

A Cartilha das Startups

Volume 2

Um guia sobre gestão ética e sustentável, para te ajudar a empreender respeitando as leis e causando impacto social, sem ferir as prerrogativas das futuras gerações.



1. INTRODUÇÃO

No primeiro volume desta série, mostramos a você, seus sócios e parceiros que um novo empreendimento, para ser bem sucedido, precisa de muito mais do que aportes expressivos de capital e ideias de vanguarda.

Abordamos a importância da gestão e proteção dos ativos materiais e imateriais, ensinando como administrar seu fluxo de caixa, proteger criações e estar atento aos documentos jurídicos indispensáveis ao início regular dos negócios.

Agora que você já aprendeu “o caminho das pedras”, a proposta é fazê-lo refletir sobre o futuro da sua empresa e como bem projetá-lo. Já parou pra se perguntar aonde você quer chegar? Quais objetivos sintetizam sua marca? **Qual o seu impacto social e o legado que pretende deixar?**

Essas perguntas são de grande importância diante do cenário político-econômico global. Muito embora a diversidade cultural entre os povos e seus governos, há, entre a grande maioria, **uma língua que tem ganhado força e universalidade: a da integridade e da sustentabilidade.**

Cada vez mais, buscam-se **negócios sociais**, cujas missões, visões e valores sejam direcionados à ética, ao cumprimento das leis nacionais e internacionais, à responsabilidade ambiental e ao respeito às necessidades das futuras gerações.

Nesse movimento de grande transformação, você é o ilustre convidado a figurar entre os protagonistas, graças ao seu entusiasmo e à coragem de enfrentar o desconhecido, ser bem sucedido e, num mercado de concorrência tão acirrada, fazer a diferença.

Sabemos, porém, que todo o novo empreendedor é um multitarefa e não domina todos os aspectos inerentes ao negócio.

Justamente por isso, este e-book foi escrito: queremos, através da união de nossos *expertises*, agregar valor às suas ideias e ensiná-lo a começar uma empresa do jeito certo, trabalhando de forma íntegra, sustentável e almejando, sempre, a melhoria contínua, para transformar a realidade a sua volta e fazer do mundo um lugar melhor a todos.

Nosso forte abraço, com votos de uma proveitosa leitura!

Os Autores.

AUTORES



FÁBIO RISÉRIO

É consultor especialista em comunicação empresarial, sustentabilidade, inteligência de mercado e Compliance, e sócio-fundador da Além das Palavras Negócios Éticos e Sustentáveis.



ROBERTA VOLPATO HANOFF

É advogada especialista em Direito Empresarial, consultora e auditora em Compliance e fundadora do Studio Estratégia – Advocacia e Governança Corporativa.



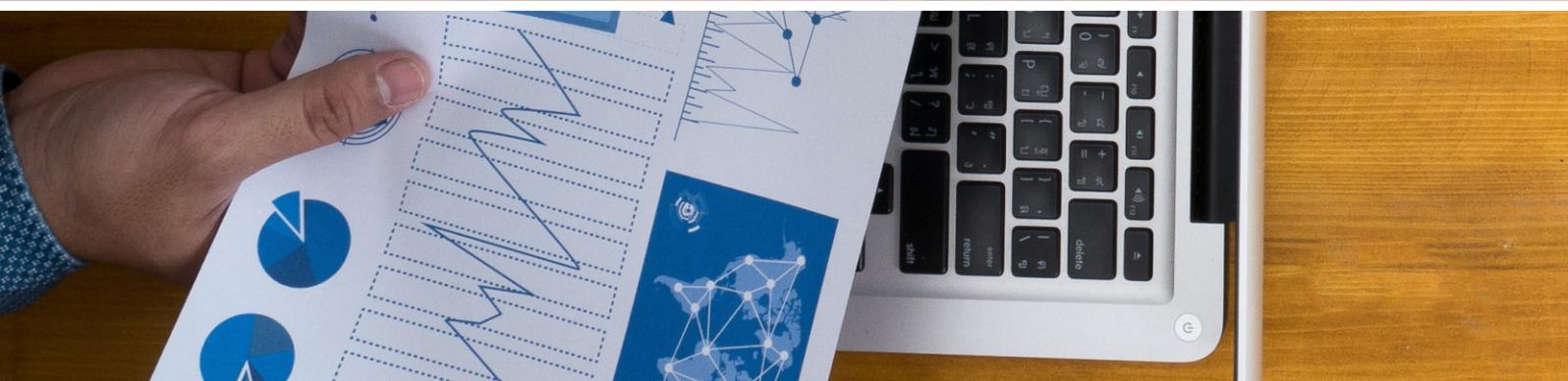
SUMÁRIO

1. Introdução	2	Ver
Autores	3	Ver
2. Um novo olhar para os negócios	6	Ver
3. Afinal, do que estamos falando?	8	Ver
4. Tirando um retrato	14	Ver
5. Fontes de investimentos	18	Ver
6. Perfil de investidores	19	Ver
7. Colocando em prática!	21	Ver
8. Gestão: um desafio na consolidação do negócio social	26	Ver
9. O Compliance é um dos pilares da Governança Corporativa	29	Ver
10. Compliance por que e para que?	31	Ver
11. Compliance como?	37	Ver
12. Exigência mundial aos empreendedores, o Compliance e a Sustentabilidade são um caminho sem volta	49	Ver



Negócios sociais: Como conciliar lucro com responsabilidade social?

por Fábio Risério.





2. Um novo olhar para os negócios

“Existe um grande abismo entre a escala dos problemas que enfrentamos e a escala das soluções que oferecemos.”

- Social Innovation Book, Young Foundation

O mundo globalizado e conectado de hoje nos apresenta com nitidez todos os problemas de âmbito econômico, ambiental e social que a sociedade moderna enfrenta e o desafio de solucioná-los.

É nesse contexto que surge o interesse pelos negócios sociais, que aliam esforços para resolver problemas socioambientais do nosso planeta, sem abrir mão dos lucros e da dinâmica empresarial.

Negócios sociais são a evolução pautada na geração de valor do privado para a geração de valor para a sociedade.

*Collaborative Services / Social Innovation and Design for Sustainability,
François Jégou, Ezio Manzini*



Os negócios sociais também são chamados de empresas sociais, empresas 2.5, empresas BOP (base da pirâmide) ou negócios inclusivos. Podem distribuir seus lucros entre os investidores e sócios, da mesma maneira que podem reinvestir todo o resultado no próprio negócio de forma a gerar mais resultados e mais impacto social.

Para muitos, o negócio social será a empresa do futuro que enfrentará o que até recentemente era um dilema: geração de lucros e benefício para a sociedade.

*- Redescobrimo a Inovação Social,
por Kriss Deiglmeier - Stanford Social Innovation*

Os negócios sociais trazem uma nova perspectiva para o mercado ao propor outras formas de produzir e interagir. Seus princípios se contrapõem aos paradigmas atuais, porque se baseiam em uma visão sistêmica da sociedade. Afinal, quando um sistema não consegue mais responder as questões e demandas de uma sociedade, ele muda. Essa contraposição fica evidente quando comparamos os princípios que regem cada economia.



*Ebook Inovação Social,
Escola Design Thinking*



3. Afinal, do que estamos falando?

Negócio social é o empreendimento que tem por finalidade não apenas gerar lucro, mas, também, impacto social e mudança positiva. São iniciativas cujas projeções de escala não são apenas financeiras, mas, em igual medida, sociais.

Graziella Comini, professora da FEA/USP e coordenadora do Ceats/FIA.

Vários conceitos aparecem no cenário atual, como empresa social, negócio inclusivo e negócio social, e apesar dessa diversidade de conceitos, pode-se afirmar que tais empreendimentos exigem um formato inédito e um novo perfil de gestor.

Seu maior desafio é balancear conflitos e tensões causados pela necessidade de maximizar tanto o impacto social quanto a rentabilidade financeira. Para isso, é necessário quebrar paradigmas presentes no modo tradicional de fazer negócios e de atuar no campo social.

Não é possível reproduzir um modelo de negócio existente apenas acoplado a ele um componente social. É necessário pensar e agir de modo diferente.



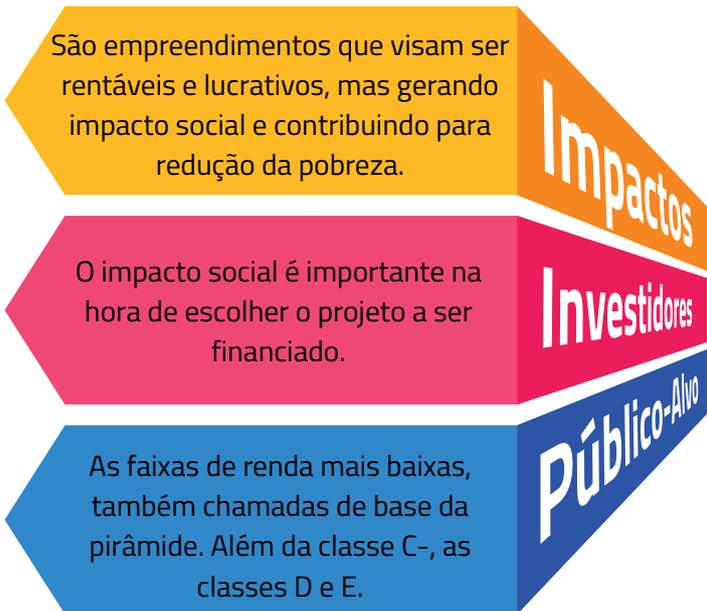
DO EGO PARA O ECO



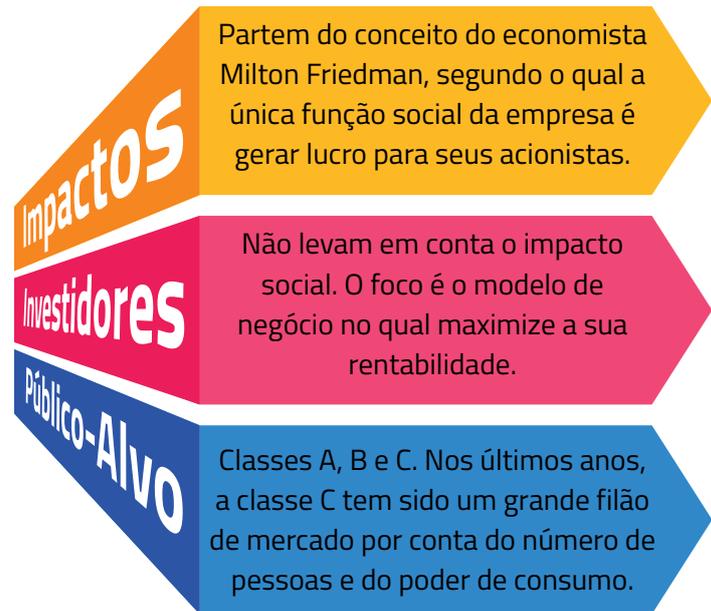
É a transição do modelo mental EGOcêntrico, pautado no EU, para um modelo ECOcêntrico, pautado no todo. O termo ECO provém do grego oikos e significa “Casa Toda”, com a premissa de representar uma forma de pensar sistêmica.

