. Prosseguindo, hoje também se fala em auditoria de conformidade de terceiros (supply due dilligence) ao nos referirmos a um processo de avaliação de pessoas, realizado previamente à sua contratação, para possibilitar que a empresa conheça melhor aqueles com os quais se relaciona ao longo da sua via corporativa e identifique

potenciais riscos de se contratar com eles, permitindo a tomada de decisões mais consistentes e seguras. Nessa seara, as auditorias devem ser compatíveis em custo e complexidade com a realidade das MPEs e podem iniciar-se pelas contratações de maior risco para elas.

No que se refere às políticas e procedimentos, as MPEs não precisam de um nível de detalhamento e cobertura similar aquelas das grandes empresas e principalmente das empresas multinacionais. Nesse ponto, o fundamental é que tais políticas sejam uma obra coletiva da organização, inteligíveis para a totalidade de seus empregados e comuniquem os riscos e as potencialidades da organização em uma linguagem clara, com o uso de diversos recursos de comunicação.

“ Os procedimentos para prevenção de fraudes e irregularidades em licitações, na execução de contratos administrativos ou em qualquer interação com o setor público estão intimamente ligados ao monitoramento, um dos elementos mais críticos para a efetividade de um PI.

Quanto ao universo dos treinamentos e divulgação do programa de integridade das MPEs, é preciso adotar uma abordagem muito criativa e fortemente voltada para a realidade cotidiana dos trabalhadores, revelando o PI não como um instrumento meramente burocrático, de cumprimento de regras ou simplesmente punitivo. O foco dos treinamentos deve recair sobre a importância da criação de um ambiente mais ético nos negócios para a empresa e para a sociedade como um todo, com o debate de casos e situações vivenciadas pelos empregados nas suas atividades profissionais.

No tocante às medidas disciplinares e aos procedimentos que assegurem a pronta interrupção de irregularidades e correção de danos, uma ferramenta útil é o canal de denúncias, o qual pode assumir formas simples e não onerosas, tal como um caixa de denúncias instalada em locais privados e sem vigilância de câmeras. Aqui o mais importante é a credibilidade do instrumento e a comunicação dos seus resultados. Dadas as relações de maior proximidade pessoal e até familiar existentes em boa parte das MPEs, é essencial avaliar a melhor forma de comunicar os resultados de uma investigação e, eventualmente, se a organização em questão possui as capacidades internas para conduzir processos de investigação. Em alguns casos, vale cogitar a contratação de profissionais externos.

Os procedimentos para prevenção de fraudes e irregularidades em licitações, na execução de contratos administrativos ou em qualquer interação com o setor público estão intimamente ligados ao monitoramento,

um dos elementos mais críticos para a efetividade de um PI. Esse monitoramento consiste em uma atividade contínua de avaliação para identificar se o programa está funcionando corretamente. Há diversas maneiras de se efetuar o monitoramento, desde soluções eletrônicas, testes de aderência, número de não conformidades encontradas num determinado período, quantidade de denúncias recebidas e notícias negativas na imprensa. Pesquisas mostram que normalmente as empresas adotam uma combinação de fatores quantitativos e qualitativos, pois nenhum dos fatores levantados é capaz de isoladamente demonstrar a efetividade do programa. Monitorar exige tempo e recursos. Assim, por vezes pode ser necessário priorizar atividades que requerem acompanhamento mais rigoroso, como por exemplo, aquelas classificadas de risco alto. No caso das MPEs deve ser dada atenção especial ao monitoramento das suas relações com o setor público, utilizando-se as melhores técnicas disponíveis.

Além de considerar cada um desses elementos definidos pelas autoridades nacionais, para avaliar a efetividade de PIs, algumas empresas podem, adicionalmente, estar sujeitas à observância de legislação estrangeira, em função de sua composição societária, localização geográfica e atuação no mercado internacional, dado que diversas regulamentações estrangeiras tem um alcance extraterritorial, como é o caso do Foreign Corrupt Practice Act (FCPA) dos Estados Unidos e do UK Bribery Act (UKBA) do Reino Unido, impactando na construção do Programa de Compliance.

CONCLUSÃO

A tendência é que as MPEs mais transparentes tenham mais credibilidade em seus relacionamentos empresariais e sociais. Programas de Integridade comunicam o comprometimento das organizações com a ética empresarial e com a transparência e para manter a sua credibilidade tais programas precisam demonstrar resultados. Como não há receitas prontas para toda e qualquer empresa, não basta que eles sejam criados, esses programas precisam atender a critérios de efetividade, respeitar os marcos legais e os riscos inerentes as suas atividades empresariais.

A criação e a manutenção de um ambiente ético nas MPEs demandam soluções mais criativas, participativas e simples. Programas de Integridade efetivos podem contribuir para a superação de um ambiente empresarial disfuncional ou corrupto, com o fomento de uma Cultura da Integridade que permita o surgimento e a consolidação de novos laços de confiança, novos hábitos e formas de cooperação.

“ Como não há receitas prontas para toda e qualquer empresa, não basta que os Pls sejam criados, esses programas precisam atender a critérios de efetividade, respeitar os marcos legais e os riscos inerentes as suas atividades empresariais. ”

Empreendedorismo e inovação com foco na melhoria contínua

JOÃO GABRIEL HARGREAVES RIBEIRO

Diretor do Instituto Gênesis da PUC-Rio.



O empreendedor é aquele que apresenta soluções para um problema e identifica ideias inovadoras para atender demandas da sociedade e do mercado.

Acreditamos no empreendedorismo como uma verdadeira filosofia de vida voltada para a evolução de cada um, e de todos.

Para enfrentar um contexto de crise é preciso assumir uma conduta ativa, sair da zona de conforto, com planejamento e liberdade de pensamento. Sem essa postura, aceitamos a realidade como um fato dado, e não como um processo sempre em construção.

Uma situação de dificuldade pode ser encarada em tom fatalista ou como algo desafiador, favorável para impulsionar novas possibilidades de crescimento e desenvolvimento.

O empreendedor é aquele que apresenta soluções para um problema e identifica ideias inovadoras para atender demandas da sociedade e do mercado.

O empreendedorismo inovador é uma das forças motrizes do desenvolvimento econômico. Para estimular a

economia nacional através da geração e apoio à empresas inovadoras, foi criado em 1997 o Instituto Gênesis da PUC-Rio.

Atuando no desenvolvimento de negócios disruptivos e na capacitação de empreendedores, o Instituto Gênesis, incubadora de empresas e centro de empreendedorismo da PUC-Rio, mantém um foco especial na conscientização do empreendedor para a importância da construção de um modelo de gestão profissionalizada. O próprio Gênesis é certificado, segue um modelo de boas práticas e tem os seus processos escritos, o que favorece a evolução no caminho do compliance e da melhoria contínua.

Nessa linha, o empreendedor do Gênesis é sensibilizado para uma total compreensão da relevância de se cumprir aquilo que está estabelecido em seu planejamento, tudo em conformidade com as normatizações, regulamentações e exigências legais.



O empreendedor do Gênesis é sensibilizado para uma total compreensão da relevância de se cumprir aquilo que está estabelecido em seu planejamento, tudo em conformidade com as normatizações, regulamentações e exigências legais.



GÊNESIS: INCUBADORA DE REFERÊNCIA INTERNACIONAL

O Instituto Gênesis da PUC-Rio foi eleito em 2018 como a 11ª melhor incubadora do mundo, segundo o ranking da UBI Global - instituição de pesquisa sueca - que reúne e avalia o desempenho de todas as incubadoras do mundo. Selecionado na

categoria “World Top Business Incubator – Managed by University”, o Instituto concorreu com mais de 300 incubadoras e é o mais bem colocado dentre as instituições brasileiras, além de ter recebido o 4º lugar na América Latina.

Sediada em Estocolmo, na Suécia, a UBI Global é considerada referência mundial na análise de desempenho de incubadoras. Formada por um time internacional de pesquisadores, a instituição classificou as incubadoras de acordo com os seguintes critérios:



O Instituto Gênesis da PUC-Rio foi eleito em 2018 como a 11ª melhor incubadora do mundo, segundo o ranking da UBI Global.

- Postos de trabalho gerados pelas empresas incubadas e graduadas;
- Número de graduados e incubados;
- Taxa de sobrevivência das empresas;
- Faturamento das empresas incubadas e graduadas;
- Atração de investimento.

É a quarta vez que o Instituto Gênesis é selecionado neste ranking. Em 2014, ganhou a nona posição mundial; e em 2015 e 2016, se manteve no 13º lugar.

O Instituto Gênesis tem o objetivo de transferir conhecimento da Universidade para a sociedade, por meio da formação de empreendedores e da geração de empreendimentos inovadores de sucesso, contribuindo assim para a inclusão social, a preservação da cultura nacional e melhoria da qualidade de vida da região onde está inserido.

Com mais de 20 anos de experiência, o Instituto presta serviços para órgãos governamentais, instituições de

ensino e organizações não governamentais, nacionais e internacionais. Os serviços têm como principal finalidade fomentar o desenvolvimento socioeconômico a partir de ferramentas de capacitação empreendedora, e formação de empreendedores e criação de ambientes de inovação.

Em 20 anos de atuação, o Instituto Gênesis ajudou a gerar mais de 60 negócios ativos que juntos somaram um faturamento superior a 3,5 bilhões. A taxa de sobrevivência é acima de 80%, o que indica o alto nível de preparo das startups que se graduam no Gênesis para enfrentarem os desafios de competitividade do mercado. Em 2018, foram 28 empreendimentos germinados e incubados.

DA CONSCIENTIZAÇÃO À INOVAÇÃO

O Gênesis atua em três grandes áreas:

- **CULTURA EMPREENDEDORA** - Cursos, oficinas e palestras destinadas a disseminar, desenvolver e aprimorar a prática do empreendedorismo;
- **INCUBADORA** - Apoio ao desenvolvimento de ideias, projetos e negócios inovadores;
- **DESENVOLVIMENTO LOCAL** - Ferramentas de empreendedorismo para o desenvolvimento local de ambientes de inovação.

Por meio das ações realizadas através destas três áreas, conseguimos trabalhar o empreendedorismo nos principais aspectos capazes de transformar nossa realidade: da conscientização dos indivíduos, passando pela construção de valores e propósitos sólidos, até se transformarem em negócios inovadores capazes de impactar positivamente a sociedade.

COMPORTAMENTO E ATITUDE

A área de Cultura Empreendedora é responsável por divulgar e sensibilizar o público para a cultura do empreendedorismo e da inovação. Queremos disseminar e fomentar o espírito empreendedor. E nossa primeira preocupação é com a consciência dos indivíduos. Ajudando na formação de seus valores, os novos negócios serão extensões de seus desejos e de suas visões de mundo.

Promovemos uma diversidade de ações - palestras, oficinas, cursos, programas, projetos patrocinados e

eventos - que abordam desde aspectos comportamentais do empreendedor ao planejamento de negócios; da geração de ideias e oportunidades à gestão de carreiras e empreendimentos. Sempre com foco em inovação nos diferentes setores da economia.

Os cursos de extensão são planejados para estreitar a relação do conhecimento acadêmico com as demandas do mercado. Tais cursos são oferecidos ao público através da Coordenação Central de Extensão (CCE) da PUC-Rio.

No ano de 2018, em parceria inédita com o Oi Futuro, o Instituto Gênesis realizou o Curso Música & Negócios gratuitamente ao público. Este curso já foi realizado 10 vezes pelo Instituto Gênesis junto com a Coordenação Central de Extensão (CCE), nas instalações da PUC-Rio e com 100% de adesão dos alunos. Na sua 11ª edição, o Curso recebeu 519 inscrições para 40 vagas. Sucesso que expressa a vocação do Rio de Janeiro para a economia criativa.

GERMINADORA E INCUBADORA

A Incubadora funciona como interface na troca de conhecimento entre a Universidade e a sociedade, gerando e apoiando negócios inovadores que solucionam demandas do mercado. Concentra todo o sistema de seleção, apoio e desenvolvimento de empreendimentos inovadores de diversos setores.

Atua em dois momentos distintos: no desenvolvimento de ideias e na entrada e crescimento de startups atuantes no mercado. Assessorias e consultorias, qualificações, mentorias, infraestrutura física e networking são as principais ferramentas utilizadas para o desenvolvimento dos negócios apoiados.

“

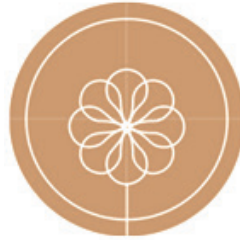
Ajudando na formação de seus valores, os novos negócios serão extensões de seus desejos e de suas visões de mundo.



Tem um projeto?

GERMINADORA | Modelagem de Negócio

É o programa que ajuda o empreendedor a tirar sua ideia do papel, através de capacitação, apoio e consultoria. A ideia transforma-se em projeto, que ganha modelagem e plano de negócio.



Tem um negócio?

INCUBADORA | Consolidação do Negócio

É destinada a incentivar o desenvolvimento da capacidade empreendedora e a promover a maturidade de negócios estruturados, assim como a minimizar os riscos da entrada da empresa no mercado.

