COMPLIANCE PARA STARTUPS – DESAFIOS E BENEFÍCIOS EM SUA IMPLEMENTAÇÃO

VINÍCIUS DOMINGUES DE FARIA;

PÓS-GRADUADO EM DIREITO DIGITAL E *COMPLIANCE*, CURSANDO MBA EM GESTÃO TRIBUTÁRIA PELA FUNDACE/USP RIBEIRÃO PRETO/SP. MEMBRO DA COMISSÃO NACIONAL DE *COMPLIANCE* DA ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE ADVOGADOS (ABA). MEMBRO DA COMISSÃO DE DIREITO DIGITAL, INTERNET E TECNOLOGIA DA OAB/SP – RIBEIRÃO PRETO

Resumo

O Programa de *Compliance* pode ser implementado em todo tipo de empresa. Basta, para tanto, que haja sua adequação à realidade de cada empresa. Com as startups não é diferente. Este modelo de negócios possui suas peculiaridades, que devem ser sopesadas pelo profissional de *Compliance* em todas as fases de implementação do programa. Para tanto, faz-se necessário o estudo de cada empresa, bem como a estruturação de um programa que esteja suscetível às constantes e repentinas mudanças ocorridas no ambiente das Startups. É imprescindível, ainda, que o profissional de *Compliance* compreenda os desafios que este modelo de negócios apresenta, como os escassos recursos financeiros e de pessoal, a cultura de aceitação ao risco, a busca por mudanças, visando a constante inovação e escalabilidade da empresa. Somente assim, será possível implementar um programa efetivo de *Compliance*, cujos benefícios serão percebidos desde logo, com o aumento das chances de investimento, por exemplo.

Palavras-chave: *Compliance*. Startups. Desafios.

Abstract

A *Compliance* Program can be implemented in all types of companies. For that, it must be adapted each company's reality. Hence, when it comes to startups, it's no different. This business model has its peculiarities, what must be considered by the *Compliance* professional in all phases of the program's implementation. Therefore, it is necessary to study each company, as well as the structuring of a program that is susceptible to the constant and sudden changes that can occur in a startup environment. It is also essential that the *Compliance* professional understands the challenges that this business model presents, such as the scarce financial and personnel resources, the culture of risk acceptance and the search for changes that aim at the company's constant innovation and scalability. Only then will it be possible to implement an effective *Compliance* program, with benefits that will be perceived from the outset, with increasing investment chances, for example.

Keywords: *Compliance*. Startups. Challenges.

1 Introdução

A busca por negócios íntegros e éticos tem se intensificado ao longo dos anos, na medida em que, cada vez mais, os casos de corrupção são investigados e punidos pelos Entes Públicos. Isso se dá, principalmente, por dois motivos: 1) A criação de leis que buscam combater atos de corrupção praticados por pessoas físicas e jurídicas, tanto no âmbito público quanto no privado, como a Lei nº 12.846/13 (Lei Anticorrupção), por exemplo; 2) O aumento das punições aplicadas aos praticantes destes ilícitos como multas sobre o faturamento anual da empresa, impossibilidade de contratação com Entes Públicos, entre outras, sem prejuízo das sanções penais, a depender do caso.

Portanto, a necessidade de adequação ao ordenamento jurídico é latente. E, para isso, as empresas instituem programas de *Compliance*, com o objetivo de cumprir as normas jurídico-legais e, também, atuar de forma ética. Ou seja, ao instituir o programa de *Compliance* na cultura organizacional, a companhia passa a demonstrar sua preocupação e compromisso com as leis, com as boas práticas corporativas, com a ética e, acima de tudo, contra atos de corrupção.

O programa de *Compliance* se aplica a qualquer tipo de negócio, desde empresas multinacionais a pequenos negócios, com atuação local. Não há restrição para a sua aplicação. Mas, ao mesmo tempo, o programa de *Compliance* não é o mesmo para cada empresa. É possível que você já saiba disso, mas não existe uma receita única para o programa. Assim, o profissional de *Compliance* deve conhecer a companhia em que o programa será instituído, suas características e peculiaridades, bem como o mercado em que ela está inserida, entender a sua cultura organizacional e, muitas vezes, muda-la. A partir deste primeiro passo, o profissional será capaz de por em prática os pilares do programa de *Compliance*, de forma estratégica e constante.