Negócio Social versus Negócio Tradicional

Negócio Social



Negócio Tradicional



X

Perfil do empreendedor que está criando negócios sociais

- **Empreendedores das classes C, D e E**, que fazem parte da cadeia produtiva: sócios, fornecedores e/ou distribuidores e cujos produtos e serviços trazem impactos sociais/ambientais positivos às comunidades locais;
- **Profissionais buscando reposicionamento** da carreira para criar ou gerenciar novos negócios que causam impacto social/ambiental positivo;
- **Recém-formados ou estudantes universitários**, com espírito empreendedor, que se interessem em abrir uma start up de negócios sociais;
- **Gestores e empreendedores de negócios sociais** oriundos de organizações do terceiro setor, porém empreendendo com personalidade jurídica de empresa comercial, e não ONG;
- **Pessoas oriundas de grupos com dificuldade de inserção no mercado de trabalho**, como egressos do sistema penal, pessoas com deficiências/necessidades especiais, minorias étnicas (indígenas e comunidades quilombolas) e jovens em situação de risco social.





Exemplos de negócios sociais em atividade no Brasil



Água e Saneamento Básico - por exemplo: um negócio social que desenvolve e comercializa tecnologia inovadora e de baixo custo para o reaproveitamento e reutilização de água escura, para uso doméstico, em comunidade afetada pela estiagem. Exemplo: Okena Tratamento de Efluentes Industriais.



Agricultura - por exemplo: um negócio social que trabalhe com a formação de pequenos agricultores dentro das técnicas da agroecologia e cria um modelo de distribuição de cestas de produtos orgânicos aos consumidores, promovendo uma eficiente cadeia produtiva. Exemplo: Fazenda da Toca.



Artesanato - por exemplo: um negócio social que desenvolve acessórios e brindes artesanais provenientes de resíduos gerados da operação de outras empresas e os comercializa em grandes feiras de brindes corporativos ou venda direta, gerando receita para os artesãos e outras instituições envolvidas. Exemplo: Rede Asta.



Educação - por exemplo: creches comunitárias particulares oferecendo educação de alta qualidade e em horário comercial para que os pais possam trabalhar, a um preço acessível para as famílias de baixa renda; ou aulas interativas de reforço escolar para determinadas disciplinas via plataforma online que pode ser acessada gratuitamente. Exemplo: Creche Segura.



Energia - por exemplo: negócio social que desenvolve tecnologia de geração de energia solar, como é o caso de fogões solares, a preços acessíveis para famílias sem acesso à rede de distribuição elétrica. Exemplo: Insolar.



Habitação - por exemplo: um negócio social que produz e comercializa tijolos ecológicos para baratear o custo em obras de construção em comunidades carentes e envolve o público na sua fabricação. Exemplo: Moradigna - Negócio de Impacto Social em Habitação.



Tecnologia de Informação e Comunicação - por exemplo: plataforma online de divulgação de dados sobre medicamentos de baixo custo, vacinação e postos de atendimentos de saúde, com o intuito de oferecer acesso à informação de qualidade e contribuir para a prevenção de doenças. Exemplo: Instituto Computação.



Turismo - por exemplo: uma agência de turismo que tem compromisso com o desenvolvimento dos locais que serão visitados por seus clientes, oferecendo vivência e conhecimento sobre as manifestações culturais locais. Além disso, preparam a população local para receber bem os turistas, com aberturas de casas de albergues, pequenas pousadas e transformam a visita de um ateliê de um artista popular em uma aula experimental. Exemplo: Aoka Tours.



Saúde - por exemplo: oferecimento de consultas e exames médicos de boa qualidade a preços acessíveis para a população de baixa renda que não tem acesso a planos de saúde e desenvolvimento de aparelhos médicos com tecnologia de ponta, mas de baixo custo financeiro. Exemplo: Saútil: saúde em um clique.



Serviços financeiros/microfinanças - por exemplo: um negócio social que fornece crédito ágil e desburocratizado para pequenos empreendedores, em sua maioria comerciantes formais ou informais excluídos da política do sistema financeiro e também oferece um trabalho de fortalecimento da gestão financeira desses pequenos negócios. Exemplo: Avante: microcrédito para moradores de favelas.





Sete elementos identificados em negócios sociais de sucesso

01

Premissa do negócio: acesso e dinamização do mercado da base da pirâmide, redução da pobreza e/ou inclusão social e econômica.

02

Investimento social: aporte de investimento de longo prazo, parte não restituível, para que possam produzir transformações operacionais profundas e desenvolver novas ferramentas e modelos.

03

Conhecimento de mercado: escolha do nicho-alvo e criação de estratégias que tornem esses negócios sustentáveis.

04

Calibragem: alinhar expectativas estabelecendo de modo claro o papel de cada ator (empreendedor, desenvolvedor, investidor, colaborador etc.) na formação das parcerias.

05

Atuação em rede: parceria com outros atores – como universidades, empresas, setor público e comunidades – em que cada agente tenha uma função dentro de seu escopo de conhecimento e potencial de atuação.

06

Saberes locais: aprendizado com a comunidade, fruto de parceria que permite a construção de modelos de colaboração inovadores.

07

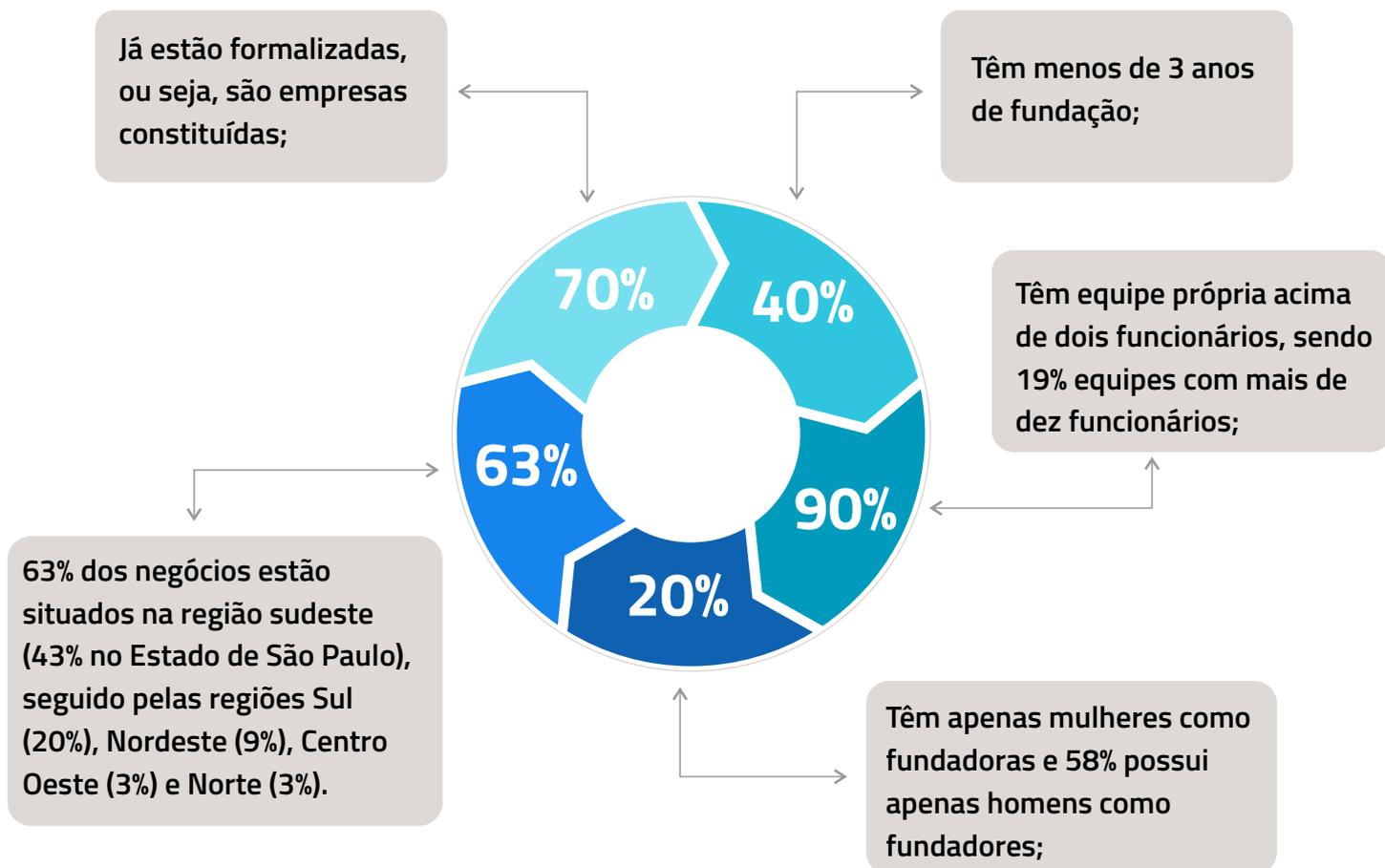
Gestão: profissionalização e planejamento eficaz, incluindo áreas como comunicação, marketing e desenvolvimento profissional.