Germinados e Incubados

Resultados de setembro de 2017 a setembro de 2018

Nº de empreendimentos	28
Faturamento total aproximado	R\$ 7.863.326,00
Nº de postos de trabalho (incluindo sócios)	125
Tributos pagos aproximadamente	R\$ 1.849.830,00
Faturamento médio anual das empresas	*R\$ 280.834,00

*Mais de 70% das startups brasileiras tem em média um faturamento anual a R\$ 50.000,00

Números da Incubadora Gênesis 2018

28	Empresas no nosso portfólio
26	Consultores na nossa rede, incluindo equipe Gênesis, ajudando no dia a dia com as empresas
965	Horas de consultoria e prestação de serviços para nossas empresas
125	Empreendedores Gênesis
116	Eventos, cursos e palestras que movimentam nossa rede e nossa rotina
850	Pessoas passaram pelos nossos eventos abertos ao público em geral

PROTAGONISMO

Um dos primeiros ensinamentos que assimilamos ao lidar com o empreendedorismo é o de que devemos ser os protagonistas de nossa própria vida. Empreender não é só abrir seu próprio negócio, mas assumir uma postura afirmativa perante a vida. É ganhar mais controle sobre suas ações, pensar, planejar e agir com autonomia, fundamentado por valores sólidos e pelo bem comum.

Um segundo ensinamento, que aprendemos em nossas trajetórias profissionais ao longo da vida, e que no empreendedorismo vem à tona a todo instante, é que sozinhos não construímos nada. É preciso se unir, estabelecer parcerias éticas para concretizar projetos produtivos e eficazes. Essas são as conexões que transformam. É fundamental ser criativo, porém integrando-se a pessoas e equipes, para fazer da criação algo efetivamente relevante, com propósito e potencial evolutivo.

Impactos positivos da Governança e do Compliance nas pequenas e médias empresas

LUCIANO QUINTO LANZ

Chefe do Departamento de Conformidade e Prevenção à Fraudes do BNDES.



O primeiro desafio das pequenas e médias empresas é manter regularidade trabalhista, previdenciária e fiscal.

INTRODUÇÃO

As pequenas e médias empresas, apesar de sua grande importância na geração de emprego e renda, enfrentam uma série de desafios para se manter no mercado. Deficiências de governança e falta de compliance, num sentido amplo, de cumprimento da legislação, dos regulamentos e de padrões de comportamento éticos, explicam boa parte dessa situação. Entre as dificuldades, podemos destacar manter regularidade com suas obrigações com o governo, pouco acesso ao crédito e a novos mercados, aí incluídas a venda regular a grandes empresas, exportação e governo.

Considerando uma perspectiva de compliance, o primeiro desafio das pequenas e médias empresas é manter regularidade trabalhista, previdenciária e fiscal. A falha em manter esta regularidade restringe o acesso ao crédito, especialmente de fontes públicas, que historicamente tem custos mais baixos e as vendas para órgãos, e empresas públicas, além de, cada vez mais, prejudicar as vendas para empresas privadas e até para o consumidor final.

Algumas iniciativas do governo, no âmbito federal, têm buscado melhorar a situação das pequenas e médias empresas, facilitando seu processo

de conformidade com a legislação e suas obrigações. Entre estas temos o SIMPLES, lançado em 1996, a Lei Geral da Micro e Pequena empresa - Lei Complementar no 123/2006 e a Lei Complementar nº 128/2008, que criou o Microempreendedor Individual, para citar as mais importantes. Essa legislação facilitou o cumprimento das obrigações, simplificando o recolhimento de tributos, desburocratizando o registro e manutenção da regularidade das empresas. Pode-se dizer que o compliance das micro e pequenas empresas foi incentivado, pois a legislação atuou no sentido de reforçá-lo, através da simplificação, com diminuição dos custos e obrigações acessórias, com incentivo à regularização e à formalização, aumentando a eficiência dos processos do Estado, ao mesmo tempo que melhorava a integridade e o ambiente de negócios.

Apesar disso, de acordo com o Sebrae, em 2016, 23,4% das novas empresas fecharam em até dois anos após a sua criação. Problemas de fluxo de caixa, causados por falta de crédito, e dificuldade de ter vendas estáveis estão entre os maiores causadores dessa situação. A melhoria da governança e do compliance pode ajudar a mudar esta situação, atacando as causas de alguns desses problemas.

“ De acordo com o Sebrae, em 2016, 23,4% das novas empresas fecharam em até dois anos após a sua criação. ”

ACESSO AO CRÉDITO E PERCEPÇÃO DE GOVERNANÇA E COMPLIANCE DAS PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS

Com relação ao acesso ao crédito pode-se citar alguns problemas recorrentes e apresentar algumas iniciativas para solucioná-los:

1. CERTIDÕES

Em muitas situações as pequenas e médias empresas tem crédito negado, mas nem sempre sabem qual questão levou à negativa. Alguns exemplos:

- Certidão Negativa de Débito – CND e Certidão Positiva com Efeitos de Negativa de Débitos relativos a Créditos Tributários Federais e à Dívida Ativa da União, CPEND, da Receita Federal;
- Certificado de Regularidade do FGTS – CRF;
- Inexistência de apontamentos no Cadastro Informativo de Créditos Não Quitados do Setor Público Federal – Cadin, do Banco Central, para micro e pequenas empresas;
- Ausência de inclusão na listagem de trabalho escravo do Ministério do Trabalho e do Emprego – MTE.

Uma iniciativa do BNDES procura endereçar este tipo de questão - o Canal MPME¹, que faz a verificação das principais certidões requeridas para a solicitação de crédito. Além disso, o Canal MPME apresenta diversos outros serviços, como orientação e assessoria de negócios (em

parceria com o Sebrae), soluções inovadoras de tecnologia (em parceria com Fintechs) e sua função principal, servir como direcionador para a opção mais adequada de fi-

nanciamento para a empresa junto a um agente financeiro, com recursos do BNDES ou linhas de crédito do próprio agente. A Figura 1 apresenta uma representação do Canal MPME.

FIGURA 1 – CANAL MPME



¹ <https://www.bndes.gov.br/wps/portal/site/home/financiamento/canal-mpme>

Com relação ao acesso ao crédito, pode-se citar alguns problemas recorrentes e apresentar algumas iniciativas para solucioná-los:

2. HISTÓRICO DE CRÉDITO

As pequenas empresas têm pouco registro de histórico de crédito. O histórico de compras pagas em dia e de consultas a bureaus de crédito é uma das principais checagens para concessão de crédito. Para ter um histórico favorável uma empresa pode tomar algumas ações:

- Fazer compras a prazo com médias e grandes empresas;
- Fornecer informações para cadastros positivos de crédito, o que foi facilitado pela recente sanção da Lei Complementar Nº 166, de 8 de abril de 2019, que tornou a adesão automática;
- Informar os principais fornecedores/clientes para bureaus de crédito;
- Ter atividade bancária com pagamentos em dia;
- Manter o pagamento de utilidades (telefone, água, energia, etc.) em dia.

3. SEGREGAÇÃO PATRIMONIAL E HISTÓRICO DOS SÓCIOS

As pequenas empresas ainda sofrem com a confusão entre contabilidade da empresa e contabilidade dos sócios. Além de manter estrita segregação é importante que os sócios e administradores tenham bom histórico de crédito e boa reputação, pois é comum que seu histórico de comportamento pessoal, seja mais importante que o da própria empresa, especialmente nos primeiros anos e para empresas de menor porte.

4. AUSÊNCIA DE GARANTIAS

Para acessar crédito, fazer investimentos e compras maiores, muitas vezes as empresas precisam apresentar garantias. No entanto, as pequenas empresas e parte das médias, muitas vezes não dispõem de garantias reais, tais como imóveis e veículos. Algumas soluções são:

- Fechar contratos de fornecimento de produtos e serviços com outras empresas, numa perspectiva de médio e longo prazo, o que depende de atender aos itens 1 a 3, e pode ser usado para antecipação de recebíveis ou colateral de financiamentos com trava de domicílio bancário.
- Contratar garantias de fundos garantidores (BNDES FGI², FGO do Banco do Brasil ou Fampe do Sebrae).



As pequenas empresas ainda sofrem com a confusão entre contabilidade da empresa e contabilidade dos sócios.

NOVOS DESAFIOS

A Lei Anticorrupção (Lei 12.846/2013), regulamentada pelo Decreto Nº 8.420, de 18 de março de 2015, além das leis estaduais e regulamentações que começam a surgir sobre o assun-

to, impõe um novo desafio as MPEs: desenvolver programas de integridade. De acordo com Gonçalves (2018), as MPEs precisam demonstrar o cumprimento de 8 exigências:

- (i) Comprometimento da alta administração;
- (ii) Padrões de conduta, código de ética, políticas e procedimentos de integridade, aplicáveis a todos funcionários e administradores;
- (iii) Treinamentos periódicos sobre o programa de integridade;
- (iv) Manutenção de registros contábeis que reflitam de forma completa as transações da pessoa jurídica;
- (v) Controles internos que reflitam de forma completa e precisa as transações da pessoa jurídica;
- (vi) Procedimentos para prevenção de fraudes e irregularidades em licitações, na execução de contratos administrativos ou em qualquer interação com o setor público;
- (vii) Medidas disciplinares em caso de violação do programa;
- (viii) Procedimentos que assegurem a pronta interrupção de irregularidades e correção de danos.

O Sebrae publicou em 2015 um guia excelente para endereçar essas questões: “Integridade para pequenos negócios – construa o país que desejamos a partir de sua empresa”. Além disso, o Sebrae mantém um website específico sobre o assunto, com vídeos educativos, material para uso das empresas (como cartazes, folders, cartilhas), dicas práticas, webminares, abrangendo questões contábeis, legais e de negócios - www.sebrae.com.br/empresaintegra.

É importante identificar que a melhoria do compliance é um desafio mundial. Verbeke (2018) analisou os impactos da falta de compliance nas empresas familiares. Essa análise é importante no contexto brasileiro, pois a maior parte das pequenas e médias empresas surgem a partir de empreendimentos familiares. De acordo com o estudo, os efeitos negativos são particularmente danosos ao longo do tempo:

- **OFERTA** - uma vez que uma família é percebida como não ética, não seguidora da legislação, pagadora de propina, uma reputação duradoura é formada. Esta se torna um fator de atração para agentes corruptos.
- **DEMANDA** - o comportamento não ético tende a se propagar lateralmente entre os membros da família, se tornando “regra”. Além disso, o comportamento não ético tende a se tornar parte da cultura da empresa.

A conclusão do estudo aponta para a necessidade de reforço no combate à corrupção em seus estágios iniciais. No caso brasileiro, isso parece confirmar a necessidade de ampliação das ações de compliance, voltadas especificamente para pequenas e médias empresas, incluindo a necessidade de auditores (e conselheiros - para empresas médias) independentes, além da recomendação de

profissionalização das empresas familiares, tendo em vista que segundo este estudo é mais fácil desassociar administradores profissionais de corrupções passadas, do que fazer o mesmo para entes familiares.

No entanto, o primeiro e mais importante passo é a compreensão pelos empreendedores dos efeitos nocivos que os desvios éticos e legais têm ao longo do tempo. A oferta de vantagens indevidas a agentes públicos e privados tende a tornar as interações futuras entre os agentes mais lentas e custosas, diminuindo toda a eficiência do sistema econômico. Isso explica porque países com graus mais altos de percepção de corrupção tendem a ter sistemas econômicos menos eficientes.

Para mudar essa situação é preciso que o combate à corrupção deixe de ocorrer somente na esfera policial e

jurídica, passando a permear a educação, a vida comunitária e as interações sociais, de forma a evoluirmos para uma cultura de baixa tolerância a desvios éticos e legais.

O estímulo a estratégias de compliance baseadas na colaboração, na confiança, com incentivos às boas práticas e uso de classificações de compliance pode ajudar nesse processo, especialmente, enquanto este conceito não se incorpora à cultura brasileira.

Um movimento importante é a incorporação da agenda de compliance:

(i) Pelas administrações tributárias, como o Programa “Nos Conformes”, em São Paulo, que tem como componentes-chave a conformidade tributária dos fornecedores, a segmentação de tratamento dos contribuintes conforme o risco, e que começa a ser replicado em vários estados; e as ações da Secretaria da Receita Federal do Brasil com o Programa Alerta e a consulta pública do Pró-Conformidade;

(ii) Pelo Sistema Financeiro, como as já citadas ações do BNDES e do Sebrae para melhor qualificação das empresas para ampliação de acesso ao crédito, associadas a conformidade fiscal, trabalhista e previdenciária.

EFEITOS POSITIVOS

Ao longo deste artigo foram listados alguns dos principais pontos que as pequenas e médias empresas devem atacar para melhorar sua governança e compliance, com a apresentação de possíveis ações para superar eventuais deficiências. A partir dessas ações podemos esperar os seguintes efeitos positivos:

1. **Ampliação do acesso ao crédito** – uma empresa com boa regularidade fiscal, trabalhista, previdenciária, histórico de compras, vendas e crédito, além de boa reputação de governança, consegue acesso a mais linhas de crédito, com melhores taxas e prazos.

2. **Ampliação de mercados** – a empresa ao contar com programas de integridade amplia seu mercado potencial de forma significativa, com a venda para o governo, para outras empresas com programa de integridade que forneçam a entes públicos e para o mercado externo, que cada vez mais cobra que a empresas demonstrem um comportamento ético.