E, com o modelo de negócio de startup não é diferente. Ou melhor, os princípios são os mesmos, mas a forma de aplicação e estruturação do programa têm, sim, suas peculiaridades. Esse tipo de empresa, em sua grande parte, nasce como uma ideia, sem qualquer estrutura jurídica ou societária. Após a validação de seus produtos/serviços, a startup começa a se desenvolver, então, como empresa de fato.

Para acompanhar as mudanças cotidianas dentro de uma startup, o programa de *Compliance* deve ser planejado de forma estratégica. Caso contrário não terá eficácia ou prejudicará o crescimento do negócio, culminando em sua possível extinção. Portanto, é necessário que o profissional esteja altamente capacitado para implementar o programa da forma correta, com todas as peculiaridades inerentes a este tipo de empresa.

2 Características das Startups

Nos últimos anos, um dos tipos de negócios que mais cresceu no mundo todo é o das *startups*. E no Brasil não é diferente. Segundo a Associação Brasileira de Startups (Abstartups), o número deste tipo de empresa instaladas em território

nacional em 2019 já superava a marca de 12.700, o que significa um aumento de 26% em relação ao ano anterior (Carrilo, 2020).

Esse aumento se dá, principalmente, em razão das características inovadoras e de crescimento potencial, próprias deste modelo de negócios. Soma-se, ainda, os recorrentes casos de sucesso de empresas que iniciaram suas atividades como startups e, atualmente, estão consolidadas no mercado em que atuam. Inclusive, algumas conseguem atingir a expressiva marca de US$1 Bilhão em *valuation*, conhecidas como unicórnios, como as brasileiras Nubank e iFood. E, como mencionado acima, esse modelo de negócios se diferencia dos "tradicionais" por suas características únicas.

2.1 Inovação e escalabilidade

As *startups* são modelos de negócios que trazem a solução para algum problema por meio da inovação e da tecnologia. Elas têm como principal atributo o uso dos meios digitais para suas atividades. Isso porque, esse tipo de empreendimento deve, necessariamente, ser escalável e com expansão rápida.

Ou seja, é necessário que as atividades da empresa possam ser realizadas por diversas pessoas, em diferentes locais, e de forma contínua. Assim, a internet e a tecnologia possibilitam que o número de pessoas alcançadas com os serviços prestados pela *startup* seja exponencialmente maior, conferindo alto potencial de expansão e escalabilidade.

Por isso, são modelos de negócios com padrões de serviços bem definidos e intuitivos, sendo que, muitas vezes, os próprios consumidores realizam quase que toda a operação de compra em um único local, como plataformas digitais e aplicativos de celular. Tudo para, ao final, gerar mais comodidade e facilidade ao consumidor.

2.2 Cultura de alto risco

Outra característica marcante destas empresas é a cultura de alto risco. Ao longo de sua trajetória inicial – até atingir um posicionamento de mercado – as startups estão dispostas a correr riscos altíssimos, que muitas vezes põem em risco a sua própria sobrevivência.

Há a crença de que é preciso errar rápido e corrigir o erro. O ambiente organizacional é favorável, até certo ponto, ao risco de cometer erros. E convive com ele como parte importante do crescimento das startups, junto à necessidade de escalabilidade do negócio e adequação ao mercado de consumo.

Atrelado à cultura de alto risco, as startups enfrentam ainda um ambiente de incertezas, muitas vezes desconhecido pelas empresas tradicionais, pois atuam em negócios inexplorados por outras companhias, na busca de desenvolver e prestar um serviço inovador, o que aumenta ainda mais a gravidade dos riscos inerentes às suas atividades.