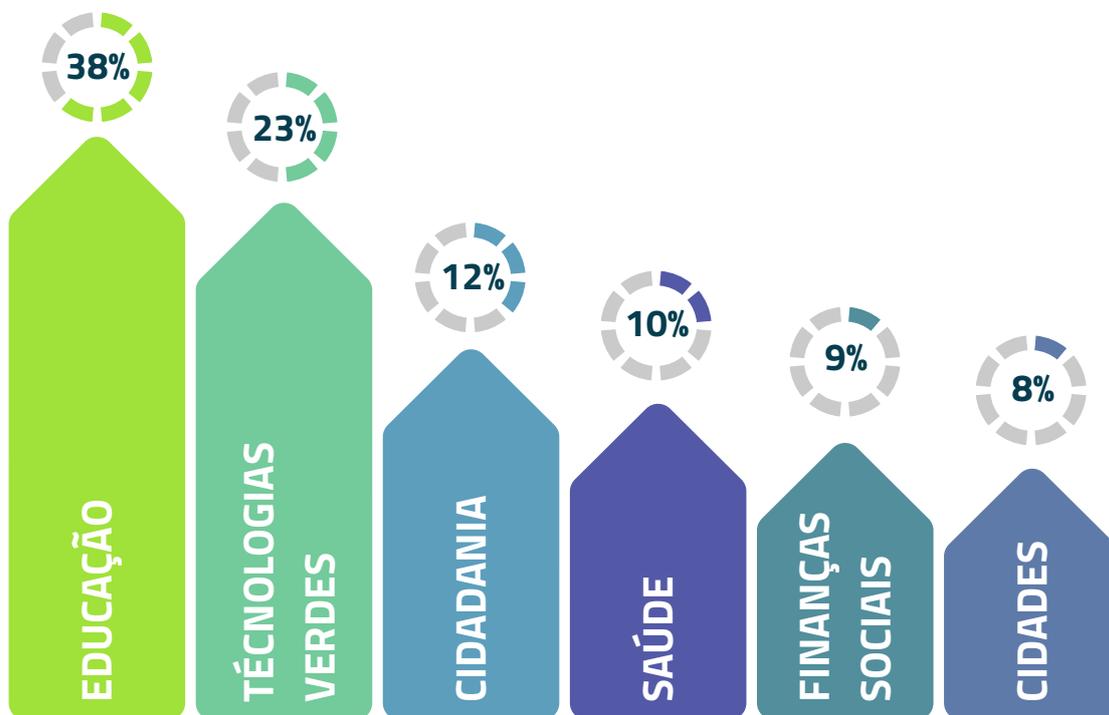
4. Tirando um retrato

Com base na análise de um censo que mapeou 579 negócios sociais no Brasil no final de 2016, iniciativa da Vox Capital, venture capital especializado em inovação social, em conjunto com a Pipe Social, uma vitrine virtual de negócios sociais, apresentaremos a seguir alguns resultados:

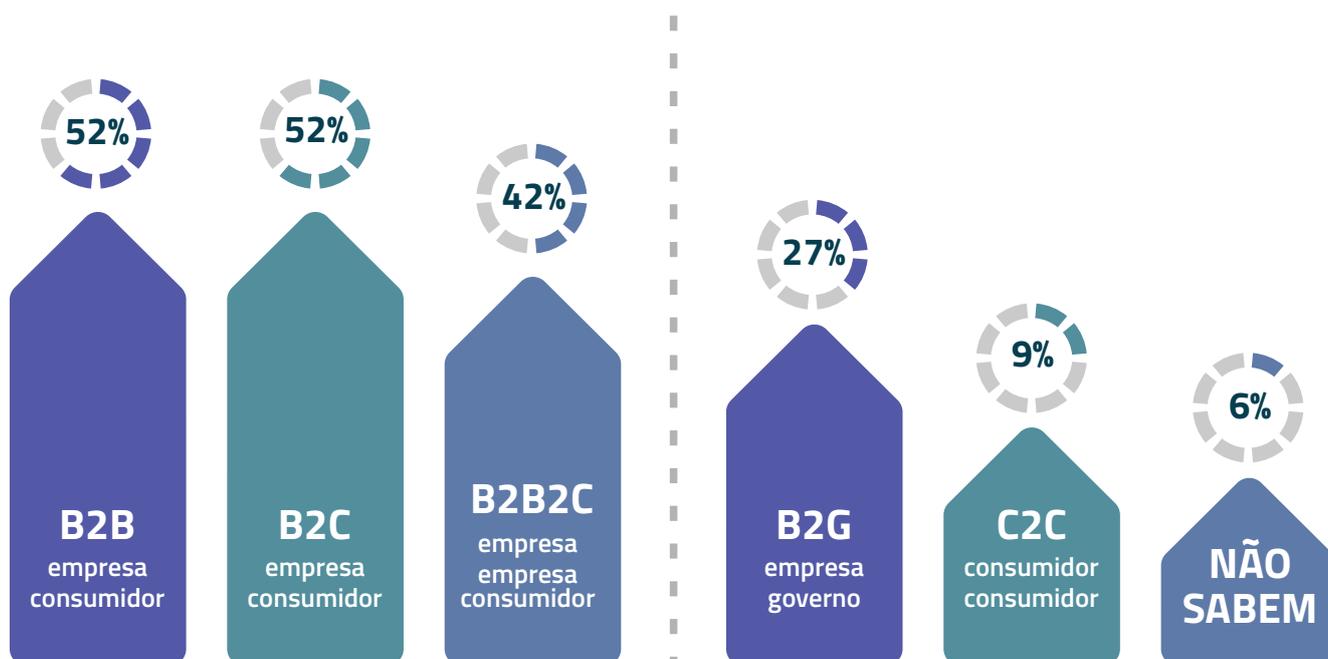




Uma das questões analisadas pelo censo foram as áreas de impacto. Foi perguntado para os entrevistados "QUAL PROBLEMA SEU NEGÓCIO RESOLVE NO MUNDO?": Na liderança dos temas está Educação com;

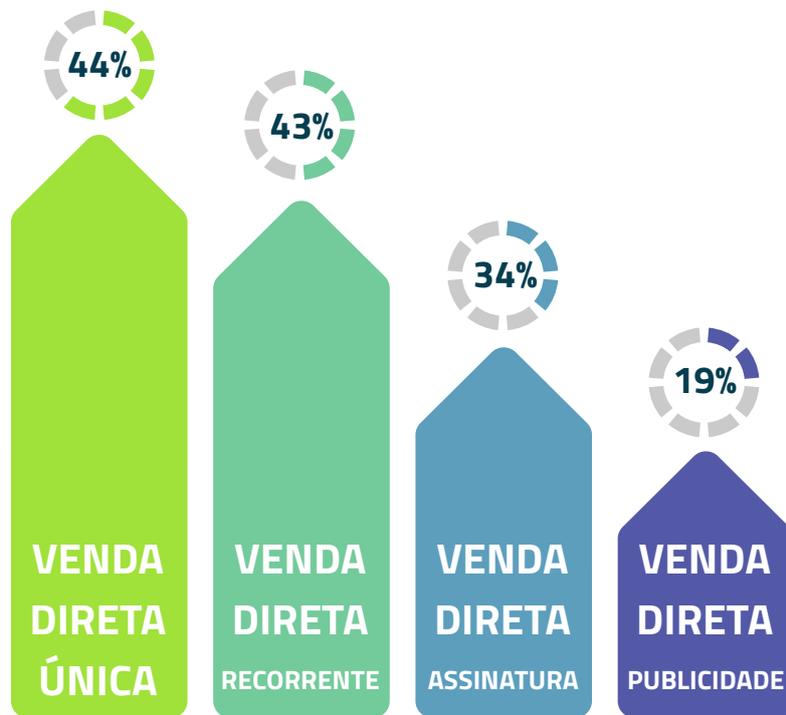


O censo também identificou o modelo de negócio dos entrevistados. Neste quesito foram utilizadas respostas múltiplas, mostrando que;

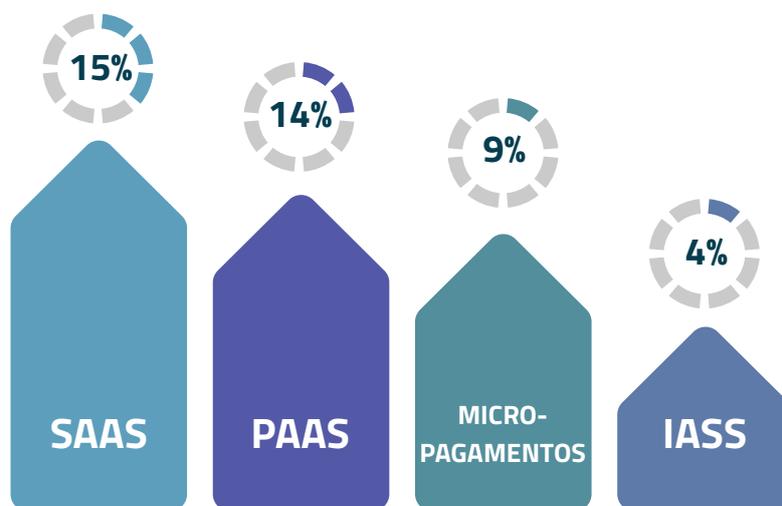




Outro resultado interessante, ainda focado no modelo de negócio, é a forma de monetização.

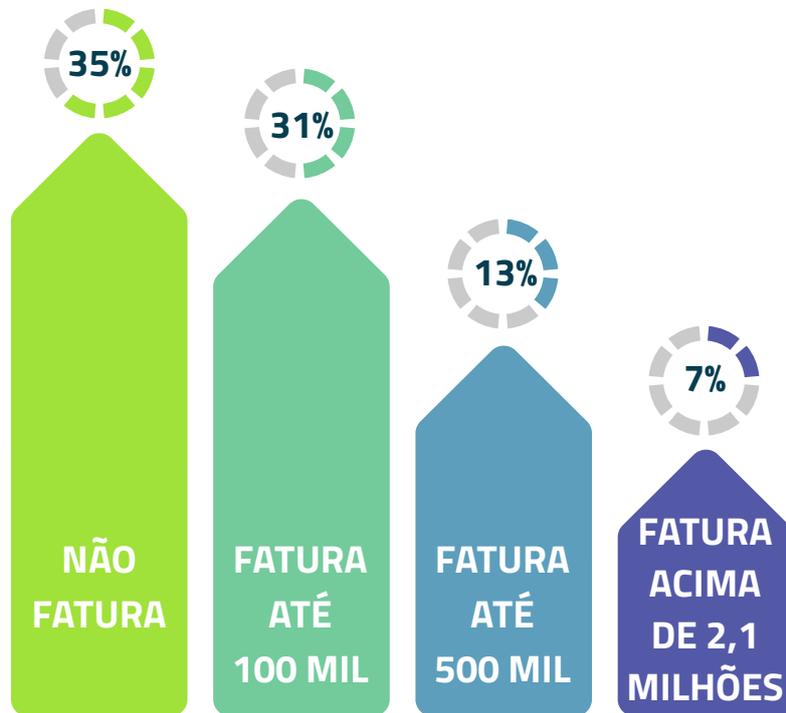


O formato de monetização como **SAAS** (software como serviço), **PAAS** (plataforma como serviço), **Micropagamentos** e **IAAS** (infraestrutura como serviço) se mostraram como soluções para;





Outro resultado interessante, ainda focado no modelo de negócio, é a forma de monetização do último ano.