3. **Atração de empregados** – uma empresa com programas de integridade tende a atrair pessoal mais qualificado, com padrões morais mais elevados e maior compromisso com a produtividade.

4. **Atração de investidores** – as empresas em seu processo de crescimento, além de crédito, muitas vezes necessitam de novos sócios / investidores. Se a empresa tiver padrões de integridade claros, tende a atrair sócios e investidores mais comprometidos e mais éticos.

5. **Melhor relacionamento com o poder público** – uma empresa com programa de integridade tende a ter mapeados seus riscos, melhor documentação de seus processos, mais controles e mais mecanismos de proteção. Isso faz com que se situe em uma posição melhor para se relacionar com o poder público, seja em questões trabalhistas, previdenciárias e tributárias.

“

O estímulo a estratégias de compliance baseadas na colaboração, na confiança, com incentivos às boas práticas e uso de classificações de compliance pode ajudar no combate à corrupção fora da esfera policial e jurídica, especialmente enquanto este conceito não se incorpora a cultura brasileira.

”

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Como pode ser verificado por este artigo, as pequenas e médias empresas têm como identificar e mapear seus riscos de governança e de compliance. Com o auxílio do Sebrae, Associações Comerciais e Industriais, entidades do Sistema S, bancos públicos, entre outros, podem obter suporte adequado para implantação de Programas de Integridade.

Cada vez mais as melhorias em governança irão se refletir em melhores resultados nos negócios, seja pelo aumento das vendas, ampliação do acesso ao crédito e captação de empregados e investidores mais qualificados. Por outro lado, quem não se adaptar corre grande risco de ficar fora do mercado.

REFERÊNCIAS

BNDES, 2019. Canal MPME.

Disponível em <https://www.bndes.gov.br/wps/portal/site/home/financiamento/canal-mpme>

Gonçalves, Marcus V. R. (2018) Regras de integridade e compliance para micro e pequenas empresas: como e o que fazer. BRG advogados. Disponível em <http://brgadogados.com.br/en/regras-de-integridade-e-compliance-para-micro-e-pequenas-empresas-como-e-o-que-fazer/>

Lanz, Luciano Q. (2019) Diagnósticos e estudos sobre ambiente institucional a partir da experiência internacional. Disponível em <https://www.linkedin.com/pulse/diagn%C3%B3sticos-e-estudos-sobre-ambiente-institucional-da-quinto-lanz/>

Sebrae. (2015). Integridade para pequenos negócios – construa o país que desejamos a partir de sua empresa. Brasília/DF. Disponível em [https://bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/c49af50a24136d157320e9fee9c96a9/\\$File/7162.pdf](https://bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/c49af50a24136d157320e9fee9c96a9/$File/7162.pdf) Acesso em: 07/04/2019.

Sebrae (2019). Programa Empresa Integra. Disponível em <http://www.sebrae.com.br/empresaintegra> Acesso em 07/04/2019.

Sebrae (2016). Sobrevivência das empresas no Brasil. Disponível em <https://m.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/sobrevivencia-das-empresas-no-brasil-102016.pdf>

Verbeke, A. Corruption in Transition Economies: The Role of “Cascading”. Based on Eddleston, K.; Banalieva, E. R.; Verbeke, A. (2018) Enacting Corruption in Transition Economies: Why some entrepreneurs benefit from bribes and others suffer.

O compliance que cabe na sua empresa

MARÍLIA KAIRUZ BARACAT*

Advogada, Mestre em Direito e Mestre em Relações Internacionais e Diplomacia, Doutorado em Direito na FND - UFRJ.



No Brasil os programas de compliance começaram a ser desenhados e implantados como respostas a malfeitos encontrados em grandes corporações públicas e privadas.

*Advogada, especialista em direito administrativo econômico. Mestre em Direito (Universidad de Alcalá- Espanha) e Mestre em Relações Internacionais e Diplomacia (Universidad Complutense de Madrid - Espanha). Atualmente atua na área de governança corporativa, riscos e compliance e realiza seus estudos de doutorado em Direito na FND - UFRJ.

O compliance, como uma das ferramentas de governança corporativa existentes, não deve se restringir às grandes empresas. É certo, entretanto, que no Brasil os programas de compliance começaram a ser desenhados e implantados como respostas a malfeitos encontrados em grandes corporações públicas e privadas.

O objetivo deste artigo não é discutir todas as possibilidades existentes para bons modelos de programas de compliance. O foco é como desenhar um programa de compliance que atenda às demandas daquelas empresas que não podem ter um departamento robusto de compliance e que ainda precisam cortar custos frente a uma economia que patina dia após dia.

Sem dúvidas, frente a um cenário de instabilidade econômica e com baixo crescimento, as empresas devem iniciar fazendo um planejamento de ações indispensáveis que comporão o programa de compliance. Neste artigo, considero como pressuposto que a alta administração da empresa em questão já esteja convencida da importância do compliance para o ambiente do desenvolvimento dos negócios, sendo o compliance um valor intangível, um ativo para tais empresas. Este pressuposto é basilar e condiciona a disseminação da cultura do compliance em qualquer ambiente corporativo. Não há possibilidade de se construir um programa de compliance sem o firme apoio da alta administração, seja para uma startup, seja para uma pequena ou média empresa.



Não há possibilidade de se construir um programa de compliance sem o firme apoio da alta administração, seja para uma startup, seja para uma pequena ou média empresa.



Após este aparte, devemos iniciar questionando se a empresa possui normas escritas, como um código de ética, por exemplo. Em caso negativo, deve começar seus trabalhos focando em escrever um código de conduta que reflita a realidade da empresa, de acordo com seus stakeholders, área de atuação etc. A experiência nos permite afirmar que surte pouquíssimo resultado “importar” códigos de outras empresas que em nada se parecem com a empresa usada como exemplo. Salientamos que benchmark é sempre bem-vindo. Porém é preciso diagnóstico, adequação e critério. Outro ponto que julgamos relevante é quando da discussão do código de conduta, inserir pessoas-chave da empresa por meio de grupos de trabalho. Nesta oportunidade, há questionamentos interessantes a respeito da cultura da empresa, hábitos, tarefas e processos. Estas discussões só enriquecem o texto e certamente trarão efetividade ao futuro código, lembrando que este código de conduta será a norma fundamental do que pode e do que não pode na empresa, do que se permite, do que se deve fazer e do que não se aconselha. Concluímos este primeiro ponto reforçando a

orientação de que não há programa de compliance sem regras escritas, claras e objetivas.

O segundo ponto de nossa breve reflexão é tratarmos da instância que será responsável pelo compliance neste tipo de startups e empresas. Os assuntos de ética e integridade que surgirem na empresa já com o código

“ —————
Recomendamos que a empresa tenha uma instância que conduza o compliance, valorizando-se as decisões colegiadas tomadas com base no código de conduta existente e nas leis em geral.
————— ”

de ética aprovado pela direção, requerem análise de corpo profissional especializado no tema. Como os temas a serem analisados podem não ser tão objetivos e simples quanto gostaríamos, recomenda-se que esta instância seja colegiada. A noção de colegiado está atrelada às boas práticas de governança corpo-

rativa. O colegiado deve ser priorizado ainda que não exista uma área de compliance na empresa, podendo ele ser composto, por exemplo, por pessoas do RH, do jurídico e do operacional. Naquelas empresas que já possuem comissão de ética, estas podem e devem ser aproveitadas para o programa de compliance. Então, recomendamos que a empresa tenha uma instância que conduza o compliance, valorizando-se as decisões colegiadas tomadas com base no código de conduta existente e nas leis em geral.

Passamos ao terceiro ponto que gostaríamos de destacar: canal de ética ou canal de denúncias. Nas empresas com governanças mais estruturadas e complexas, temos ouvidorias constituídas e canais de denúncias internos. É fato que ter uma ouvidoria é bastante dispendioso, assim como também o é um canal de denúncias interno. O que deve ser sublinhado é a importância de se ter um canal que permita aos funcionários da empresa fazerem críticas, sugestões e denúncias. É por meio deste canal que o compliance da empresa terá acesso a informações que não costumam chegar na direção da empresa. Como alerta, comentamos que a experiên-

“ É fato que ter uma ouvidoria é bastante dispendioso, assim como também o é um canal de denúncias interno. O que deve ser sublinhado é a importância de se ter um canal que permita aos funcionários da empresa fazerem críticas, sugestões e denúncias.
”

“

É importante dizer que no mercado brasileiro temos vários bons exemplos de canais de denúncias terceirizados com um baixo custo financeiro de implantação e manutenção.

cia mostra que este canal precisa ter credibilidade. A credibilidade do canal e o anonimato garantido aos denunciadores devem andar de mãos dadas no programa de compliance. Não há programa de compliance efetivo sem um canal crível e que garanta o anonimato. A depender do tipo de empresa, pode ser interessante ter um normativo interno que proteja as denúncias, vedando explicitamente eventuais retaliações. É importante dizer que no mercado brasileiro temos vários bons exemplos de canais de denúncias terceirizados com um baixo custo financeiro de implantação e manutenção.

O quarto ponto que gostaríamos de trazer à discussão é o aspecto que envolve comunicação e treinamento da empresa como um todo. A empresa já tem seu código, sua instância de compliance e o canal de denúncias. De nada adianta se os funcionários da empresa não souberem das mudanças que estão ocorrendo no sentido de se reforçar a Cultura de Integridade na empresa. As mudanças de compliance têm que afetar toda a estrutura e todos têm que saber disso. Este fato está em consonância com os aspectos de transparência do programa de compliance.

Além disso, após a comunicação envolvendo a todos de que a empresa já tem seu programa de compliance, as pessoas precisam ser treinadas para tal. Uma dica que registro é iniciar por um processo de sensibilização para o compliance, para os assuntos tratados pelo compliance. É necessário explicar que há outros elementos tão importantes quanto as metas de produção e redução de custos. Estando a empresa atenta para o cumprimento deste outro tipo de meta: a da ética e da integridade.

É evidente que tudo que existe na vida empresarial deve ser avaliado e medido. Quando este singular programa de compliance se tornar um pouco mais maduro, ele deverá ser medido com critérios que façam sentido para a empresa e para o próprio programa. O círculo é virtuoso, novas medidas serão criadas, novas normas, outros treinamentos e assim por diante. Durante esta aprendizagem, a cultura do compliance já estará sendo fomentada com a valorização de um ambiente corporativo íntegro e mais saudável.

Ao fim e ao cabo, o que realmente importa é melhorarmos o ambiente de negócios em decorrência da conduta dos funcionários, da direção e demais stakeholders. Isto não pode ser diretriz apenas das grandes companhias. Não há como mudar o ambiente de negócios sem considerar a maioria das organizações: startups, pequenas e médias empresas. O que importa é atuarmos na cultura das organizações, transformando a mentalidade de todos que participam do mundo empresarial brasileiro.

Esperamos que estas orientações encorajem a muitas startups e pequenas e médias empresas a iniciarem seus programas de compliance. Não existem uma fórmula ou receita que se encaixe em todas as empresas. Atualmente, o que pode ser visto como custo de implantação, poderá ser encarado como investimento em um futuro próximo. O nosso conhecimento teórico e prático do tema nos anima a dizer que vale a pena investir em negócios com mais integridade, pois todos ganham. Esta missão é nossa, de toda a sociedade brasileira.

“ Não existe uma fórmula ou receita que se encaixe em todas as empresas. Atualmente, o que pode ser visto como custo de implantação, poderá ser encarado como investimento em um futuro próximo. ”

Auditoria Interna em empresas familiares. Seus donos nos conhecem?

RUI BEZERRA SILVA*

Auditor Interno, Professor, Mestre em Administração e Bacharel em Ciências Contábeis, Palestrante e Mentor.



O empreendedor é aquele que apresenta soluções para um problema e identifica ideias inovadoras para atender demandas da sociedade e do mercado.

*Auditor Interno, com passagem pelos segmentos de Energia, Portos, Hospitais e Oil & Gas. É Mestre em Administração e Bacharel em Ciências Contábeis. Co-fundador do Canal da Integridade, do Projeto Mente Integra, Professor, Palestrante, Mentor e Autor do livro: O que é Compliance? Conceitos e ferramentas na visão de um auditor interno." (ed. Albatroz - 2018)

Tenho uma experiência robusta em auditoria interna, que nos últimos 15 anos se concentrou em empresas ainda administradas pelas próprias famílias fundadoras. Em mais detalhes, são Sociedades Anônimas de Capital fechado. Em teoria, sem qualquer obrigação de constituir um departamento de auditoria interna, mas na prática, sabem que não é possível sobreviver sem tais estruturas. Ainda mais com o advento da legislação brasileira anticorrupção.

E aí surge o primeiro dilema. Será que estas empresas me contrataram para criar seus departamentos de auditoria interna sabedoras das responsabilidades que o *board* teria nesta empreitada?

Nas entrevistas que precederam minha contratação, as indagações foram as mais diversas possíveis. Em uma delas, meu entrevistador, c-level da corporação, disse que minha presença ali era para fazer a empresa ganhar dinheiro. Em outra empresa, ao ser

entrevistado pelo dono, ele disse que a empresa havia crescido muito e minha presença ali serviria para reduzir as taxas de juros dos fundings realizados para suportar a operação.