2.3 Modelo de negócios enxuto

Outro ponto crucial de qualquer startup é a redução de custos ao máximo. Via de regra, esse modelo de negócio é iniciado com uma equipe bastante reduzida e, muitas vezes, com uma ou duas pessoas que alternam suas atividades entre programação, desenvolvimento e criação da tecnologia utilizada; busca de investimentos e reuniões com parceiros de negócios; encontros para desenvolvimento do produto; entrevistas com possíveis clientes; entre outras inúmeras atribuições.

Também é bastante comum que os empreendedores possuam dinheiro bastante para a realização de poucas atividades. Ou seja, em grande parte, os empreendedores não possuem dinheiro em caixa para a estruturação de uma empresa, por isso procuram investidores que possam auxilia-los à expandir o negócio.

Como consequência desta cultura, as startups trabalham com a ideia de criação de um produto viável com o menor gasto possível (MVP – *MinimumViableProduct*). Após, realizam testes para certificar a aceitação dos clientes à solução desenvolvida para, então, aportar mais recursos e, de fato, entregar o produto final.

Todas as características se dão em razão das incertezas que o modelo de negócios das startups tem. O ambiente, muitas vezes desconhecido e inexplorado, somado à possibilidade de alto crescimento e necessidade de inovações geram instabilidade aos empreendedores que se arriscam nesse mercado.

Todavia, não obstante todos os riscos e incertezas, startups nascem diariamente em todo o Brasil, e esse número tende a crescer ainda mais. E, da mesma forma, as necessidades de se introduzir um programa de *Compliance* no ambiente das startups é cada vez maior.

3 Principais Desafios na Implementaçãodo Programa de Compliance para Startups

Como já fora mencionado, o programa de *Compliance* pode ser implementado em qualquer tipo de empresa, independente do tamanho, mercado de atuação ou estágio. Porém, cada negócio possui peculiaridades e, por isso, o programa deve ser elaborado de forma específica, a fim de atender à realidade e necessidade da companhia.

Nessa linha, é possível que, ao iniciar a implementação do programa de *Compliance* em uma startup, o profissional responsável encontre algumas dificuldades que podem surgir no caminho. Por isso, é importante que ele esteja preparado para superar as adversidades e, acima de tudo, entenda o ambiente em que inserido.

Sem a intenção de esgotar o tema, trazemos alguns dos principais desafios que poderão surgir quando da implementação de um programa de *Compliance* nas startups.

3.1 Instituição de governança corporativa – mito das grandes empresas

Segundo o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), “Governança corporativa é o sistema pelo qual as empresas e demais organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre

sócios, conselho de administração, diretoria, órgãos de fiscalização e controle e demais partes interessadas."

Em breve resumo, governança corporativa pode ser definida como a forma com que a empresa está organizada jurídica e administrativamente, com a estruturação de todos os cargos, funções e limitações dos sócios e funcionários, bem como atribuições e disposições para os sócios. Ela está presente na maioria das empresas tradicionais de alta expressão, por ser um dos mecanismos mais efetivos para o bom desenvolvimento do negócio, atrelado às melhores práticas de gestão e administração.

Todavia, as startups costumam apresentar certa "aversão" às práticas desenvolvidas por empresas tradicionais, principalmente por entender que elas podem engessar as atividades da companhia e, assim, frear o crescimento e desenvolvimento da startup. Lembre-se que esse modelo de negócio possui ambiente característico e único, pautado na escalabilidade, na aceitação do erro – até certo ponto – e na inovação. Por isso, a instituição de mecanismos da governança corporativa é um dos maiores desafios para o profissional de *Compliance* junto às startups.

Logo de início, é preciso quebrar o estigma de que governança corporativa só se aplica às empresas de grande porte, com altos rendimentos e estrutura societária altamente complexa. Não há equivoco maior! Governança corporativa pode ser aplicada a qualquer companhia, inclusive às que estão em estágio inicial de desenvolvimento, como as startups. Como dito, ela auxilia tanto na estruturação da pessoa jurídica, quanto na tomada de decisão pelos sócios.

A governança corporativa é baseada em quatro pilares: transparência, equidade, prestação de contas (*accountability*) e responsabilidade corporativa. Estes devem estar presentes na cultura da startup desde o seu surgimento, ainda que não haja clientes e produtos desenvolvidos. Isso porque, são princípios que tornarão a convivência entre os sócios e membros da equipe mais confiável.