No entanto, 79% dos negócios mapeados estão captando investimento, sendo:



5. Fontes de investimentos

Capital de risco (Social venture capital)

O que é: capital investido, em geral, em empresas completando 3 a 5 anos de existência, de pequeno e médio portes com alto potencial de crescimento e retorno (financeiro, social e/ou ambiental) ao investidor, que pode obter parte das ações da empresa.

Para que serve: financia as primeiras expansões e leva o negócio a novos patamares no mercado, em geral com ampliação da escala de impacto social e financeiro.

Microcrédito

O que é: empréstimo sem garantias formais e a juros baixos de quantias pequenas para a população de baixa renda.

Para que serve: disponibiliza capital para o início ou o fomento de microempreendimentos.

Capital semente

O que é: investimento feito na fase inicial do negócio ou projeto, muitas vezes, ideias à espera de oportunidade para serem concretizadas. Busca altos retornos e tem disponibilidade para correr riscos mais altos do que em outras modalidades.

Para que serve: ajuda o empreendedor a dar os primeiros passos.

Doações

O que é: recurso doado por pessoas físicas ou jurídicas para determinada causa social. O principal foco são organizações sem fins lucrativos, e não negócios sociais, com a possibilidade ou não de desconto no Imposto de Renda (Pessoa Física ou Jurídica) do doador.

Para que serve: financia projetos sociais.

Crowdfunding

O que é: modalidade de doação por meio de uma ação de cooperação coletiva realizada por indivíduos que contribuem financeiramente, via internet, para apoiar iniciativas de pessoas ou organizações.

Para que serve: financia ações sociais, culturais e outras iniciativas individuais ou coletivas.

Fundo não restituível

O que é: recursos disponibilizados por um investidor sem contrapartida de reembolso financeiro, provenientes de fundos com objetivos pré-estabelecidos, em geral, capitalizados pelo lucro de empresas.

Para que serve: utilizado em projetos de causas sociais ou ambientais de acordo com os objetivos do fundo.

Modelos híbridos

O que é: combina capital de risco, empréstimos e/ou aportes a fundo não restituível, de acordo com a análise situacional do negócio social e seu projeto de expansão.

Para que serve: financiar projetos de empreendedorismo social com retorno econômico em negócios de alto potencial de crescimento e resultados financeiros e sociais.



6. Perfil de investidores



→ **Alavancador** – tem como foco potencializar a atuação de negócios sociais, muitas vezes startups. Entre esses investidores estão aceleradoras e incubadoras. Exemplo: CESAR, incubadora que apoia a criação de negócios no Nordeste com foco em novas tecnologias. Ela se associa a grandes empresas que atuam como aceleradores do negócio e, a partir do contato mais próximo com o mercado, consegue desenhar novos empreendimentos.



→ **Parceiro estratégico e visionário do negócio** – trata-se de uma parceria oficial em que o investidor tem uma participação ativa no negócio e o objetivo é o ganho conjunto de longo prazo. Exemplo: Grameen Danone Foods – estabelecida em 2006 entre o grupo Grameen e a multinacional francesa Danone, com a missão de “trazer saúde por meio de alimentos para o maior número possível de pessoas”. A Grameen Danone foi estruturada com quatro objetivos principais: oferecer um produto de valor nutricional elevado, gerar empregos, preservar o ambiente e ser economicamente viável. O modelo de produção é descentralizado, incluindo pequenas fábricas com tecnologia apropriada, mão de obra local e uma rede de fornecedores e distribuidores locais em um sistema de vendas porta a porta.



→ **Gerador de oportunidade** – em razão de suas redes de contato, oferece aos empreendedores acesso a crédito, mercado e determinados produtos, abrindo portas para o empreendimento crescer sustentavelmente. Exemplo: O New Ventures México é uma organização que visa promover o desenvolvimento econômico sustentável por meio do oferecimento de serviços estratégicos para empresas que respondam a desafios sociais e ambientais. Oferece assessoria e acesso a capital para novos negócios que buscam reduzir impacto ambiental e ampliar a sustentabilidade.



→ **Investidor em escala** – estimula o empreendedor a buscar recursos financeiros doando até a mesma quantia que ele arrecadar com outras fontes de recursos. Também conhecido como matching fund (contrapartida financeira). Exemplo: A Juntos.com.vc – plataforma de crowdfunding (doações coletivas pela internet) focada em empreendedorismo social – estabeleceu recentemente com um doador anônimo o matching funding para seus projetos apoiados. Por meio desse mecanismo, o fellow da Ashoka José Dias Campos, do CEPFS (Centro de Educação Popular e Formação Social) tinha como desafio atingir a meta de R\$ 6.336 de doações para a construção de duas cisternas no semiárido paraibano. Com o matching funding, 50% de tudo o que José Dias arrecadou foi acrescentado no montante final, o que possibilitou a obtenção de R\$ 10.138 e a construção do dobro de cisternas pelo empreendedor social.



7. Colocando em prática!

Agora vamos apresentar templates com o objetivo de ajudar todos aqueles que queiram desenvolver de forma prática negócios sociais. As ferramentas estão dispostas em uma sequência lógica, mas o empreendedor interessado possui liberdade para aplicá-las isoladamente a seu critério e de acordo com o estágio do seu projeto.

i. Dê um problema a sua missão

O QUE É?

A ferramenta “Dê um problema a uma missão” é simples, mas ao mesmo tempo poderosa para todo inovador social que deseja encontrar a raiz real do problema que deseja resolver.

COMO FAZER?

A proposta desta ferramenta é estimular a reflexão mais profunda sobre o problema a ser enfrentado. A partir de um problema inicial, estimula-se que se questione qual seria a causa imediata, os porquês que geram o problema, a “causa da causa da causa”. Assim, é possível encadear a sequência de causas, até se alcançar um novo entendimento sobre o problema. Vale destacar que você poderá continuar aprofundando e questionando a causa quantas vezes quiser caso entenda necessário.

Defina: QUAL É O PROBLEMA QUE VOCÊ QUER RESOLVER?

Defina: SUA CAUSA...

Defina: SUA CAUSA...

Defina: SUA CAUSA...



ii. Defina melhor seu desafio

O QUE É?

A ferramenta “Defina melhor seu desafio” permite não apenas para identificar para quem devemos criar uma solução como também entender a dimensão do problema.

COMO FAZER?

1. Inicie questionando quem são os indivíduos ou grupos de pessoas que sofrem o problema sob análise.

2. Questione quando o problema acontece na vida das pessoas. Procure entender os momentos específicos em que ele acontece durante o dia ou a vida. Se está discutindo sobre locomoção na cidade, por exemplo, entenda em que momentos do dia as pessoas se deslocam, em que período de vida elas precisam se deslocar mais. Assim, você terá uma visão mais acurada e precisa sobre os momentos em que o problema se materializa.

3. Na sequência, é preciso entender qual o estágio do problema ou como as pessoas se relacionam com o desafio a ser solucionado. “As pessoas tem consciência de que aquilo que as afeta é um problema? Se sim, já tentaram resolvê-lo? De que forma? É eficiente?”. Todos esses questionamentos são fundamentais para compreender a dimensão e relação das pessoas com o problema como para endereçar soluções mais específicas e, conseqüentemente, mais eficazes.

4. Compreenda a relevância do problema e o porquê é importante resolvê-lo. Questione sobre a urgência em atacar a questão e mapeie o que precisa ser resolvido com prioridade.

5. Por fim, defina onde você irá começar a resolver o problema, em um bairro, comunidade, região. Por mais que diversas questões sejam inerentes a grupos de pessoas em diferentes localidades, foque e procure resolver um problema de cada vez.



QUEM (Pessoa, pessoas ou grupos)?

QUANDO (o problema acontece)?

ESTÁGIO DO PROBLEMA

Onde você vai localizar o estágio do problema dentro do ciclo do problema?
(Prevenção, detecção, resolução, disseminação...)

POR QUÊ

Porque você vai resolver este problema ou estágio do problema?

ONDE (local ou região)?

iii. Onde está a oportunidade de negócio social?

O QUE É?

A proposta dessa ferramenta é servir de exercício para, a partir dos três pilares que fundamentam o negócio social, encontrar a oportunidade necessária para impactar positivamente na sociedade.

COMO FAZER?

1. PROPÓSITO: reflita tanto sob o ponto de vista individual quanto da organização quais causas e objetivos são mais importantes. "O que os mantém vivos? O que você ou sua organização fariam se dispusessem de recursos infinitos?" São algumas perguntas que podem instigar nesse sentido.

2. NECESSIDADE SOCIAL: nesse quadrante se torna necessário refletir sobre qual o real problema que se busca resolver. Nesse momento, pode ser útil retomar as ferramentas iniciais propostas. Defina um problema específico que precisa ser solucionado. Não se pode tentar resolver todos os problemas do mundo de uma vez, então a recomendação aqui é: vá direto ao ponto!

3. ATIVIDADE ESSENCIAL DA ORGANIZAÇÃO: toda organização - e toda pessoa - possui alguma expertise, algo que faz muito bem. Identificar essas habilidades é fundamental quando se busca fazer o bem, bem feito. Por isso, identifique-as! A partir desse conjunto de competência é que qualquer inovação consegue ganhar escala e fazer a diferença.

Aproveite a ferramenta e procure combinar os três pilares mapeados. Ao juntar o que realmente move sua organização com habilidades e um problema pulsante na sociedade, com certeza novos caminhos se abrirão para inovar!



iv. Co-crie soluções

O QUE É?