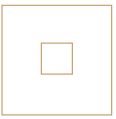
Em apenas uma delas, minha contratação foi conduzida de forma muito técnica, por um profissional altamente especializado. Mas pude constatar depois que isto não era sinônimo de facilidade, pois no comitê de auditoria estavam também os donos. É neles que residem os problemas

O segundo dilema é como dizer aos donos das empresas que suas operações, pelo menos seu backoffice, poderiam melhorar sobremaneira se escutassem ou, no mínimo, lessem nossos relatórios?

Em poucas linhas lhes apresentei duas das maiores dificuldades que nós auditores internos temos em trabalhar para empresas que chamarei de familiares. A primeira é que muitas vezes os donos querem uma função de auditoria interna,mas sequer sabem do que se trata. Talvez



E aí surge o primeiro dilema. Será que estas empresas me contrataram para criar seus departamentos de auditoria interna sabedores das responsabilidades que o *board* teria nesta empreitada? ”



“

Quando nós auditores dizemos que apontaremos as vulnerabilidades, exigiremos os planos de ação para correção, mas que é dos donos o papel de cobrar sua implementação, a coisa muda de figura. ”

pensem: “agora os ladrões da empresa vão se dar mal, pois contratei um Pitbull”. E quando você chega na primeira reunião, apresentando seu primeiro plano, ainda sem uma matriz mais robusta de riscos, com resultados de suas primeiras entrevistas e prospecções, começa a falar de vulnerabilidade, materialidade, qualidade e quantidade de controle, testes, amostragem, auditoria por indicadores, auditoria contínua, você observa seus rostos e deduz duas coisas: ou você conseguiu aplacar a sede de controle de seus interlocutores e seus rostos expressam completa satisfação com o profissional contratado — ou o que é mais provável — não estão entendendo nada e apenas se perguntam o custo mensal de toda esta parafernália.

Só que eles pensam, e aí vem a segunda dificuldade, que tudo ocorrerá em um prazo menor do que o necessário e que a operação irá se curvar ao seu novo auditor, fazendo tudo o que indicamos, pois este é o desejo dos donos. Isto até que funciona como propósito. Mas aí, quando nós auditores dizemos que apontaremos as vulnerabilidades, exigiremos os planos de ação para correção, mas que é dos donos o papel de cobrar sua implementação, a coisa muda de figura.

O que não foi visto pelos donos é que auditoria interna não é igual a outras áreas operacionais da empresa. Pelo princípio do “*tone at the top*”, o ritmo da música e como ela deve ser dançada deverá advir do dono, ou de qualquer estrutura por ele designada para tal. Há de haver envolvimento. E muito.

“

Pelo princípio do “*tone at the top*”, o ritmo da música e como ela deve ser dançada deverá advir do dono, ou de qualquer estrutura por ele designada para tal. Há de haver envolvimento. E muito.

”

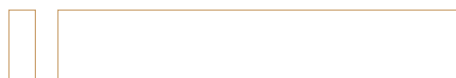
Desejar que suas estruturas de governança funcionem, e aí sim, alcançar os objetivos que definiu, para seu negócio, deve passar obrigatoriamente pelo empenho pessoal dos sócios. Mas não apenas porque é uma obrigação legal ou virou moda. E sim pelo desejo legítimo que seu negócio seja bem-sucedido. Para isso, é fundamental o envolvimento dos donos nos assuntos da auditoria interna. Participei de várias reuniões de resultados,

e sempre me parecia que nada fazia sentido para os participantes. Muitas vezes, apresentávamos resultados robustos, incontestáveis, mas que pareciam insignificantes para o *board*.

Muitas vezes, assegurava que o custo do departamento já estaria pago por alguns anos, ou seja, nosso custo para a corporação era menor do que o resultado que obtínhamos. Mesmo assim não parecia bom para eles. E isso nunca fez sentido para mim. Ter um departamento de auditoria, que se pagava, e mesmo assim não ter o envolvimento do *board* com o trabalho realizado era muito estranho.

Isso me fez elaborar uma “pergunta de pesquisa”. Uso essa figura, pois era uma das entregas que deveríamos fazer durante o curso de mestrado. E essa pergunta de pesquisa poderia ser a seguinte: será que isto acontece somente com a auditoria interna e demais áreas relacionadas à governança corporativa?

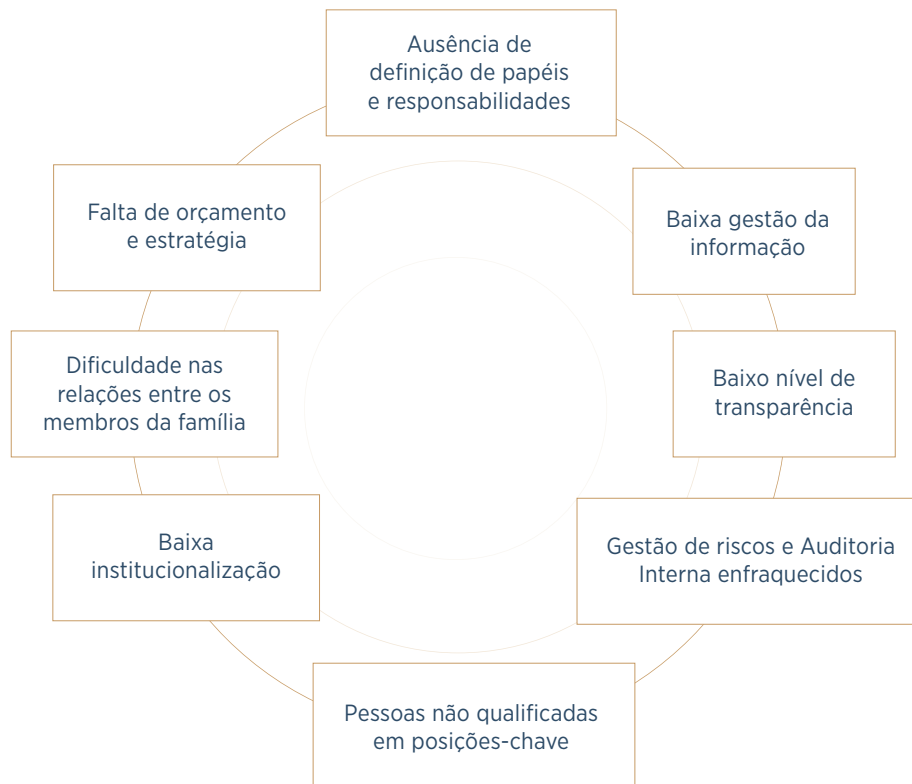
Na certeza de que teria alguma resposta para essa pergunta, pesquisei sobre o tema e a resposta que encontrei, na verdade, não era uma resposta direta a minha pergunta, mas a certeza de que o nível de organização das empresas que chamo familiares, causa deficiências também às outras áreas e/ou atividades da organização.



No gráfico ao lado, mostro o resultado de pesquisa realizada pela Deloitte que apresenta os problemas comuns das empresas familiares:

“

Descobri que havia uma forte influência dos doutores que, sabendo não haver nada que os obrigasse a cumprir as ações discutidas com a Auditoria Interna, deixavam de lado sua implementação.



Fonte: Deloitte 2017

Não fico feliz com isto, pois tão importante quanto o fortalecimento das atividades de governança é a implantação de rituais de gestão que tornem a empresa compatível com as boas práticas de mercado.

Como poderia, por exemplo, implantar um canal de denúncias, onde o sigilo e segurança das informações são a *pièce de résistance*, se tenho problemas como baixa gestão da informação?

E uma palavra apenas pode ser o início da mudança que os donos querem: Desejo. Desejar que não haja mais compadrio nas relações profissionais, que não haja decisões de corredor, que a empresa não seja chamada de “empresa de fulano”, mas sim reconhecida por seu valor, marca e capacidade de cumprir a missão para qual foi criada.

Quando pela primeira vez finquei meus pés em uma empresa familiar, me assustei com a quantidade de doutores que havia na corporação.

Tanto os donos, quando diretores eram chamados por doutores. E depois constatei que sequer possuíam doutorado, ou eram médicos ou qualquer outra carreira onde fossem considerados doutos em algo.

De pronto percebi que havia uma estrutura organizacional retrógrada, com um elevado grau de subserviência e, que não me agradaria muito o que me esperava.

Durante a sequência de trabalhos, esses foram fluindo, mas os planos de ação e resultados, que deveriam ser medidos pela mitigação dos riscos apresentados, não surgiam. Descobri que havia uma forte influência dos doutores, que sabendo não haver nada que os obrigasse a cumprir as ações discutidas com a Auditoria Interna, deixavam sua implementação de lado.

Nos anos seguintes, incluindo os que não mais trabalhavam lá, percebi que havia um acultramento do Conselho de Administração, que

só foi amenizado com a contratação de uma pessoa que se assemelhava a um mentor, cuja principal função era intermediar a Auditoria Interna e o Conselho.

Outras experiências vieram, e não foram poucas. Essa que lhes trago faz menção a baixa institucionalização de estratégia.

Agendamos a reunião com o comitê de auditoria, que era composto por duas pessoas da família dona da empresa, o Chief Executive Officer por Chief Audit Executive (CAE), três diretores e eu. Os diretores eram da área financeira, controladoria e outro da parte técnica. A pauta da reunião incluía apresentação dos resultados que a auditoria interna gerou no exercício anterior e do plano de auditorias para o exercício que se iniciava.

A primeira constatação é de que nenhum dos presentes, além do CAE e eu, leram o material suporte da reunião. Isso gerava uma série de

perguntas desnecessárias e inócuas. Mas pacientemente respondíamos aos questionamentos.

Em um dado momento da reunião, um dos pontos críticos que abordamos gerou atrito entre os três diretores que passaram a defender-se e acusarem-se ao mesmo tempo. Ocorre que, na presença dos donos, não há como nos metermos a querer colocar ordem na reunião, dado que poderíamos ser mal-interpretados. Contudo, ao olharmos para os donos, víamos um certo deleite em seus rostos, pois observavam atentos ao embate entre os diretores, sem esboçar qualquer reação, ficando claro para mim que aquilo que transcorria, poderia trazer mais resultados para eles do que o apresentado por nós.

Fatos como estes, vivenciados em diversos momentos de minha carreira, apesar de eventualmente serem desgastantes, aprofundam a experiência que temos. Minhas palavras neste artigo estão longe de ser um desalento àqueles que como eu nutrem um profundo respeito pelas empresas familiares que ainda são conduzidas por seus fundadores ou gerações subsequentes.

Minha experiência mostra que há um tempo de evolução, um timing para que as mudanças ocorram. E quanto maiores forem os níveis de inconformidade dos conselhos de administração e de sua capacitação, menores serão os intervalos entre a identificação das necessidades e as ações que as aplaquem.

Tais ações demandam uma quebra importante dos paradigmas que apontei neste artigo, dentre estes àquele que se relaciona a não mexer em time que está ganhando, para fazer alusão a um dito popular.

Quebrar paradigmas, é na minha opinião, e auditor tem opinião para tudo, a mola mestra para se superar a cada trabalho, não se contentar com o médio, mas buscar a excelência profissional sempre em compliance com as normas internacionais (IPPF), ditadas pelo Instituto dos Auditores Internos – IIA, da qual apresento o seguinte extrato:

Os auditores internos devem exercer o zelo profissional devido, levando em consideração:

- A extensão do trabalho necessária para alcançar os objetivos da auditoria;
- A complexidade relativa, a materialidade ou a significância dos assuntos aos quais os procedimentos de avaliação (assurance) são aplicados;
- A adequação e a eficácia dos processos de governança, gerenciamento de riscos e controles;
- A probabilidade de erros significativos, fraudes ou não conformidades;
- O custo da avaliação (assurance) em relação aos potenciais benefícios.

A despeito do que apresentei neste texto, o que pode gerar alguma impressão de tristeza ou frustração de minha parte por vir atuando há tanto tempo em empresas familiares, vejo um vasto mundo de oportunidades dentro dessas empresas. A legislação atual, principalmente a Lei 12.846/2013, Decreto Lei 8420/2015, demanda uma série de controles e ações que as empresas em geral devem implantar como mecanismo de blindagem da ocorrência de ilícitudes, ou pelo menos, que na eventualidade de sua ocorrência, as mesmas causem impactos com baixo grau de materialidade.

“
Quebrar paradigmas,
é na minha opinião, e
auditor tem opinião
para tudo, a mola
mestra para se superar
a cada trabalho, não
se contentar com o
médio, mas buscar a
excelência profissional.

Estou muito confiante no momento de recuperação que nossa sociedade vivencia. Minha crença é de que nós auditores internos temos um papel marcante na construção de uma sociedade melhor, a partir da atuação em ações para tornar as empresas melhores, favorecendo um ambiente de negócios saudável, onde as relações entre seus atores sejam sempre sinônimo de prosperidade.

Continuemos íntegros!

O Relato Integrado e as Pequenas e Médias Empresas - PME's

MARIA ANGÉLICA COSTA*

Engenheira, Consultora de Gestão Integrada, Coordenadora do GT de Conhecimento da Comissão Brasileira de Acompanhamento do Relato Integrado - RJ, Membro da ANEFAC.



O Relato Integrado é uma grande evolução na forma de comunicação de uma organização perante seus stakeholders.

*Consultora em Gestão Integrada e Relato Integrado da Modena & Ana Consultores Associados, Eng. Química, 28 anos em Gestão, com certificação internacional pelo Project Management Institute -PMI.