É através da governança corporativa, por exemplo, que os sócios estipularão documentalmente as cotas de cada parte, bem como o tipo de contribuição na empresa, se financeira, intelectual ou ambas. Também serão criadas regras relativas ao ingresso e saída de novos sócios, bem como a forma com que ocorrerá a diluição ou pagamento das cotas dos sócios fundadores. Esse documento servirá de base para o contrato social da empresa, quando houver o amadurecimento do negócio.

É, também, por meio da governança corporativa que será possível instituir as primeiras regras relativas às atividades desenvolvidas pela startup. Ou seja, começa então a criar a cultura organizacional da empresa.

Porém, como este modelo de negócios sofre constantes alterações e, por vezes, mudanças radicais, a governança corporativa deve ser estrategicamente instituída para resistir à essas alterações e, ao mesmo tempo, adequar-se à elas, o que torna o trabalho do profissional de *Compliance* bastante complexo e único.

3.2 Maior aceitação do erro

Como mencionado no item 2.2 deste Capítulo, as startups possuem uma cultura de convívio com os riscos. Isso faz com que este modelo de negócios enfrente situações que, por vezes, colocam a sua existência em jogo. Ainda, há uma maior

aceitação ao cometimento de erro, pois ele é parte imprescindível do desenvolvimento da empresa. Como dito, acredita-se que é preciso errar rápido e corrigir o erro. Com isso, o programa de *Compliance* precisa estar totalmente alinhado a essa cultura e, até certo ponto, não a modificar, pois isso tiraria a essência do modelo de negócios.

Aqui já é possível identificar uma das peculiaridades do programa de *Compliance* para as startups: o *Compliance Risk Assessment*.

Um dos pilares do programa de *Compliance*, o mapeamento dos riscos é essencial para o sucesso e efetividade de qualquer programa. Afinal, é preciso conhecer os riscos inerentes à atividade da empresa e classifica-los de acordo com a possibilidade de ocorrência e os possíveis impactos. Apesar das dificuldades, este ainda não é o maior desafio.

Após mapear e classificar os riscos a que uma startup está exposta, de acordo com seu mercado de atuação e suas características, é necessário que os riscos com maiores impactos para a empresa sejam extintos/mitigados ao máximo. Porém, muitas vezes estes riscos são considerados aceitáveis pelos sócios, pois eles se pautam na cultura de maior aceitação dos erros.

Assim, é bastante possível que haja problemas para demonstrar e convencer os empreendedores que determinados riscos precisam ser evitados/mitigados, pois a sua ocorrência pode acarretar na extinção da startup.

Ao mesmo tempo, o profissional de *Compliance* deve ter sempre em sua memória de que as startups precisam testar os seus produtos/serviços e que, muitas vezes, o farão com base na tentativa e erro. Ou seja, não há como mitigar certas práticas que, em empresas tradicionais, seriam extintas de plano.

Portanto, o programa de *Compliance* deve ser capaz de reduzir os riscos enfrentados pela Startup e, ao mesmo tempo, estar bem estruturado e alinhado à cultura de maior aceitação de determinados riscos, desde que seus impactos não signifiquem o fim da empresa.

3.3 Recursos financeiros escassos

A falta de capital também é um dos pontos desafiadores para a estruturação de um programa de *Compliance* nas startups. Por se tratar de uma ferramenta complexa, que exige do profissional conhecimentos técnicos e multidisciplinares, o *Compliance*, por si só, não é um serviço de baixo custo, não obstante o retorno obtido pela empresa é superior ao valor investido.

Portanto, muitas vezes o profissional de *Compliance* trabalhará sozinho ou, quando muito, em uma equipe extremamente reduzida. Por isso, em alguns momentos ele atuará também no departamento de Recursos Humanos, no departamento financeiro, entre outros. Assim, o profissional de *Compliance* acaba se tornando o responsável por diversas áreas da startup, revelando-se uma pessoa multitarefas.