Uma vez compreendido qual o problema e como as pessoas são afetadas por ele, parte-se para etapa de geração de ideias para solucioná-lo. Para tanto, preparamos a ferramenta “Co-crie Soluções” com objetivo de propor alguns caminhos para tornar a futura solução, mas eficaz na resolução de desafios complexos.

COMO FAZER?

1. Escreva a sua missão. Caso necessário retorne à primeira ferramenta “Dê um problema a sua missão” e resgate o principal insight obtido.

2. Deixe as ideias fluírem. Se desejar passe quadrante por quadrante mas proponha pelo menos 3 ideias para cada um deles. A ordem pouco importa e caso queira se dedicar tempo em algum deles, fique à vontade. Porém, estabeleça de antemão o tempo que vai se dedicar a cada um deles e procure se ater a ele.

Escreva sua missão:

Co-crie pelo menos 3 ideias para cada caminho de solução possível?

01

O NOVO: Desenvolvimento e teste de novos modelos de negócio, produtos e serviços.

02

O SERVIÇO: Fornecer bens e serviços que resolvem diretamente o problema social.

03

CAPACITAÇÃO: Ajudar organizações a melhorar suas habilidades de gerar impacto.

04

PESQUISA: Desenvolvimento de conhecimento de problemas e soluções.

05

ADVOCACY: Promover entendimento ou a legislação com o benefício de impacto positivo.

06

INFRAESTRUTURA: Prover relacionamento e suporte técnico que possibilita um melhor impacto.



v. Ganha-ganha-ganha

O QUE É?

A solução que você criou realmente impacta a sociedade de maneira sistêmica? Ela oferece ganhos para todos os níveis de relação? Qual é o maior ganho que a sociedade obteve com a sua solução?

O “Ganha-ganha-ganha” serve como um meio para avaliar o impacto ou o potencial de impacto da solução. A partir dela, você passa a entender, camada a camada, quais benefícios materiais e imateriais se está gerando e, caso seja necessário, realizar os devidos ajustes. Também vale como forma de mapear o alcance do impacto e se atende aos objetivos do seu projeto.

COMO FAZER?

Inicie a partir do centro do arco-íris para fora, das relações e ganhos no nível mais micro para o mais macro, procurando sempre levantar elementos quantitativos quanto qualitativos.

1. O que nossa relação ganha? Discuta quais ganhos a solução proporciona do ponto de vista individual (interno). Aproveite para conversar com outra pessoa, assim ficará mais claro quais são os benefícios que a solução lhe traz.

2. O que nosso time ganha? Nessa camada, é a oportunidade para entender como o time envolvido no projeto ou como cada área dentro de uma organização se beneficiam da solução proposta.

3. O que nossa organização ganha? Agora considere a organização na qual você atua ou que criou pensando nos ganhos que ela como um todo obtêm em razão da solução.

4. O que nosso cliente ganha? Nesse momento, reflita sobre como está impactando a vida do seu cliente, usuário ou beneficiário da sua solução. Lembre de considerar não só os ganhos imateriais, como os de curto e de longo prazo.

5. O que nossa sociedade ganha? Extrapole as fronteiras da organização e passe a considerar o impacto que está causando na sociedade em que vive. Provavelmente virão à tona os principais atores ou pelo menos os mais óbvios ou esperados. Mas procure também considerar se houve impacto para atores que não estavam mapeados de início.

6. O que nosso mundo ganha? Novamente, extrapole as fronteiras da sociedade (região, país) e considere os impactos globais da sua solução.



8. Gestão: um desafio na consolidação do negócio social

A importância de não sobrepor o impacto social ao pragmatismo do plano de negócios é o principal desafio da gestão dos empreendimentos sociais.

Esse novo campo exige um balanceamento entre a geração de receita e o objetivo de transformação. Considerando que a estrutura organizacional dos negócios sociais é basicamente igual à das empresas tradicionais, pode-se pensar que o negócio social deve funcionar sob as mesmas regras comerciais de qualquer outro empreendimento lucrativo.

Contudo, como o objetivo final de um negócio social é a maximização do benefício social e não a renda financeira do seu empreendedor, a forma de gerir esse negócio não é a mesma. E o problema ocorre quando o empreendedor não busca a sustentabilidade financeira, comprometendo, assim, a perenidade de seu negócio. Uma característica muito comum nos empreendedores, que pode se tornar uma fraqueza ou fortaleza, é que eles costumam ser multifacetados e multitarefas.

O fato de começar fazendo tudo dentro do negócio não significa que deva continuar fazendo no médio ou longo prazo. A falta de informação, assessoria, profissionais com perfil e formação técnica faz com que muitos empreendedores naturalizem um comportamento multitarefas.



Não raro, é ele quem idealiza, planeja, administra e executa. Se não sedimentar a sua ideia e estabelecer um plano de negócios antes de continuar escalando e/ou inovando, não vai sair do lugar.

Sugestões para uma governança transparente:

- ✓ Estimular a ampla participação das pessoas da comunidade beneficiada;
- ✓ Promover o relacionamento transparente com investidores e comunidade;
- ✓ Adotar sistemas internos de controle que monitorem o cumprimento dos processos operacionais e financeiros, assim como os impactos sociais gerados;
- ✓ Zelar pelo cumprimento do código de conduta aprovado pelo Conselho;
- ✓ A remuneração total da equipe técnica pode estar estruturada de forma vinculada aos resultados, com metas em curto e longo prazos relacionadas, de forma clara e objetiva, à geração de valor para as comunidades e causas onde a organização atua, e à sustentabilidade organizacional.

Quando se fala em estabelecimento de controles internos para monitorar o cumprimento de processos, além de zelar pelo cumprimento do Código de Conduta, está se referindo à conformidade e à ética nos negócios – o Compliance.





Compliance: A integridade dos negócios é fundamental à sua sustentabilidade

por Roberta Volpato Hanoff.

Compliance



9. O Compliance é um dos pilares da Governança Corporativa

De acordo com o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa “As boas práticas de governança corporativa têm a finalidade de aumentar o valor da sociedade, facilitar seu acesso ao capital e contribuir para a sua perenidade.”

Para as pequenas e médias empresas, ela é a melhor ferramenta para identificar deficiências do negócio, reduzir de custos operacionais e tributários, prevenir perdas e prejuízos, bem como incrementar o posicionamento estratégico do negócio, na relação com clientes e fornecedores. Já para as de maior porte, o diferencial da Governança Corporativa está em implantar um sistema eficiente, pelo qual as sociedades são dirigidas e monitoradas, promovendo relacionamentos entre Acionistas/Cotistas, Conselho de Administração, Diretoria, Auditoria Independente e Conselho Fiscal.



A Governança Corporativa compõe-se de 4 pilares fundamentais, quais sejam:



Confiança e transparência (disclosure): significa franquear, a todos os interessados e diretamente envolvidos, o acesso à informações operacionais, comerciais e financeiras do negócio. Esta transparência motiva a permanência da mão-de-obra e fideliza clientes, fornecedores, investidores e parceiros;



Equidade (fairness): está ligada ao respeito aos direitos e interesses dos minoritários e ao efetivo cumprimento das leis e do estatuto, sem perder de vista, outrossim, a lealdade dos administradores para com os interesses da companhia;



Prestação de contas (accountability): exposição pública das contas aos interessados no negócio, bem como a responsabilização dos gestores e subordinados por qualquer ato praticado. Uma contabilidade clara e acessível favorece o 4º pilar, do Compliance;



Ética e conformidade legal (Compliance): a gestão empresarial deve obedecer as leis e normas relacionadas à atividade desenvolvida, assim como às ordens social, ambiental e fiscal.

<http://www.ibgc.org.br/index.php/governanca/governanca-corporativa>

Todos esses pilares convergem a que a empresa seja exercida com o suporte de mecanismos jurídicos e institucionais estruturados de forma profissional, garantindo, assim, a segurança e a sustentabilidade dos negócios.



10. Compliance por que e para que?

O Compliance é um termo da língua inglesa que deriva do verbo "*to comply*", o qual, em tradução livre à língua portuguesa, significa cumprir, obedecer. Em linhas gerais, consiste no dever de as empresas promoverem uma cultura organizacional que estimule, em todos os membros da organização, **a ética e o exercício do objeto social em conformidade com a lei.**

Alguns marcos contribuíram a que o Compliance se tornasse vetor de governança.

A lei norte-americana Sarbanes-Oxley, de 2002, marcou a importância de um ambiente de controles internos efetivos e da severidade das punições ao seu descumprimento.

Outra diretriz igualmente importante foi a Lei nº 11.638/2007, determinando que as empresas brasileiras elaborem suas demonstrações financeiras de acordo com as normas internacionais de contabilidade (IFRS, na sigla em inglês), o que permitiu ao investidor estrangeiro obter informações mais claras.

Após, com o advento da Instrução CVM 480/2009, impôs-se às companhias o dever de publicar anualmente o Formulário de Referência e, dessa forma, possibilitou-se maior e melhor divulgação das práticas e da estrutura de governança e controles.



A Lei nº 12.846/2013, de 1º de agosto de 2013, conhecida como Lei Anticorrupção ou Lei da Empresa Limpa, instituiu no Brasil a responsabilização objetiva administrativa e civil das pessoas jurídicas pela prática de atos lesivos que sejam cometidos em seu interesse ou benefício, contra a administração pública, nacional ou estrangeira.

Por "**responsabilização objetiva pela prática de atos lesivos**", entenda-se que serão investigados, processados e punidos, nas esferas civis e administrativas, todos os que estiverem envolvidos e/ou forem beneficiados com as práticas de corrupção, independentemente de culpa.

A Lei Anticorrupção é aplicável às sociedades empresárias e às sociedades simples, personificadas ou não, independentemente da forma de organização ou modelo societário adotado, bem como a quaisquer fundações, associações de entidades ou pessoas, ou sociedades estrangeiras, que tenham sede, filial ou representação no território brasileiro, constituídas de fato ou de direito, ainda que temporariamente.

É preciso esclarecer que ela não afasta a incidência das demais leis que regulamentam o tema em outras esferas, como a Lei nº 8.666/93 (Lei de Licitações), a Lei nº 12.462/11 (Regime Diferenciado de Contratações Públicas – RDC) e, obviamente, o Código Penal Brasileiro.