Relato Integrado é uma nova comunicação corporativa, concisa, abrangente e integrada, que conta sobre como a governança, o desempenho, as perspectivas futuras e estratégias, no contexto do ambiente externo que a organização está inserida, conduzem a organização à geração de valor a curto, médio e longo prazo.

O Relato Integrado não é mais um relatório e nem a junção de relatórios contábeis e financeiros com os de sustentabilidade.

O Relato Integrado é uma grande evolução na forma de comunicação de uma organização perante seus stakeholders, principalmente por ter um foco mais abrangente e real quanto aos valores, as riquezas da organização, denominadas múltiplos capitais: financeiro, manufaturado, natural, humano, social e intelectual, próprios ou de outros, que são utilizados por ela, e gerados tanto para seus acionistas, como para outros - colaboradores e a sociedade, quando antes o foco era restrito a seu desempenho financeiro, sendo que as organizações sempre foram e serão constituídas de vários capitais tidos como primordiais à cada modelo de negócio.

Os modelos econômicos tradicionais sempre consideraram as questões socioambientais como variáveis externas aos seus parâmetros e sistemas, por não entenderem ser de sua responsabilidade os impactos de seus

modelos de negócio sobre esses tipos de recursos, sejam eles internos ou externos à organização. Dessa forma, os relatórios corporativos se limitavam inicialmente às informações meramente financeiras e com uma fotografia somente da situação passada.

Com as transformações, no decorrer dos séculos, na estrutura econômica juntamente com o desenvolvimento tecnológico/científico, a população mundial teve um crescente aumento e passou a demandar mais bens e prestação de serviços, impulsionando assim o aumento da produção e dos serviços. Por sua vez, uma maior quantidade de recursos, finitos e/ou não finitos, internos e/ou externos à organização passou a ser necessária e a proporção dos impactos dos modelos de negócios sobre esses recursos passou a tomar dimensões expressivas, alarmando tanto as organizações como a sociedade.

A preocupação com a escassez dos recursos não renováveis, mudanças climáticas e as melhorias das condições de vida para a população global cada vez maior, alavancaram então discussões em âmbito mundial, sobre as ações para lidar com esses desafios do futuro, tendo em vista a projeção de nove bilhões de habitantes até meados do século XXI.

Iniciativas globais de grande importância se sucederam, como a definição do conceito de Desenvolvimento Sustentável, pela UNEP/PUMA em

1972, assim como as três grandes reuniões mundiais realizadas pela Organização das Nações Unidas (ONU) para discutir os problemas relacionados com os limites da natureza e com o futuro da humanidade: em Estocolmo (1972); ECO-92 no Rio de Janeiro (1992), e na RIO+20 Rio de Janeiro (2012), que resultou num documento final relativo às ações a serem tomadas, denominado - “The Future we want”.

Nesse contexto, as proporções dos impactos sobre os recursos próprios e/ou de outros pelas organizações, passou a estar cada vez mais em pauta, passando as mesmas a serem consideradas protagonistas desses desafios.

As próprias organizações, por sua vez, passaram a sentir o problema ao verem o desempenho financeiro de seus negócios afetados pelos impac-

tos potenciais dessas questões ambientais e sociais, que não estavam até então sendo consideradas de suas responsabilidades e portanto, não havia parâmetros, nem sistemas para medição e posterior reporte.

A consciência quanto sua responsabilidade ambiental e bem-estar social, adicionalmente à prosperidade econômica, começou a ser despertada, levando a discussões sobre a necessidade urgente de melhorias nos sistemas e relatórios, de forma a ser possível o conhecimento sobre quais eram os impactos e quais as suas dimensões, possibilitando um melhor processo de tomada de decisões.

Iniciativas resultaram desse movimento, como a criação do primeiro Balanço Social- IBASE e os relatórios de Sustentabilidade - GRI, adicionalmente aos relatórios contábeis, entretanto, um novo problema acabou sendo eviden-

ciado: a falta de comunicação entre os relatórios, o que afetava diretamente a credibilidade das informações.

Com intuito de desenvolver sistemas e relatórios capazes de fornecer informações mais amplas e necessárias para os processos de tomada de decisão, foi criado então pelo príncipe de Gales o projeto A4S - “Prestação de contas de Sustentabilidade”, e alguns anos depois, nasce o IIRC (Conselho Internacional para o Relato) - coalizão global de reguladores, investidores, empresas, definidores de padrões, profissionais do setor contábil e ONGs, que desenvolveu, com os múltiplos stakeholders, um projeto piloto para definição de uma estrutura relativa a um processo de comunicação corporativa, visando atender às necessidades de abordagem ampla, visão futura e integração das informações - o Processo de Relato Integrado, cuja versão 1.0 foi publicada em 2013.

A Estrutura do Processo de Relato Integrado é regida por Princípios Básicos e os Elementos de Conteúdo, e explica três conceitos fundamentais que os sustentam, como segue:

GERAÇÃO DE VALOR

Processo que resulta em acréscimos, decréscimos ou transformações nos capitais, ocasionados pelo modelo de negócio;

CAPITAIS

Recursos utilizados ou gerados, estoques de valor, “riquezas” (múltiplos capitais: financeiro, manufaturado, humano, intelectual, social & relacionamentos e natural);

IMPACTOS

Consequências internas e externas (positivas e negativas) para os capitais decorrentes do modelo de negócio.

PRINCÍPIOS BÁSICOS:

- (1) Foco estratégico e orientação futura;
- (2) Conectividade de informações;
- (3) Relação com partes interessadas;
- (4) Materialidade e concisão;
- (5) Confiabilidade e completude;
- (6) Consistência e comparabilidade.

ELEMENTOS DE CONTEÚDO:

- (1) Visão organizacional e ambiente externo;
- (2) Governança;
- (3) Modelo de Negócio;
- (4) Riscos e Oportunidades;
- (5) Estratégia e alocação de recursos;
- (6) Desempenho;
- (7) Perspectivas;
- (8) Bases para apresentação.

O misto de flexibilidade e imposição da abordagem principiológica da estrutura do Relato Integrado possibilita que a mesma seja utilizada por uma variedade de organizações e suas particularidades, permitindo ao mesmo tempo um grau suficiente de comparabilidade.

“O Processo de Relato Integrado está em andamento para se tornar a norma global, por isso tem que funcionar para todas as empresas, grandes e pequenas”- Richard Howitt, IIRC.

Os elementos do conteúdo servem de guias do contar sobre a empresa e sobre o que deve ser considerado na análise de sua capacidade de gerar valor – Por exemplo, a ação da governança - e os princípios por sua vez, são orientadores sobre a forma de contar, sendo o princípio relacionado a conectividade o mais importante e o que realmente distingue o RI, pois reflete as interações dinâmicas e sistêmicas das atividades da organização como também a integração das informações.

O Relato Integrado é, então, o produto final desse processo de contar, uma comunicação com viés gerencial de prestação de contas, integrada e periódica, cujo objetivo principal é explicar aos provedores de capital como a organização gera valor ao longo do tempo.

Porém, para elaborar esse novo tipo de comunicação é preciso ter informações integradas, o que nos remete a uma realidade cultural corporativa – o modelo atual de gestão praticado. Como ter informações integradas, obtidas a partir de uma gestão ampla e integrada no dia a dia, com o modelo atual de gestão onde lideranças e sistemas de gestão são segregados por áreas, resultando numa atuação e resultados independentes?

O Processo de Relato Integrado age, por sua vez, como uma “ferramenta” de mudança, trazendo a reflexão sobre a necessidade de um novo modelo de gestão do negócio. Sua prática promove a alfabetização do ambiente corporativo em pensar de forma integrada e colaborativa, possibilitando que as grandes entidades listadas ou PMEs, empresas privadas, públicas ou entidades sem fins lucrativos se tornem mais capacitadas para alocar e gerir seus capitais e pensar no futuro de seus negócios, considerando os seguintes fatores:

- Identificação de suas riquezas, seus capitais que são utilizados ao longo de toda cadeia produtiva, adicionalmente ao seu capital financeiro;
- Identificação dos impactos decorrentes de seu modelo de negócio que afetam de forma negativa e/ou positiva esses capitais;
- Integração das questões de governança, de desempenho, das expectativas e interesses dos stakeholders, riscos e oportunidades, perspectivas e estratégias, no âmbito do meio externo em que está inserida, na análise de balanço de seus capitais, digo, na análise de sua capacidade de gerar valor.

A identificação de outros capitais que são utilizados e gerados amplia o valor das PMEs para além do financeiro, contribuindo para reduzir as limitações e impedimentos para a criação de valor a longo prazo, decorrente de seu recente desempenho financeiro. Exemplo: “Um comprador em potencial pagará pela rentabilidade futura e pela geração de caixa. Como tal, ele estará interessado em conhecer a história da criação de valor sobre a base de capital disponível para negociação e crescimento (capital financeiro); os ativos tangíveis disponíveis para produção (capital manufaturado); os processos e propriedade intelectual que podem ser usados (capital intelectual); a exper-

“

O Processo de Relato Integrado age por sua vez como uma “ferramenta” de mudança, trazendo a reflexão sobre a necessidade de um novo modelo de gestão do negócio.

capitalismo, com um propósito de fazer além, produzir um impacto positivo em todos os sentidos da palavra: econômica, social e ambientalmente, colaborando assim para a implementação dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentáveis - ODS's.

O pensamento integrado sobre as questões que podem afetar a geração de valor amplia e aprofunda o conhecimento sobre o negócio, conecta as áreas, desenvolvendo a cooperação, ampliando a consciência das pessoas, levando a uma maior produtividade, fundamental para manter a competitividade no mercado. Entretanto, isso envolve uma mudança cultural corporativa, a implantação de uma gestão integrada e colaborativa, pautada não só na implantação de sistemas integrados de gestão, mas principalmente em

uma gestão agregadora, que escuta, acompanha, integra as diversas áreas, desenvolvendo um sentimento de pertencimento, de cooperação mútua, resgatando a "unidade" da organização.

Para as PMEs, fazer mudanças em seu modelo de gestão, para adotar um mais real e apropriado ao seu crescimento, torna-se mais fácil em comparação com as entidades de maior porte, pois por possuírem um modelo de negócio menos complexo e uma estrutura organizacional mais enxuta, em termos de número de funcionários/colaboradores como também de áreas, o processo de entendimento por parte de todos sobre os principais impulsionadores de seus negócios, como o processo de integração das áreas, ocorre com maior facilidade e em um contexto de

menor resistência. "Como motores do desenvolvimento econômico, as PMEs são extremamente importantes para a economia mundial". Elas têm um valor significativo além do financeiro, que o pensamento integrado e o relato ajudam a descobrir. Uma abordagem integrada pode ajudar as PMEs, incluindo organizações sem fins lucrativos, a aumentar seu impacto, porque incentiva uma visão inclusiva das operações, riscos e oportunidades e perspectivas futuras". Sylvia Tsen – IFAC.

Pesquisas realizadas pela PWC demonstram os benefícios na visão das empresas que já começaram a jornada do processo de Relato Integrado, e na dos investidores ao utilizar o produto final, o Relato Integrado, conforme o quadro abaixo.

VISÃO DAS EMPRESAS

65% - melhor entendimento das oportunidades e riscos do negócio;

79% - melhoria na tomada de decisão;

78% - um pensamento mais colaborativo sobre metas e objetivos, pela diretoria e por áreas estratégicas.

VISÃO DOS INVESTIDORES

80% - percepção do relatório impacta na percepção do gerenciamento do negócio;

82% - se sentem mais confiantes em sua própria análise quando as empresas apresentam informações mais claras e concisas;

11% - não acreditam que informações estratégia, riscos, oportunidades e outros valores, teriam impacto direto sobre o custo do capital das empresas.

Muitas empresas, especialmente as pequenas e médias empresas, colherão a maior parte dos benefícios da jornada do processo de Relato Integrado, pois ao adotar a prática ampliarão a compreensão e construirão a confiança de seus clientes, fornecedores, financiadores e outras partes interessadas em seus negócios, destacando

sucintamente o que gera valor. "As PMEs não causam apenas o maior impacto na economia e na sociedade, mas também são as principais impulsionadoras de inovação e mudança. E, onde as PMEs lideram na inovação de produtos e serviços, elas também podem liderar na inovação para Relatos Integrados" - Sylvia Tsen, IFAC.

BIBLIOGRAFIA

IIRC, Estrutura Internacional para o Relato Integrado, Dez 2013;

A Nova Revolução Contábil, Revista FIPECAFI vol1, Ago 2014;

Guia prático para uma nova linguagem de negócios- PWC,2015; Apresentação Institucional – Relato Integrado, Jun 2013;

How Can SMEs Implement Integrated Reporting? A starter Kit/

The Benefits of Integrated Reporting <IR>, Creating Value for SMEs through Integrated Thinking- IFAC, 2015/

Integrated Reporting for SMEs – Helping Business Grow, Case studies – CIMA, 2015.

Aplicação de práticas de governança na gestão de Startups

THAÍS SOARES DE SOUZA*

Advogada especialista em Direito Administrativo, Direito Tributário e Direito das Startups, integra a Assessoria Jurídica do SEBRAE/RJ como Coordenadora da Consultoria Jurídica.



A ocorrência de inúmeros episódios de corrupção na política e no cenário empresarial trouxe nova visão corporativa a partir do início do século XXI.

*Thais Soares de Souza, é advogada especialista em Direito Administrativo, Direito Tributário e Direito das Startups, integra a Assessoria Jurídica do SEBRAE/RJ há 07 anos e, atualmente, exerce a função de Coordenadora da Consultoria Jurídica.

Além disso, integrou a Comissão de Compliance e o Grupo de Implantação de Marketplace da Instituição por cerca de 03 anos.

É coautora do livro “Revista de Direito das Startups”, publicado em janeiro/2019, pela Editora Enlaw Revistas Jurídicas.

RESUMO

Historicamente, as empresas criavam seus produtos, buscavam ser eficientes, expandiam mercado e captavam recursos externos para fomentar o crescimento dos seus negócios. No entanto, a ocorrência de inúmeros episódios de corrupção na política e no cenário empresarial trouxe nova visão corporativa a partir do início do século XXI. Ser efetivo já não era suficiente. A gestão dos negócios também precisaria ser ética e transparente em suas relações comerciais; societárias; com investidores e com os demais stakeholders. Essa mudança de mindset¹ introduziu no Brasil o instituto da Governança Corporativa.

Paralelamente, o Brasil sofria o impacto da inovação e o surgimento de no-

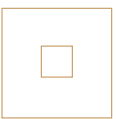
vos modelos de negócios, disruptivos, modernos e menos burocráticos que propunham a ruptura da governança com conceitos antigos de administração, para que pudesse ser aplicada nos mais diversos formatos e estágios de empresa, inclusive em Startups.

O desafio proposto por este artigo pretende analisar a adaptação do instituto e adoção das boas práticas de governança pelas Startups, por se mostrarem extremamente relevantes para estimular a tomada de decisões com base na ética e na transparência, devolvendo a confiança dos investimentos financeiros; fortalecendo a imagem da organização diante do mercado e, por consequência, contribuindo com o crescimento do negócio.

PALAVRAS-CHAVE

Governança Corporativa; Boas Práticas; Startups; Investidores e Crescimento.

¹ Mindset é a atitude mental de como lidar com determinado assunto/projeto. (<https://www.jrmcoaching.com.br/blog/o-que-e-mindset/>)



“

Somente com o fim da Segunda Guerra Mundial, nos anos 40, percebeu-se com mais intensidade a inclinação para a necessidade de uma estruturação mais profunda, com arranjo disseminado, ações comercializadas no mercado e clara separação entre propriedade e gestão.

”

1. INTRODUÇÃO

Primitivamente, compreende-se que a origem da discussão sobre a temática da Governança Corporativa se deu nos anos 20. A década marcou o fenômeno “Quebra da Bolsa de New York”², nos Estados Unidos, quando foram percebidas mudanças globais nos aspectos político-econômicos e sociais, que impactaram diretamente na cultura empresarial prevalecente de gestão individual ou familiar e ampliaram as relações comerciais e as transações financeiras internacionais.

Essa concussão na governança das empresas das principais nações era o primeiro sinal de transformação da estrutura organizacional das empresas mundiais. Contudo, somente com o fim da Segunda Guerra Mundial³, nos anos 40, percebeu-se com mais intensidade a inclinação para a necessidade de uma estruturação mais profunda, com arranjo disseminado, ações comercializadas no mercado e clara separação entre propriedade e gestão.

A efetividade do novo sistema parecia agrandar e sua estrutura de pro-

priedade esparsa, com gestão partilhada e ações vendidas no mercado de capitais, tornou-se modelo universal e atraiu os olhares de corporações de todo o mundo.

“

O formato de interferência externa adotado como novo modelo de governança ainda não era ideal e começou a ser motivo de grande preocupação social.

”

Porém, o formato de interferência externa adotado como novo modelo de governança ainda não era ideal e começou a ser motivo de grande preocupação social. O novo modelo baseado na descentralização das decisões contrariava exatamente o que se buscava abolir com a minimização do controle de empresas pelos

familiares e beneficiava apenas os acionistas majoritários, que se apropriavam dos principais cargos executivos, assumindo diretamente todo o controle corporativo ou contratando agentes⁴ que tendiam a contrariar os interesses da empresa como um todo, de todos os outros acionistas e dos Stakeholders⁵.

Para reduzir o impacto dessa interferência negativa e tentar manter a grandeza da proposta de estrutura organizacional, na década de 90, a sociedade político-acadêmica foi forçada a pensar em soluções práticas. A proposta mais relevante para minimizar a objeção, era de que as empresas e seus acionistas deveriam adotar medidas de composição de interesses, de modo a projetar o êxito da empresa, com ações de controle, monitoramento e disseminação de informação.

Essas medidas mais tarde, sobretudo no início do século XXI, foram estruturadas e conceituadas como os principais objetivos da Governança Corporativa.

² Episódio marcado em 29 de outubro de 1929, quando havia cerca de treze milhões de ações disponíveis para venda na Bolsa de New York, mas não havia compradores. Em razão disso, os preços das ações caíram de forma abrupta, ocasionando a quebra da Bolsa. Como resultado da quebra, bancos, indústrias e empresas foram à falência e milhares de trabalhadores norte-americanos ficaram desempregados.

³ A Segunda Guerra Mundial foi um conflito militar global que ocorreu no período de 1939 a 1945, com a participação de quase todos os países, incluindo as quatro grandes potências: União Soviética, os Estados Unidos, o Império Britânico e a China.

⁴ Evento conhecido como “Teoria do Agente Principal”, que se configura quando executivos e conselheiros contratados pelos acionistas majoritários tenderiam a agir de forma a maximizar seus próprios benefícios (maiores salários, maior estabilidade no emprego, mais poder, etc.).

⁵ Stakeholders são todas as partes interessadas na empresa.

“

No Brasil, embora já se pudesse observar boas práticas de gestão nas grandes empresas desde o final da década de 90, o movimento de governança somente ascendeu com força no início do século XXI.

⁶ Considerado o primeiro código de boas práticas de Governança Corporativa (ano de 1992).

⁷ B3 - Bolsa Brasil Balcão é a bolsa de valores oficial do Brasil, sediada na cidade de São Paulo. Em 2017, era a quinta maior bolsa de mercado de capitais e financeiro do mundo, com patrimônio de 13 bilhões de dólares.

⁸ A Lei nº 6.404/76, conhecida como Lei das Sociedades por Ações ou Lei das S.A., aplica-se, obrigatoriamente, a todo evento de reorganização societária entre as sociedades por ações e, eventualmente, subsidiária as sociedades limitadas.

⁹ O Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) é uma organização sem fins lucrativos, criada em 1999, em decorrência da alteração da proposta de atuação do Instituto Brasileiro de Conselheiros de Administração (IBCA), com sede na Cidade de São Paulo. O IBGC tem relevante atuação no cenário nacional e promove palestras, fóruns, conferências, treinamentos e networking entre profissionais, além de produzir publicações e pesquisas sobre a Governança Corporativa.

2. GOVERNANÇA CORPORATIVA

2.1 SEGREGAÇÃO PATRIMONIAL E HISTÓRICO DOS SÓCIOS

Conforme mencionado, o conflito de interesses dos controladores majoritários e das corporações obrigou um novo pensamento sobre as práticas de gestão não apenas com relação à estrutura societária, mas, sobretudo, em como administrar uma sociedade descentralizada em relação à divergência de entendimento e de interesses dos acionistas, executivos e da própria empresa.

Assim, a preocupação passou a focar-se em estabelecer um aparelhamento eficiente de controle, monitoramento e participação que assegurasse alinhamento entre os administradores e o benefício institucional no momento da disrupção entre controle e gestão empresarial, dando início às primeiras discussões sobre o tema Governança Corporativa.

O assunto difundiu-se na Inglaterra e nos Estados Unidos no início dos anos 90, em razão das características de controle mais descentralizado de suas empresas e em decorrência de escândalos financeiros privados envolvendo importantes empresas, que resultaram, respectivamente, no Relatório Cadbury⁶ e no Código de Governança da General Motors (GM).

No Brasil, embora já se pudesse observar boas práticas de gestão nas grandes empresas desde o final da década de 90, o movimento de governança somente ascendeu com

força no início do século XXI. Isso ocorreu em decorrência da revelação de uma série de atos políticos e empresariais corruptíveis; o lançamento de novos segmentos de mercado pela Bovespa⁷; e, principalmente, com a introdução de mudanças na Lei das Sociedades por Ações⁸, que aumentou o rol de direitos de acionistas minoritários.

“

A ascensão desse movimento no País fez com que alguns organismos sociais passassem a discutir a conceituação do tema e as hipóteses de sua aplicação, abraçando um novo e promissor mercado.

A ascensão desse movimento no País fez com que alguns organismos sociais passassem a discutir a conceituação do tema e as hipóteses de sua aplicação, abraçando um novo e promissor mercado.

Nesse contexto, o Instituto Brasileiro de Conselheiros de Administração (IBCA), composto por empresários, executivos, conselheiros e estudiosos, ampliou seu foco de atuação e se transformou no Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC)⁹, a principal referência do Brasil para o desenvolvimento das melhores práticas de Governança Corporativa.

2.2 CONCEITO

Embora subsistam inúmeras condutas de boas práticas, o mapeamento e a conceituação da Gestão Corporativa não tem fácil compreensão, por ser mutável, se assentar em conceitos subjetivos e poder ser analisada sob vários prismas, já que as condutas aceitáveis se diversificam de um ramo de atuação para outro.

Apesar de ser um conceito intangível é possível prescrever as boas práticas de forma a apresentar orientações claras.

Neste sentido, pela análise etimológica, a palavra governança está relacionada a governo e, em decorrência, Governança Corporativa seria o governo (poderes) de uma corporação.

E como conceituação teórica, o IBGC descreve Governança Corporativa como “o sistema pelo qual as empresas e demais organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas”.

Isso significa dizer que esse sistema se traduz em um conjunto de práticas que busca estabelecer regulamentos e políticas internas, e evidenciar e monitorar os atos de gestão e o método de direção societária pelo Conselho de Administração, Diretoria, Conselho Fiscal, Acionistas e demais Stakeholders. O objetivo dessas práticas é regular o uso eficaz dos recursos disponíveis; viabilizar o melhor desempenho da empresa no cenário político, jurídico, econômico e social; e reduzir a ocorrência de conflito de interesses entre os agentes envolvidos.

2.3 PRINCÍPIOS

Os princípios essenciais da Governança Corporativa fundamentam, em alto ou baixo grau, todas as boas práticas de gestão e quando utilizados adequadamente geram valor e transmitem segurança nas relações entre os interessados.

O Código das Melhores Práticas da Governança Corporativa¹⁰ relaciona os princípios mais comuns da governança, categorizando-os em Transparência; Equidade; Prestação de Contas e Responsabilidade Corporativa.

A transparência se traduz na necessidade de evidenciar as práticas da gestão, assegurando o repasse de informações importantes da empresa aos diretamente interessados, sem que precise haver imposição de lei ou de regulamento para essa publicidade.

Já a equidade busca conferir tratamento proporcionalmente igualitário a todos interessados, deixando de beneficiar somente os controladores majoritários.

Assim, os interesses e as expectativas em relação aos resultados da empresa estarão alinhados às necessidades

“

Quebrar paradigmas, é na minha opinião, e auditor tem opinião para tudo, a mola mestra para se superar a cada trabalho, não se contentar com o médio, mas buscar a excelência profissional.

dos sócios/acionistas e dos demais Stakeholders e seus direitos e obrigações estarão assentados.

Reza o princípio da Prestação de Contas que os agentes de governança devem prestar contas da sua atuação, responsabilizando-se integralmente pelas consequências dos seus atos.

Por fim, preceitua a Responsabilidade Corporativa que os agentes de governança devem zelar pelo desempenho da organização, de modo a viabilizar seu crescimento econômico-financeiro; proteger todas as partes interessadas e facilitar o acesso ao capital.

¹⁰ O Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa está em sua 5ª edição e foi elaborado pelo Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) com o fim de apresentar e propor alterações e inovações no ambiente organizacional e institucional brasileiro, tornando-o mais sólido, justo, responsável e transparente.



No Brasil, embora já se pudesse observar boas práticas de gestão nas grandes empresas desde o final da década de 90, o movimento de governança somente ascendeu com força no início do século XXI.

¹¹ Alguns casos de corrupção, cujas ações são totalmente diferentes do que se espera de instituições com reputação ilibada, ficaram conhecidos no Brasil em razão da relevância de posicionamento das empresas e da amplitude do impacto negativo (que atingiu o desenvolvimento da economia e, por consequência, do País) Um dos episódios mais famosos em cenário nacional foi o escândalo envolvendo a empresa JBS (fundada em 1953 e líder global da indústria de alimentos), no ano de 2017. A desordem executiva afetou o resultado da empresa, que passou a ter aumento de vendas somente após o aprimoramento das práticas de governança, o que foi aferido pelo então Secretário Executivo do Ministério da Fazenda, Sr. Eduardo Guardia, em matéria apresentada à Revista Época - Negócios (<https://epocanegocios.globo.com/Empresa/noticia/2018/02/epoca-negocios-jbs-mostrou-melhoramento-de-governanca-corporativa-diz-secretario-da-fazenda.html>).