Quando punidas pela Lei Anticorrupção, as empresas são obrigadas a ressarcirem integralmente todos os prejuízos decorrentes dos atos de corrupção praticados.

Além disso, sua imagem será fatalmente manchada em virtude de a lei determinar a publicação das decisões condenatórias em meios de comunicação de grande circulação, como jornais e cartórios. A publicidade dessas decisões poderá desencadear rupturas contratuais e desistências por parte de potenciais clientes, fornecedores, parceiros e investidores.

As regras rígidas estabelecidas pelos legisladores internacionais, nacionais e pelos órgãos reguladores exaltam importância das boas práticas de gestão, à medida que punem os administradores que não cumprem a legislação e, assim, protegem o investidor.



Apesar de serem excelentes na teoria e hoje com maior visibilidade, os assuntos Compliance e Governança Corporativa ainda enfrentam resistência por muitos empresários brasileiros, principalmente os novos, pequenos e médios empreendedores.

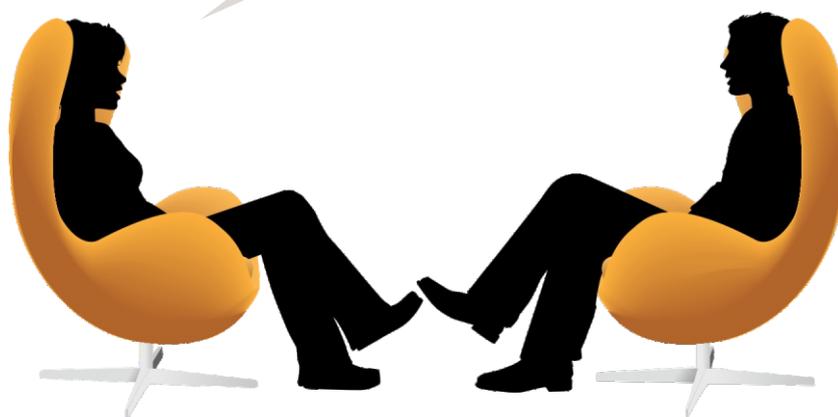
Dentre os diversos mitos reproduzidos pelas lideranças dessas organizações, merecem destaque:

“Já tenho muitas despesas com empregados e custos fixos, inclusive com escritórios de advocacia e contadores! Por que investir em mais essas ferramentas? O que me trarão de novidade?”

“Mas, eu não tenho ideia como implantar Compliance e Governança Corporativa!”

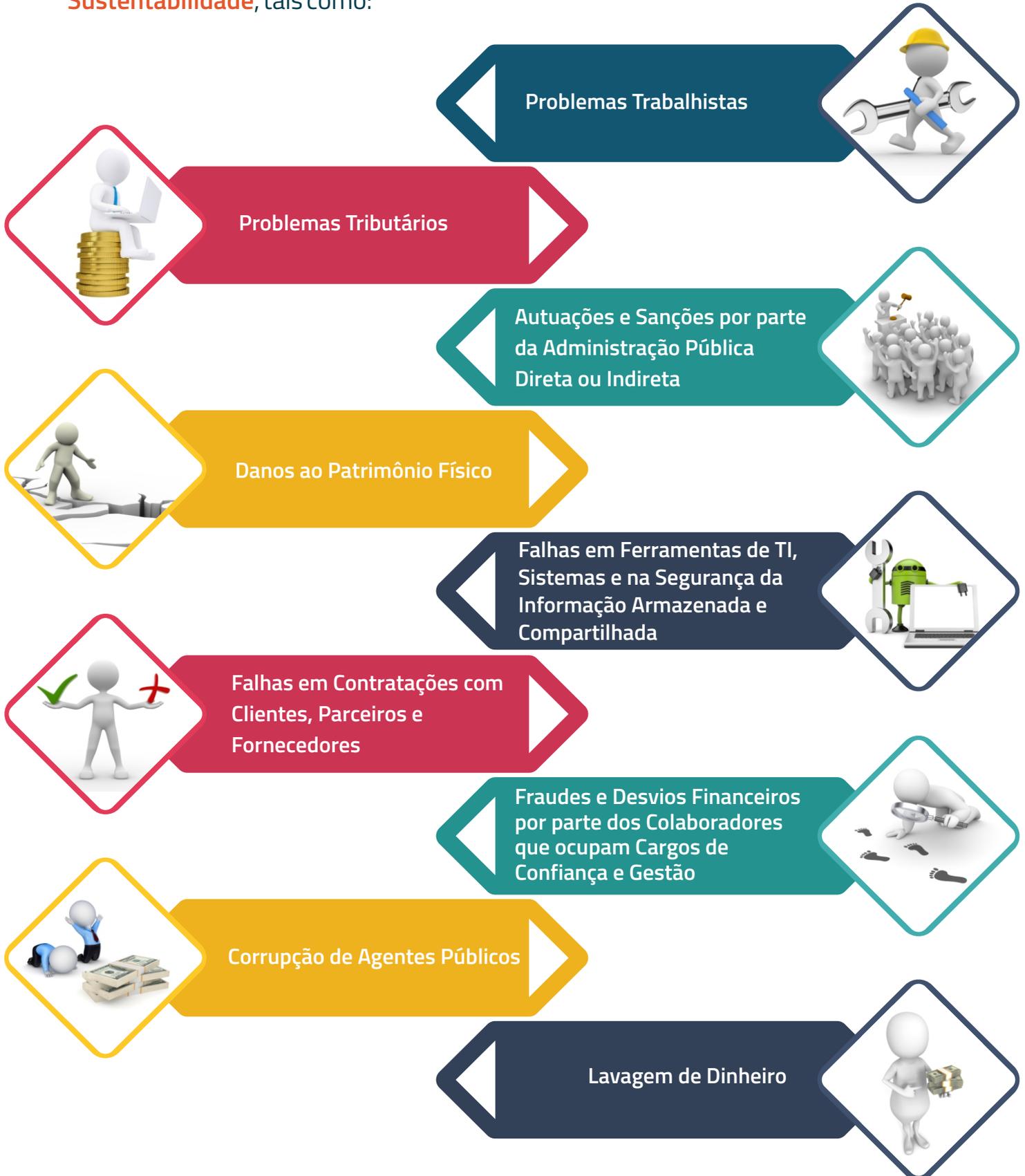
“A Governança serve apenas para grandes grupos corporativos.”

“As práticas de Compliance e Governança vão demorar para dar retorno visível.”





É preciso reconhecer o Compliance como um forte aliado estratégico, que mobiliza os gestores a uma postura mais proativa e preventiva no **gerenciamento e tratamento dos riscos que permeiam a atividade empresarial e comprometem sua Sustentabilidade**, tais como:





As práticas de Compliance consistem em planejar a prevenção desses riscos, além de incorporar métodos para detectá-los e controlá-los, tudo isso através de um Programa de Compliance, também conhecido como Programa de Integridade.

Evidentemente que essa técnica mais arrojada passa, antes, pela implementação dos itens mais básicos a que a empresa, desde a constituição, se considere em Compliance.

No Volume I da Cartilha das Startups, tivemos a oportunidade de abordá-los, mas, para garantir que a sequencia do tema será bem compreendida, não custa recapitulá-los:

- Registro regular do contrato social, tendo por objeto atividades lícitas e relacionadas aos CNAE corretos;
- Licenças de funcionamento deferidas e renovadas sempre que necessário;
- Contrato de aluguel devidamente formalizado e com os pagamentos em dia;
- Contabilidade organizada e bem escriturada, que demonstrem clara organização financeira e completa separação entre o patrimônio dos sócios e o da pessoa jurídica;
- Manter os clientes cadastrados em banco de dados apropriado, com seus contratos e aditivos formalizados e arquivados em meio seguro;
- Seguir o Código de Defesa do Consumidor à risca;
- Manter os fornecedores (conhecidos também como "terceiros") cadastrados conforme segmento e localidade, com contratos e aditivos formalizados e os vencimentos das obrigações programados para pagamento em dia;
- Obedecer às Leis trabalhistas;
- Conhecer acerca das leis aplicáveis ao seu setor de atividade e fazê-las serem cumpridas por todos os sócios, colaboradores, fornecedores e parceiros da organização.



Cumpridos esses pressupostos elementares, a empresa estará preparada a dar o próximo passo: construir, **gradualmente**, um Programa de Compliance sofisticado, cuja complexidade e alcance serão diretamente proporcionais ao seu porte, número de rotinas e processos mapeados nas diferentes áreas de gestão, recursos humanos, financeiros e tecnológicos disponíveis.

Conforme antecipado, muitos empresários tendem a desprezar o investimento em Compliance por focarem exclusivamente no preço de implantação e manutenção. Todavia, esse ponto de vista não se sustenta a partir do momento em que o preço da conformidade dos processos é confrontado com o da não conformidade, cujos riscos atraem, fatalmente, passivos administrativos e judiciais.

Dentre as vantagens de se investir em Compliance, valem realçar:

- Redução de custos com passivos judiciais;
- Neutralização de riscos de sanções administrativas - como, por exemplo, autuações e multas;
- Planejamento e redução da carga tributária do negócio;
- Maior segurança jurídica nas relações comerciais com clientes, parceiros, fornecedores e stakeholders;
- Conquista de maior credibilidade e bom relacionamento com os órgãos de fiscalização;
- Proteção e melhoria da imagem institucional da empresa junto ao mercado, investidores e acionistas;
- Aumento da competitividade e lucratividade do negócio.





11. Compliance como?

Um Programa de Compliance se desenha e funciona através da sinergia entre os seguintes componentes:



Em ordem de relevância e cronologia para uma execução bem sucedida, temos:

1) Suporte da alta administração: Este é, sem dúvidas, o mais importante dentre os fatores de um Programa de Compliance efetivo e, justamente por esse motivo, encontra-se em posição central, irradiando força e influência ao sistema tal qual um sol.

A Diretoria e o Conselho de Administração (quando houver) são responsáveis por darem o exemplo do padrão de conduta que esperam de seus gestores de médio escalão e demais colaboradores.

A alta administração é a dona do Programa de Compliance e, por isto, cabe a ela não apenas assinar os manuais, como, também, segui-los à risca; incentivar denúncias e punições e aceitar se submeter a elas quando um de seus membros for o infrator do regramento vigente.