¹² Não obstante a regra segundo a qual a culpa ou o dolo são requisitos essenciais para a responsabilização do administrador, o Direito prevê que, em determinadas situações, ele será responsabilizado independentemente de conduta dolosa ou culposa, com exemplo as previsões do Código de Defesa do Consumidor e a Lei Ambiental.

¹³ Segundo expressa disposição do artigo 158, §1º da Lei das S/As, "o administrador não é responsável por atos ilícitos de outros administradores, salvo se com eles for conivente, se negligenciar em descobri-los ou se, deles tendo conhecimento, deixar de agir para impedir a sua prática"

¹⁴ Não obstante a autonomia jurídica e patrimonial da pessoa jurídica que, como regra, afasta qualquer tentativa de responsabilização pessoal dos sócios e administradores por dívidas da Sociedade, a não ser em situações excepcionais, a legislação brasileira incorporou, por meio do artigo 50 do Código Civil, a teoria da "desconsideração da personalidade jurídica", que viabiliza atingir os bens particulares de seus sócios e administradores.

¹⁵ Em janeiro de 2018, entraram em vigor as novas regras do Novo Mercado, segmento de listagem da B3 - Brasil/Bolsa/Balcão, uma das principais empresas de infraestrutura de mercado financeiro no mundo, com atuação em ambiente de bolsa e de balcão. A Companhia integra os índices Ibovespa, IBRX-50, IBRX e Itag, entre outros. Reúne ainda tradição de inovação em produtos e tecnologia e é uma das maiores em valor de mercado, com posição global de destaque no setor de bolsas.

2.4 BENEFÍCIOS

Os casos de corrupção e ações criminosas em empresas, tanto em cenário nacional quanto internacional, estão se tornando cada vez mais rotineiros.

Neste sentido, as discussões sobre práticas de Governança Corporativa, intensificadas após a revelação de episódios de desvio de dinheiro, propina, abertura de contas em paraísos fiscais¹¹, evidenciam a relevância de sua disseminação para geração de valor, bem como revelam a magnitude das atribuições dos agentes de governança na propagação dos propósitos e princípios éticos da empresa.

Tão gravosos quanto as condutas dolosas, pelas quais se verificam as práticas corruptivas, são as condutas culposas dos administradores, traduzidas nos seguintes atos: (a) imprudência (quando deixa de adotar as cautelas necessárias), (b) negligência (quando deixa de agir de forma zelosa) ou (c) imperícia (quando age com inaptidão técnica).

Nesta lógica, embora grande parte das empresas já tenha código de conduta com abordagem de princípios morais e de transparência, verifica-se que a adoção de boas práticas de Governança Corporativa é decisiva para a formação de um ambiente ético.

Soma-se à relevância dessas práticas a previsão legal, inserida no Direito Brasileiro por meio da Lei das S/A, que possibilita a responsabilização pessoal dos administradores pelas obrigações que contrair em nome da Companhia e em virtude de ato irregular de gestão, não importando se

suas ações decorreram de dolo ou culpa. Neste mesmo sentido, em casos estritamente estabelecidos em Lei, os sócios e administradores podem ser responsabilizados objetivamente¹²; por atos de outros administradores¹³ e por dívidas da Sociedade¹⁴.

Conseqüentemente, é possível afirmar que as mudanças trazidas pelo novo Regulamento do Novo Mercado¹⁵ levam as empresas a desenvolverem ainda mais suas práticas de Governança Corporativa, sobretudo no que tange ao controle interno e redução de riscos.

Essas práticas e previsões legais tornam o negócio ainda mais atrativo aos investidores e tendem a deixá-los confortáveis em pagar valor maior por essas empresas, já que não apenas favorecem os interesses de seus proprietários, mas também a durabilidade das empresas.

Em razão disso e com o alinhamento de interesses, tem-se a possibilidade de preservação e otimização do valor da empresa; certificação da qualidade da gestão¹⁶, contribuição com o crescimento e evidenciação do negócio no ambiente competitivo e viabilização de acesso da empresa ao mercado de capitais¹⁷.

Por fim, as práticas de Governança Corporativa, empreendidas por deliberação da organização, garantem maior profissionalismo, organização, produtividade, agilidade e transparência à gestão empresarial; independência dos envolvidos na tomada de decisão e constantes melhorias nos mais diversos aspectos organizacionais.

¹⁶ Considerado o primeiro código de boas práticas de Governança Corporativa (ano de 1992).

¹⁷ B3 - Bolsa Brasil Balcão é a bolsa de valores oficial do Brasil, sediada na cidade de São Paulo. Em 2017, era a quinta maior bolsa de mercado de capitais e financeiro do mundo, com patrimônio de 13 bilhões de dólares. Todos esses segmentos prezam por regras de governança corporativa diferenciadas. Essas regras vão além das obrigações que as companhias têm perante a Lei das Sociedades por Ações (Lei das S.As.) e têm como objetivo melhorar a avaliação daquelas que decidem aderir, voluntariamente, a um desses segmentos de listagem. Além disso, tais regras atraem os investidores. Ao assegurar direitos aos acionistas, bem como dispor sobre a divulgação de informações aos participantes do mercado, os regulamentos visam à mitigação do risco de assimetria informacional". (http://www.bmfbovespa.com.br/pt_br/listagem/acoes/segmentos-de-listagem/sobre-segmentos-de-listagem/)

3. COMPLIANCE À LUZ DA GOVERNANÇA CORPORATIVA

Diversos artigos abordam Compliance¹⁸ e Governança Corporativa sob o mesmo contexto, levando à percepção de que seriam sinônimos.

No entanto, é importante compreender que se trata de conceitos diferentes, porém igualmente importantes para o desenvolvimento das organizações.

De acordo com o Código das Melhores Práticas de Governança do IBGC, agentes de governança são sujeitos e órgãos envolvidos no sistema de governança, como sócios, auditores, conselheiros de administração e fiscais e diretores. Eles são incumbidos de “assegurar que toda a organização esteja em conformidade com os seus princípios e valores, refletidos em políticas, procedimentos de controle e normas internas, e com as leis e os dispositivos regulatórios a que esteja submetida”¹⁹, traduzindo-se no efetivo objetivo do sistema de Compliance, que transpõe todos os níveis da organização.

Na visão extraída do IBGC, “o sistema de Compliance contempla a integração entre a identidade da organização, os agentes de governança e os demais elementos de Compliance.

Já os princípios básicos de Governança Corporativa relacionam-se diretamente com a identidade da organização, influenciando a deliberação ética e norteando a atuação dos agentes de governança e o funcionamento do sistema de Compliance”²⁰.

Deste modo, o aperfeiçoamento da conjugação das práticas de Compliance e de Governança Corporativa adquire mais relevância quando o mercado e a sociedade valorizam organizações comprometidas com a integridade, garantindo vantagem competitiva e melhores condições para receber investimentos, créditos ou financiamentos.

Para essa evolução, é importante que a organização conheça seus valores, regras, políticas e procedimentos de integridade, necessidades, especificidades e o nível de comprometimento da alta administração, pois somente assim conseguirá definir o sistema de Compliance que mais se amolde à sua realidade.

“

O aperfeiçoamento da conjugação das práticas de Compliance e de Governança Corporativa adquire mais relevância quando o mercado e a sociedade valorizam organizações comprometidas com a integridade.

”

¹⁸ “Compliance é entendido em sentido amplo, como a busca permanente de coerência entre aquilo que se espera de uma organização – respeito a regras, propósito, valores e princípios que constituem sua identidade – e o que ela de fato pratica no dia a dia”. Compliance à Luz da Governança Corporativa – p. 08 (http://www.ibgc.org.br/userfiles/files/Publicacoes/IBGC_Orienta/Publicacao-IBGCorienta-ComplianceSobaLuzDaGC-2017.pdf)

¹⁹ IBGC, Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa, 2015, p. 91.

²⁰ http://www.ibgc.org.br/userfiles/files/Publicacoes/IBGC_Orienta/Publicacao-IBGCorienta-ComplianceSobaLuzDaGC-2017.pdf

4. APLICAÇÃO DE BOAS PRÁTICAS CORPORATIVAS EM STARTUPS

4.1 CONCEITUAÇÃO DE STARTUP

Uma Startup pode ser conceituada como o estágio inicial de desenvolvimento de uma empresa, caracterizado pela ausência de processos internos e organização e movida pelos impulsos de comercialização de uma ideia inovadora (incremental, radical ou disruptiva)²¹.

Esse momento inicial é marcado pela união de empreendedores com o objetivo de projetar novos produtos e serviços, sob condições de extrema incerteza, com poucos recursos e com reduzidos processos burocráticos²².

4.2 INVESTIMENTOS

O resultado de pesquisa realizada pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) e pelo Ministério da Indústria, Comércio Exterior e Serviços (MDIC) mostrou que 30% das Startups brasileiras não conseguem se manter no mercado e

a principal razão é a dificuldade de acesso a capital²³.

A pesquisa identificou, ainda, que o melhor desempenho era de companhias “aceleradas”²⁴, já que entre estas, o percentual das que encerraram as atividades era de 15%, metade da média geral.

Neste sentido, estará mais preparada para impulsionar e escalar²⁵ seu empreendimento a Startup que já está com o modelo de negócio²⁶ desenvolvido; equipe de trabalho estruturada e já tenha dado início à etapa de divulgação e comercialização do bem/serviço com êxito.

Considerando que todo sucesso tem um custo o acompanhando, torna-se evidente que o empreendedor necessitará de investimento para agilizar o crescimento de sua Startup e o primeiro passo para identificar o tipo ideal de investimento é avaliar o estágio de maturidade em que se encontra.

“

Estará mais preparada para impulsionar e escalar²⁵ seu empreendimento a Startup que já está com o modelo de negócio²⁶ desenvolvido; equipe de trabalho estruturada e já tenha dado início à etapa de divulgação e comercialização do bem/serviço com êxito.

No entanto, o acesso a investimentos permanece um desafio. Apenas 22% das Startups entrevistadas pelo SEBRAE e pelo MDIC receberam aportes privados. Neste universo, a forma de investimento mais comum foi aquela realizada pelo que é chamado de “anjo”²⁷ (73%), seguida por acelera-

21 Conceito por Blank e Dorf, 2012, p.30, citado por Erik Nybo em “Direito das Startups”, p. 30.

22 Conceito aplicado por Eric Ries no livro “A Startup Enxuta”, que busca justificar como os empreendedores atuais utilizam a inovação contínua para criar empresas extremamente bem-sucedidas, p. 246

23 http://www.mdic.gov.br/images/REPOSITORIO/scs/decos/Informativo_2018/035_Informativo_da_Secretaria_de_Com%C3%A9rcio_e_Servi%C3%A7os_2018.pdf

24 As aceleradas são empresas que tem potencial de crescimento rápido, normalmente startups. “Em um tempo bem menor que a incubação, o foco da aceleração é levar uma startup do estágio de projeto para empresa, mas já com muitos clientes e fortes características de crescimento rápido”, Yuri Gitahy define. (<http://www.fumsoft.org.br/pre-incubadas-incubadas-e-aceleradas-quem-e-quem-na-ti/>)

25 Escalar é aumentar o volume de produção e de vendas sem aumentar os investimentos e o custo fixo na mesma proporção. As empresas que escalam adequadamente também conseguem atrair mais capital e clientes e, eventualmente, contratar mais funcionários. (<https://endeavor.org.br/estrategia-e-gestao/escalar-seu-negocio-voce-ja-fez-o-exercicio-10-vezes-mais/>)

26 O modelo de negócio que você escolhe para a sua empresa determina sua estrutura de capital no futuro. (<https://endeavor.org.br/endeavor-recomenda/ferramentas-modelo-de-negocio/>)

27 Investimento-Anjo – Investimento realizado por pessoas físicas com capital próprio em empresas embrionárias, mas com alto potencial de crescimento e de retorno para o Investidor-Anjo.

“

Considerando que todo sucesso tem um custo o acompanhando, torna-se evidente que o empreendedor necessitará de investimento para agilizar o crescimento de sua Startup e o primeiro passo para identificar o tipo ideal de investimento é avaliar o estágio de maturidade em que se encontra.

”

doras²⁸ (29%) e por fundos de investimento de venture capital²⁹ (14%)³⁰.

Todavia, com o crescimento do negócio e demonstrada sua capacidade de se estabelecer no mercado, se torna natural/automática a busca por investimentos maiores como o Venture Building³¹.

Pode-se verificar, portanto, considerando as diversas modalidades, que os investidores de Startups estão cada vez mais profissionais e dispostos a injetar mais recursos financeiros.

Em contrapartida, com o aumento da participação direta nas Startups, os investidores apresentam-se mais exigentes e seletivos com as propostas e rastreiam ideias inovadoras, produtos escaláveis e diferencial de negócio para que tenha segurança na operação.

Afinal, aplicar dinheiro envolve risco! E o investidor, nesse cenário de

total imprevisibilidade, buscará mecanismos para minimizar a exposição ao risco.

Neste caminho, as Startups que recorrem ao mercado em busca de recursos financeiros e parcerias precisam apresentar um diferencial que transmita segurança aos possíveis interessados. A governança corporativa bem estruturada é uma maneira de agregar maior valor para essas empresas, apresentando ao investidor um ambiente favorável ao aporte de recursos.