2) Avaliação de Riscos: Antes de se preocupar com a redação e promulgação do código de conduta e das políticas que incorporarão a cultura da empresa, é preciso identificar quais os principais riscos presentes no cotidiano da operação, seja em âmbito interno ou externo – no trato com clientes públicos e privados, fornecedores, parceiros e agentes públicos.

Para elaborar uma matriz que verdadeiramente reflita os riscos da atividade empresarial, viabilizando a identificação da gravidade de cada um e facilitando o posterior desenho dos controles correlatos, é preciso mapear os processos (as rotinas e procedimentos de cada área), identificando as falhas e quebras de legislação, assim como a frequência em que ocorrem, como, por exemplo:





- ✓ Entradas e saídas financeiras não contabilizadas ou maquiadas;
- ✓ Contratos celebrados de maneira informal (sem registro e/ou sem o aval escrito dos representantes legais ou responsáveis);
- ✓ Contratações de fornecedores sem adequada verificação de necessidade e por preço fora da média de mercado;
- ✓ Recrutamento, concessão de férias e demissões realizados em desacordo com a CLT;
- ✓ Pagamentos de fornecedores e empregados feitos “por fora”;
- ✓ Descumprimento de normas técnicas de saúde e segurança ocupacional;
- ✓ Sonegação ou recolhimento a menor dos impostos incidentes sobre as operações;
- ✓ Despesas excessivas com hospedagem, transporte e viagens de gestores e colaboradores, sem a devida comprovação;
- ✓ Antecipações de lucros antes da devida apuração na data prevista em contrato social ou do encerramento do exercício financeiro (quando pactuada anualmente) e sem prestação de contas, através de retiradas às contas pessoa-física dos sócios ou parentes próximos.





Especificamente no que se refere ao trato com o Governo ou Autoridades Públicas, é preciso atentar aos riscos de corrupção.

A Corrupção pode ser entendida como a promessa, oferecimento, pagamento ou autorização de pagamento, ou qualquer outra coisa de valor a funcionário, público ou não.

A mera oferta ou promessa de vantagem indevida, mesmo que ainda não cumprida, já caracterizam condutas que acarretam responsabilização no âmbito da Lei Anticorrupção.

Dentre os exemplos mais clássicos de condutas que, nas aparências, representam mera gratidão ou estratégia comercial, mas, frequentemente, escondem intenções corruptoras, merecem destaque:

- **Presentes e serviços;**
- **Doações de caridade;**
- **Contribuições para políticos;**
- **Empréstimo ou aval**
 - **Despesas de viagem e entretenimento.**





No dia a dia das organizações, a corrupção encontra fácil penetração em situações como:

- ✓ Requerimento e concessão de alvarás de funcionamento (seja para a matriz ou novas filiais);
- ✓ Pedidos de licenças de exploração e extração de recursos;
- ✓ Importação de insumos (por exigir desembaraços aduaneiros e, por consequência, o trato entre despachantes e órgãos governamentais intervenientes);
- ✓ Fiscalizações de processos fabris e produtos desenvolvidos;
- ✓ Operações de exportação;
- ✓ Licitações e contratos públicos;
- ✓ Metas ousadas estipuladas a executivos de venda, atizando-lhes o desejo de atingi-las a qualquer custo (inclusive mediante pagamento de propina, concessão de brindes e facilidades);
- ✓ Recolhimento de taxas e impostos, através da tentativa de influência em procedimentos de constituição de créditos fiscais (na origem ou em instância recursal – CARF);
- ✓ Negociações que visem arquivamento de investigações e autuações;
- ✓ Manipulação de decisões judiciais perante Juízes, Desembargadores ou Ministros de Tribunais Superiores.

Uma vez mapeados os riscos e discriminados conforme a gravidade e probabilidade, passa-se à fase de desenvolver as regras que deverão ser seguidas por todos os membros da corporação como forma de mitigá-los, evitando quebras nos processos e na legislação vigente.



DICA IMPORTANTE

É aqui que o porte e os recursos disponíveis influenciam: a empresa não precisa, de imediato, investir na cobertura de absolutamente todos os riscos, mesmo os não tão graves ou recorrentes, pois, além de desnecessário, pode sair caro (dada a falta de urgência no tratamento).

Recomenda-se que o amadurecimento do Programa de Compliance, principalmente em negócios pequenos e médios (novos ou não), seja startado pelos riscos mais graves e que representam maiores chances de concretização diária. Contemplando-se esses primeiro e atingindo-se o resultado almejado, novos planejamentos, paulatinos e sucessivos, poderão ser feitos seguindo-se a mesma lógica, até que, num nível avançado do Programa, todos os riscos estejam implicados nas políticas e controles.

3) Código de Conduta: Juntamente com as políticas, estabelecem, em linguagem objetiva e acessível, os direitos e obrigações dos Diretores, gerentes, funcionários, agentes e parceiros comerciais nas mais variadas situações do cotidiano da empresa e de seus negócios. Em outras palavras, são os manuais escritos sobre *“o que devo fazer X o que estou proibido de fazer, sob pena de me submeter a determinada consequência”* e que funcionam como instrumentos de prevenção à infrações normativas e desobediência a procedimentos.

4) Controles Internos: Os controles internos são compostos por pessoas e ferramentas, formando um ambiente em que todos sabem o que fazer, por que fazer e como fazer, atentando aos limites e responsabilidades de suas competências técnicas.

No ambiente de controles, há a conscientização de cada colaborador (ou grupo de colaboradores) sobre a necessidade de desempenhar corretamente sua função, garantindo-se, com isso, o atingimento dos resultados esperados dos processos de gestão - não somente em termos de qualidade como de conformidade (de estar em Compliance).



Para que os controles internos sejam eficazes, o suporte da alta administração é imprescindível. Cabe-lhe, após análise criteriosa da matriz dos principais riscos que permeiam os processos, deliberar e instituir os mecanismos que se prestarão ao seu gerenciamento e mitigação (v.g., regras e rotinas para revisão e aprovação de contratos, registros contábeis, despesas a serem realizadas, processamento e registro das transações, etc.), além de designar os encarregados pela liderança e monitoramento das performance dos controles.

5) Treinamento e Comunicação: Os maiores desafios na implementação e amadurecimento de um Programa de Compliance são o aculturação e o engajamento, tanto da clientela interna (gestores e colaboradores) quanto externa (fornecedores, clientes, parceiros e autoridades públicas reguladoras).

De nada adianta o levantamento dos riscos inerentes ao ramo de atividade da organização, seguida da implementação de normas e políticas para mitigá-los, se, ao final, nada sai do papel. O incentivo às mudanças tem de ser visível a que todos se sintam impulsionados pela mesma energia e voltados a um objetivo comum.

O Decreto nº 8.420/2015, que regulamenta a Lei Anticorrupção Brasileira, dispõe expressamente no artigo 42, incisos III e IV, que o programa de Compliance será avaliado, quanto a sua existência e aplicação, de acordo com os *“padrões de conduta, código de ética e políticas de integridade estendidas, quando necessário, a terceiros, tais como, fornecedores, prestadores de serviço, agentes intermediários e associados”* e com *“treinamentos periódicos sobre o programa de integridade.”*

Portanto, é fundamental a um Programa efetivo de Compliance que suas diretrizes e bases sejam periodicamente divulgadas, explicadas e reexplicadas – tanto aos membros da Diretoria e do Conselho de Administração (se existente) quanto aos gerentes, colaboradores, acionistas, autoridades públicas e reguladoras, clientes e terceiros (fornecedores).





VOCÊ SABIA?

Relatórios publicados em 2016 pela Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico – OCDE – **mostram que 75% dos casos de corrupção na América Latina são causados por terceiros contratados. No Brasil, o seu envolvimento representa aproximadamente 60%.**

Essas estatísticas deveriam ser encaradas como um óbvio incentivo ao aprimoramento das práticas de comunicação e treinamento dos programas de Compliance, não apenas para fazer cumprir as exigências do Decreto nº 8.420/2015, mas, sobretudo, para que se atenuem os riscos de os terceiros incorrerem em infrações aos valores, normas e políticas anticorrupção que lhe são impostos quando da contratação.

6) Gestão de Terceiros (Due Diligence): *Due diligence* é um termo que, traduzido ao português, significa diligência prévia. Compreende um conjunto de atos investigativos que devem ser realizados antes de uma transação entre empresas.

Especificamente no que se refere à *due diligence* de terceiros, tem-se uma averiguação detalhada sobre o contexto jurídico-econômico em que está inserido um determinado prestador de serviços, representante comercial, parceiro de negócios, fornecedor ou consultor; sobretudo, para mapeamento de possíveis riscos de fraudes, corrupções, lavagem de dinheiro, dentre outras ilicitudes que possam acabar trazendo à sua empresa (contratante), passivos administrativos e judiciais, além de perdas financeiras e reputacionais.

A *due diligence* serve pra ajudar a levantar irregularidades e desvios que não sejam aparentes na atividade empresarial exercida por aquele que você está considerando contratar.

Você passa a conhecer a outra parte de maneira mais aprofundada, obtendo uma radiografia sobre sua estrutura de negócio, valores, práticas éticas e de sustentabilidade, comprometimento com clientes e parceiros, pontualidade no adimplemento de obrigações trabalhistas e tributárias, dentre outros aspectos relevantes que lhe antecipem com quem sua empresa está lidando e evitem surpresas desagradáveis no futuro.



A diligência deve trazer respostas consistentes, que lhe permitam concluir, de maneira segura:

- 

1 Quem são os sócios da empresa contratada, se têm residência fixa, se estão regulares perante a Justiça, a Polícia, a Previdência e o Fisco;
- 

2 Se a contratação é verdadeiramente necessária à empresa ou se pode se tratar de uma "desculpa" utilizada para ocultação de objetivos desalinhados com a estratégia do negócio;
- 

3 Se o terceiro tem uma formatação societária válida e está inscrito em CNAE condizente com seu objeto, além de sua existência não ser meramente "de fachada";
- 

4 Se não há relação, direta ou indireta, entre o prestador de serviços e alguém inserido no processo de compra, delineando conflito de interesse e, por conseguinte, tornando suspeita a contratação;
- 

5 Se o preço da contratação segue as métricas normais de mercado.

O levantamento de dados não pode ser superficial. A ideia é conquistar o máximo de informações e com o maior número de detalhes possível, que espelhem a maioria, se não todos os riscos e oportunidades que se podem esperar da nova contratação a ser entabulada.