4.3 BOAS PRÁTICAS PARA STARTUPS

Dentre os avanços institucionais recentes em governança no Brasil, destacam-se a 5ª edição do Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa do IBGC, no ano de 2015); o lançamento do Código Amec de Stewardship e do Código Brasileiro de Governança Corporativa – Companhias Abertas (CBGC), ambos em

“

As Startups que recorrem ao mercado em busca de recursos financeiros e parcerias precisam apresentar um diferencial que transmita segurança aos possíveis interessados.

²⁸ Aceleradoras – investimento de uma pessoa jurídica em Startups com o objetivo de auxiliar no seu desenvolvimento e rápido crescimento, contribuindo com mentorias e suporte para que atinja seu ponto de equilíbrio e consiga se sustentar por recursos do próprio negócio. Além disso, eventualmente a aceleradora investe pequeno recurso financeiro e como compensação pode se tornar sócia.

²⁹ Venture Capital – investimento de uma pessoa jurídica em Startups com objetivo de apoiar negócios por meio da compra de uma participação acionária, a fim de valorizar essas ações até a saída da operação. Considerando o risco da operação, ainda que a empresa investida tenha avançado potencial de valorização, em geral a participação adquirida é minoritária.

³⁰ Neste caso, não foi considerada a modalidade de Bootstrapping quando os empreendedores utilizam seus próprios recursos para investir na empresa. Costuma ser o primeiro passo dos investimentos.

³¹ Venture Building – modelo de investimento de uma pessoa jurídica em Startups, com características de incubadoras, aceleradoras e venture capital, cujo objetivo é construir um negócio e não somente criar produtos. O grande diferencial dessa modalidade é o elevado percentual de participação societária (que pode chegar a 80%) e o controle do capital financeiro e humano, bem como a estrutura física, financeira e estratégica da empresa.

<https://sebraers.com.br/start-up/conheca-seis-alternativas-de-investimento-para-startups/>

<https://startupi.com.br/2015/05/como-as-venture-builders-estao-mudando-o-modelo-de-startups/>

2016; a edição da Instrução Normativa nº 586 da Comissão de Valores Mobiliários (CVM)³² e as novas exigências criadas pela reforma do Novo Mercado da B3, em 2017³³.

Esses avanços, aparentemente, apenas teriam efetividade em empresas já estruturadas, com conselhos de administração eficientes e engajados e com códigos, normativos e políticas internas estabelecidas.

Essencialmente a Governança Corporativa vinha se apresentando como um instituto complexo e de difícil aplicação a modelos de negócio não burocráticos, haja vista sua obsessão por controles e regras e seu formato engessado replicado dos costumes estrangeiros para a realidade nacional.

No entanto, para enfrentar a tendência atual de mercado, compreendendo as causas e os impactos de inovação e os novos modelos de negócios (inovadores e disruptivos) que estão surgindo, é imprescindível a ruptura da Governança Cor-

porativa com conceitos antigos de administração, de modo que possa ser aplicada nos mais diversos formatos e estágios de empresa, inclusive em Startups, assegurando-lhes a integridade empresarial ao mesmo tempo que lhes permite evoluir/desenvolver com o diferencial que o mercado de investimento rastreia.

Evidente que a Governança Corporativa não será aplicada da mesma forma em empresas tradicionais e em Startups, haja vista que estas são mais ágeis, simplificadas e enxutas do que aquelas.

Entretanto, considerando que a Governança Corporativa teve que se adaptar (tanto no âmbito legal quanto no de mercado) para ser adequadamente aplicada em empresas tradicionais brasileiras, não haverá qualquer prejuízo em adequar o conceito para Startups.

Essa adaptação precisa levar em conta o grau de maturidade do negócio e qual o impacto³⁴ da aplicação da prática de governança no empreen-

dimento, ou seja, se práticas seriam adequadas à realidade e necessidade da Startup ou se engessariam ou atrapalhariam seu crescimento.

Óbvio que a adequação não é tão inteligível, considerando a impossibilidade de observância de conceitos e princípios básicos sugeridos pela B3, CVM e IBGC pelas Startups³⁵.

Por outro lado, a conjugação de inovação e das boas práticas de governança contribuem para o aumento da produtividade e, conseqüentemente, do crescimento do empreendimento. Neste sentido, tão relevante quanto a possibilidade de lucro e o investimento que o novo negócio inovador possa motivar é a adoção de boas práticas de Governança Corporativa. Essas boas práticas podem ser traduzidas no cuidado com a transparência; com a qualidade da gestão; com a composição acionária; com a estruturação do quadro societário, bem como com a entrega eficiente dos resultados, de modo que estejam alinhados com as expectativas dos investidores.

“

A conjugação de inovação e das boas práticas de governança contribuem para o aumento da produtividade e, conseqüentemente, do crescimento do empreendimento.

”

³² Publicada em junho de 2017, passando a exigir informe anual sobre aderência ao CBGC das companhias abertas autorizadas a emitir ações, debêntures conversíveis ou outros instrumentos que possam ser transformados em ações.

³³ <http://conhecimento.ibgc.org.br/Lists/Publicacoes/Attachments/23834/Publicacao-Livr2018-GCInovacao.pdf>

³⁴ A análise do impacto é relevante para avaliar se será relevante ou não a aplicação da governança, já que não se trata de uma imposição, mas tão somente um conceito que objetiva promover o crescimento empresarial

³⁵ Uma das principais características que dificultariam a adequação das práticas de governança para Startups seriam a descentralização das tomadas de decisão e a limitação de poder do controlador.

De mais a mais, a aplicação de processos, procedimentos, controles e regras ordenados pode qualificar o negócio para o recebimento de investimentos, viabilizando crescimento sustentável com redução da possibilidade de ocorrência do risco e do impacto que este risco possa ter na operação.

Para tanto, independentemente do nível de maturidade, qualificação e profissionalização da empresa, é impreterível, para aumentar a chance de a Startup conseguir os recursos e preservar as relações de todos os interessados, que as “regras do jogo” estejam explícitas, claras e que o empreendedor se posicione diante do investidor com transparência, perícia e domínio do negócio.

Além disso, embora existam diversas opções de práticas de governança, é evidente que os mecanismos de gestão não devam ser rígidos para todas as companhias, podendo ser, portanto, personalizados, aplicáveis e gerenciáveis ao negócio, de modo que alcancem resultados positivos.

Neste sentido, para estabelecimento das práticas de gestão, recomenda-se que as Startups definam regulamentos internos, observando a legislação aplicável ao seu negócio e apresentem meios de cumprimento dessas regras; elaborem e distribuam aos interessados código de ética, com clareza das condutas que são aceitas ou não pela organi-

zação; adotem práticas anticorrupção, que devem ser observadas por terceiros com os quais se relacionar comercialmente; estabeleçam alçadas de aprovação e assinatura de instrumentos jurídicos; estabeleçam blacklist³⁶, a fim de garantir que as relações se deem com parceiros idôneos; afirmem a regularidade fiscal dos parceiros em suas relações comerciais e nomeiem número ímpar de membros nos órgãos societários.

O estabelecimento de níveis mínimos de serviço exigidos para a execução de serviços prestados/contratados, bem como a emissão de relatórios detalhados de evidência se tornam relevantes na medida em que permitem que todos os envolvidos tenham mecanismos de monitoramento do cumprimento das metas estabelecidas também são recomendáveis.

Além disso, soluções antifraudes, que garantam a segurança nas transações financeiras da Startup também serão vistas com bons olhos pelo mercado.

Obviamente que o rol apresentado é meramente exemplificativo e não pretende esgotar todas as boas práticas de governança.

É relevante, no entanto, que o método aplicado seja explicável aos interessados que pretendem avaliar sua adequação em vistas aos seus padrões de mercado aceitáveis para a fase de maturidade da empresa.

“ Embora existam diversas opções de práticas de governança, é evidente que os mecanismos de gestão não devam ser rígidos para todas as companhias, podendo ser, portanto, personalizados, aplicáveis e gerenciáveis ao negócio, de modo que alcancem resultados positivos.

³⁶ A construção das blacklists deve decorrer de regras e políticas bem definidas. Assim, os terceiros que afrontarem essas determinações serão inseridos na “lista negra” como inidôneos.

CONCLUSÃO

O crescimento frenético de uma Startup, na maioria das vezes, é financiado por capital de terceiros. Esses terceiros são investidores que aceitam assumir o risco da operação com expectativa de lucro. No entanto, exigem a adoção de medidas que lhe assegurem garantias.

Neste sentido, apesar de as Startups operarem de forma menos estruturada e com capital reduzido, a aplicação de medidas de governança pode ser bastante conveniente e produtiva, assentando-se como uma boa forma de garantir o seu funcionamento ideal, com maior descentralização na tomada de decisões, comprovação de seu compromisso com a ética e conferindo a solidez, qualidade e transparência de gestão rastreadas pelos investidores.

Conclui-se, portanto, que, embora o instituto da Governança Corporativa tenha sido pensado para aplicação em modelos mais complexos de companhia, com fluxos e processos burocráticos, sua adaptação às Startups, de acordo com o grau de maturidade em que se encontram, favorece seu acesso a investimentos e crescimento com riscos reduzidos. E, neste mesmo ideal, conclui-se que para a eficiência da Governança Corporativa deve-se haver uma vinculação direta a um programa de Compliance, pois é com ele que a empresa garantirá mais transparência aos seus processos; fortalecerá seus controles internos e mitigará os riscos atrelados à reputação e riscos de sanções regulatórias³⁷.

“

Embora o instituto da Governança Corporativa tenha sido pensado para aplicação em modelos mais complexos de companhia, com fluxos e processos burocráticos, sua adaptação às Startups, de acordo com o grau de maturidade em que se encontram, favorece seu acesso a investimentos e crescimento com riscos reduzidos.

”

³⁷ https://www.ibgc.org.br/biblioteca/download/CANDELORO_AP_2012_Compliance...apr.pdf

BIBLIOGRAFIA

Governança corporativa e sucesso empresarial: melhores práticas para aumentar o valor da firma / André Luiz Carvalhal da Silva. – [2. Ed.] – São Paulo: Saraiva, 2014.

Código das melhores práticas de governança corporativa. 5.ed. / Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. - São Paulo, SP: IBGC, 2015.

Código Brasileiro de Governança Corporativa: Companhias Abertas / Grupo de Trabalho Interagentes; coordenação Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. São Paulo, SP: IBGC, 2016.

Manual prático de recomendações estatutárias/Instituto Brasileiro de Governança Corporativa; coordenação: Paulo F Campos Salles de Toledo. - São Paulo: IBGC, 2006. (Série Cadernos de Governança Corporativa; 2)

NYBO, Erik. Governança para startups. Disponível em: <<https://www.ecommercebrasil.com.br/artigos/governanca-para-startups/>>. Acesso em [08.09.18]

SOUZA MOTTA, José Luiz; MACIEL DA SILVEIRA, Alfredo e FERREIRA XAVIER BORGES, Luiz. Exemplo de Modelo Referencial de Governança Corporativa. Disponível em:<https://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes_pt/Galerias/Arquivos/conhecimento/revista/rev2609.pdf>. Acesso em [08.09.18]

Como-medir a governança-corporativa. Disponível em: <<https://www.valor.com.br/valor-investe/o-estrategista/5244837/como-medir-governanca-corporativa>>. Acesso em [23.09.2018]

Você sabe exatamente o que é a Bovespa e como ela funciona? Disponível em: <<https://www.infomoney.com.br/educacao/guias/noticia/388082/voce-sabe-exatamente-que-bovespa-como-ela-funciona>>. Acesso em [30.09.2018]

Descritivo da JBS. Disponível em: <<https://jbs.com.br/sobre/>>. Acesso em [17.11.2018]

JBS mostrou melhoramento de governança corporativa. Disponível em: <<https://epo-canegocios.globo.com/Empresa/noticia/2018/02/epoca-negocios-jbs-mostrou-melhoramento-de-governanca-corporativa-diz-secretario-da-fazenda.html>>. Acesso em [17.11.2018]

A responsabilidade do administrador e o dever de diligência. Disponível em: <http://www.ibgc.org.br/userfiles/files/GT_Interagentes_Responsabilidade_Administradores.pdf>. Acesso em [17.11.2018]

BRASIL. Lei 6.404, de 15.12.1976. Dispõe sobre as Sociedades por Ações (Leis das S/A)

Governança Corporativa e Inovação: Tendências e Reflexões. Disponível em: <http://conhecimento.ibgc.org.br/Lists/Publicacoes/Attachments/23834/Publicacao-Livr2018-GCInovacao.pdf>. Acesso em [20.11.2018]

Como as Venture Builders estão mudando o modelo de Startups. Disponível em: <https://startupi.com.br/2015/05/como-as-venture-builders-estao-mudando-o-modelo-de-startups/>. Acesso em [20.11.2018]

Agradecimentos





1809

ACRJ

Rua Candelária, 9 / 11º e 12º andares
Centro - Rio de Janeiro - RJ
CEP.: 20091-904

Tel.: (21) 2514-1229
Fax (21) 2514-1216
acrj@acrj.org.br

www.acrj.org.br

Empretec

DESPERTE O VENCEDOR
QUE EXISTE
EM VOCÊ

O Empretec desperta sua força empreendedora de forma definitiva, é diferente de qualquer treinamento que você já fez. Ele explora comportamentos que só os vencedores têm. Está preparado para transformar a sua vida? Então, acesse: www.sebraerj.com.br



     /sebraerj



UNITED NATIONS
UNCTAD

SEBRAE