Solicite ao terceiro que lhe encaminhe relatórios de processos judiciais e administrativos nos quais figure como parte, certidões de diversas áreas e repartições (tanto da pessoa jurídica quanto dos sócios), cópia da última alteração do contrato social e dos documentos pessoais de seus signatários, e, a depender do teor dos dados coletados, prossiga requisitando outros documentos contábeis que julgar pertinentes.

A obrigatoriedade da *due diligence* antes da celebração de negociações deve compor os manuais de políticas e procedimentos da empresa. As etapas nela compreendidas e o tipo de documentação a ser requerida deve ter como premissa o status e o histórico do terceiro - tanto como seu fornecedor quanto, de um modo geral, no setor em que atua, ademais do grau de dependência da sua empresa em relação a ele (precisamente, o grau de importância dele em sua cadeia de suprimentos).

Quanto maior o risco que esse terceiro representar aos seus negócios - seja por seu perfil ou pela própria atividade-fim por ele desempenhada -, mais criteriosa deve ser a diligência prévia, a qual poderá contemplar, também, visitas in loco e auditorias, como meio de confirmação do conteúdo que permeia a documentação fornecida.

7) Canal de Denúncia: Sempre que houver a identificação de prática fraudulenta ou lesiva por parte de determinado gestor ou colaborador, um canal de denúncia deve estar à disposição para reporte, investigação e aplicação das sanções devidas.

Além de possibilitarem o conhecimento de irregularidades ocorridas na empresa, o canal de denúncia também serve a desestimular desvios de conduta, devendo estar acessível tanto aos membros da organização quanto aos terceiros e partes interessadas no negócio

Para que cumpra seu papel, o canal deve ser público e amplamente divulgado, seja na internet, intranet, por e-mail, ofícios dedicados ou durante os treinamentos de Compliance ministrados.

É importante assegurar um meio seguro de comunicação, que confira ao denunciante o direito ao anonimato, além de medidas de não-retaliação.



Em pequenas e médias empresas, é comum que o canal seja vinculado ao Departamento de Recursos Humanos ou aos assessores jurídicos, através de conversas pessoais, e-mails ou cartas. Existe, também, a prática das caixas coletoras, as quais funcionam sob a forma das antigas urnas eleitorais: depositam-se as denúncias por escrito, assegurando-se sigilo sobre o conteúdo (ao menos até que concluídas as investigações) e a preservação da identidade do autor.

Em negócios de maior porte (sociedades limitadas ou de capital aberto), os canais dedicados são coordenados por área específica da organização ou terceirizados (seja a empresas especializadas ou escritórios de advocacia com expertise em Compliance).

8) Investigações Internas: Para o caso de recebimento de denúncias, é preciso designar colaboradores ou escritórios terceirizados a uma apuração dos fatos para confirmação da autoria, da conduta e dos riscos ou consequências oriundas da prática lesiva. Será do resultado das investigações que se decidirá pela ocorrência ou não de uma infração, e conseqüentemente, pela penalização do(s) culpado(s).

É importante consignar que a forma de utilizar o canal de denúncias e o *modus operandi* das investigações (inclusive, com a designação expressa de quem se encarregará e de qual órgão sobrevirá a decisão sobre o que fazer a respeito) estarão registrados nas normas internas da empresa e, na linha do exposto em tópico anterior), serão objeto de explicação nos treinamentos periódicos de Compliance.

9) Auditoria e Revisão de Melhorias: Como bem diz o famoso bordão dos administradores, *"aquilo que não se mede não se gerencia"*.

A Auditoria, a grosso modo, é o termômetro que mede a eficiência de cada fase que compreende uma atividade da operação empresarial.

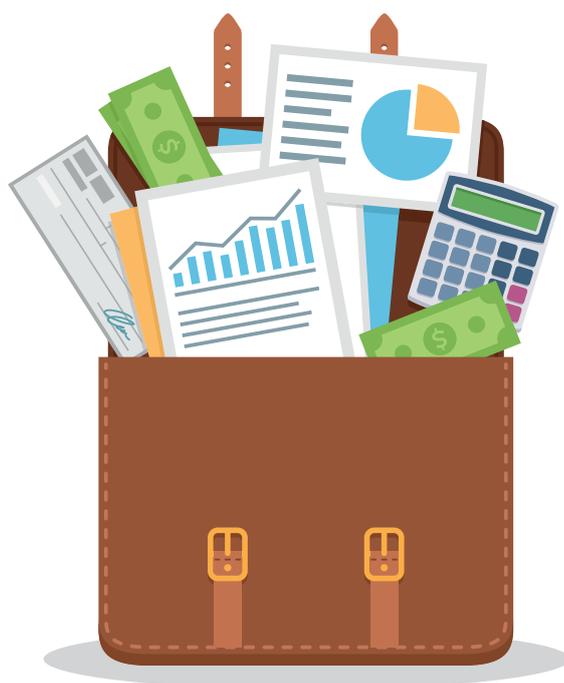
Avalia, de forma independente, técnica e sistêmica, o gerenciamento de riscos de uma organização, fazendo recomendações e comentários objetivos acerca das atividades examinadas e, com isso, assegurando a melhoria contínua dos processos.

Enquanto a Auditoria tem precioso valor à averiguação da estrutura da empresa, o Compliance é um dos componentes dessa estrutura e, portanto, também precisa ser auditado – por vezes, mediante esforços de profissionais da própria organização e especialmente destacados a essa tarefa (auditores internos), ou por auditores externos, contratados por projeto e em caráter temporário.



Dentre as principais atribuições do Auditor, temos:

- I **Mensurar a eficácia, suficiência e aplicação das normas, políticas, procedimentos e demais controles internos;**
- II **Indicar a extensão dos controles sobre a existência dos ativos da empresa e da sua proteção contra todo tipo de perda;**
- III **Precisar a confiabilidade das informações financeiras preparadas e compartilhadas dentro da empresa e fora dela, detectando, inconsistências, fraudes e desvios;**
- IV **Avaliar os riscos estratégicos e de negócio da organização, apontando, dentre outros aspectos, o nível de desempenho das funções de gestores e colaboradores implicados nas atividades operacionais.**





12. Exigência mundial aos empreendedores, o Compliance e a Sustentabilidade são um caminho sem volta

Como se pode perceber, o empreendedorismo, nos dias de hoje, precisa estar alinhado aos padrões ditados pela globalização e toda a competitividade dela decorrente.

Nesse contexto, implementar boas práticas de governança, transparência e Compliance na gestão das organizações tornou-se uma necessidade, notadamente pelo desejo de inserir as empresas nacionais nas cadeias globais de valores de forma mais abrangente.

Essa inserção passa, obrigatoriamente, pelos pedágios *(i)* do costume de prestar contas e compartilhar informações que reflitam a realidade das operações da empresa, em verdadeira postura de responsabilidade corporativa, e do *(ii)* dever de disseminação de padrões éticos e de integridade, visando combater desvios normativos civis, trabalhistas, ambientais e fiscais, além da corrupção e lavagem de dinheiro; os quais transmitem segurança e credibilidade aos investidores, controladores, acionistas e demais partes interessadas nos negócios.



Percepções tais não se tratam de boato ou papo de consultor, mas, sim, de estudos sobre dados empíricos:

A pesquisa “A caminho da transparência - *a evolução dos pilares de governança corporativa*”, produzida pela Deloitte, concluiu que as pressões regulatórias e de mercado demandam das empresas a adoção de controles internos e Compliance.

Das 103 organizações ouvidas, 79% delas de capital nacional, os principais motivos para sua estruturação são o aumento da transparência, da qualidade das informações e a profissionalização da gestão. Além disso, ter essa estrutura influencia o valor dos ativos e ajuda no fechamento de negócios.

Fato é que *“a função do Compliance permeia toda a organização, abrange todos os processos, envolve todas as pessoas e a agregação de valor cumpre papel para sua sustentabilidade”* (GIOVANINI, Wagner. Compliance – A Excelência na Prática – São Paulo: Compliance Total, 2014).

Estamos vivendo uma intensa transformação na economia. Ao mesmo tempo que a globalização e as novas tecnologias ampliam o universo dos cidadãos, consumidores e empresas, tornam-se também evidentes os impactos sobre a sociedade e o meio ambiente.

O enfrentamento desses desafios marcará as próximas décadas e definirá um novo cenário no mundo dos negócios, com grandes oportunidades para empresas com negócios realizados com ética e de forma sustentável sintonizados com as demandas que emergem e novas possibilidades para atendê-las.

Quem vai perecer e quem vai prosperar no caminho para o futuro da economia?

Jacques Markovitch, professor da Faculdade de Economia e Administração da USP e membro do Conselho Superior do Graduate Institute of International and Development Studies (IHEID) afirma que os negócios que se destacarão no século XXI serão aqueles que forem capazes de garantir retorno financeiro por meio de negócios éticos e ao mesmo tempo em que ajuda a diminuir a pressão sobre o planeta, por meio de negócios sustentáveis.



Aquelas empresas, que, ao crescer aumentam problemas como escassez de recursos, superlotações das cidades, riscos à saúde, saturação da atmosfera e geração de resíduos, perderão espaço.

Para que a sua organização seja um sucesso na nova economia, não basta o seu negócio ser inovador, ter potencial de escalabilidade e excelentes práticas de gestão (econômica, ambiental, social, e de governança e compliance).

É preciso, também, criar e cultivar uma relação de benefício recíproco com o elemento central do futuro da economia: atender às demandas das pessoas e, ao mesmo tempo, produzir contribuições relevantes para aliviar a pressão do sistema social e natural, sempre norteado por tomadas de decisão que levem em consideração a cultura da transparência e da ética.

Ao elaborar esse material, nós autores, tínhamos objetivo de contribuir para aceleração dessa nova economia, compartilhando conhecimentos e preparando os empreendedores para enfrentar os desafios que ainda vem pela frente.

Esperamos ter conseguido, em benefício de todos.



Acesse nossos Sites:

 **studioestrategia**



Curta nossa
Fanpage

 **contato@studioestrategia.com.br**

 **alemdaspalavras**



Curta nossa
Fanpage

 **fabio.riserio@alemdaspalavras.net**