Ainda, os empreendedores concentram grande parte do dinheiro investido na startup para o desenvolvimento do produto ou serviço oferecidos. E trabalham com margens mínimas de retorno, razão pela qual muitas startups trabalham no negativo, pois auferem pouca renda e, em contrapartida, investem na criação, melhoria e inovação de seus produtos.

Desta forma, sobra pouco ou nenhum recurso financeiro para investir no desenvolvimento do programa de *Compliance*. Isso pode demandar do

profissional de *Compliance* uma maior dedicação, já que poucas vezes conseguirá investir em softwares e programas automatizados para o desenvolvimento de suas atividades. O profissional muitas vezes faz as atividades manualmente, o que exige mais tempo de trabalho.

Portanto, o profissional deve estar ciente de que o ambiente das startups não é um rio de dinheiro e que, por muitas vezes, não terá recursos e equipe para realizar os serviços da forma como pensa. Cabe ao profissional, então, adaptar o programa de *Compliance* para que ele possa ser desenvolvido com os recursos e pessoal disponíveis, entendendo a realidade e prioridade da empresa.

4 Como implementar o Programa de Compliance em Startups

Cientes de todas as peculiaridades e características próprias das startups, bem como das dificuldades na implementação do programa de *Compliance* neste tipo de negócio, o profissional da área deve adequar suas habilidades à realidade da empresa.

De forma teórica, os pilares do programa continuam os mesmos. Ou seja, a ordem dos passos continua igual. O que muda é a realidade das atividades, conforme os desafios e dificuldades que forem surgindo no caminho.

De início, o apoio da alta administração – leia-se sócios – é imprescindível. Aqui, a alta administração também pode se confundir com o funcionário, pois muitas vezes a equipe se resume aos sócios. Então, mais do que em outras empresas, os fundadores da startup devem estar verdadeiramente comprometidos com o programa e com a cultura ética, que será refletido na maneira como eles realizam e comandam as atividades da empresa, desde o seu início.

Todavia, as peculiaridades se iniciam com a análise e mapeamento dos riscos. Como já dito, as startups possuem uma maior aceitação ao erro e convivem com os riscos de forma mais amigável. Portanto, alguns riscos serão classificados como aceitáveis, mesmo que o impacto seja alto. O profissional de *Compliance* deve encontrar formas de mitigar o risco de uma maneira que não comprometa as atividades da empresa, tampouco o desenvolvimento de seus produtos.

Ainda, o programa deve estar atento aos órgãos regulatórios das atividades desenvolvidas pela startup. Isso significa que o profissional deve identificar qual o ramo de atuação da empresa e, após, estudar as normas que regem a atividade. A falta de adequação às normas regulatórias pode acarretar na extinção da startup ainda em sua fase inicial. Portanto, é de extrema importância que o programa seja capaz de identificar e adequar a empresa às diretrizes regulatórias.

O programa de *Compliance* também deve estar apto a realizar diligências prévias de todos os terceiros com quem a startup realizar contratos. Isso significa que, antes da celebração dos contratos, o profissional de *Compliance* deve realizar um estudo minucioso do terceiro. Assim, será possível identificar eventuais riscos trazidos por aquela parte. A diligência prévia previne que contratos celebrados com pessoas erradas se concretizem, evitando riscos.

Da mesma forma, deve-se realizar diligência junto aos investidores interessados em aportar capital financeiro na startup, em troca de uma porcentagem na empresa. Afinal, nenhuma empresa que pauta suas atividades na ética e no cumprimento das leis gostaria de receber em sua equipe uma pessoa contrária à sua cultura organizacional. Muito menos um investidor, cujo nome fica atrelado à startup durante muito tempo.

Por isso, é necessário que o programa de *Compliance* esteja apto a identificar os possíveis investidores que não estão em consonância com a cultura ética da startup. E isso pode ser feito tanto por meio de pesquisas realizadas por softwares ou em sites oficiais, quanto por meio da análise de documentos exigidos previamente ao aceite do investimento. É de suma importância que o profissional de *Compliance* tenha independência e atue de forma imparcial, visando o correto e efetivo cumprimento do programa e, consequentemente, o crescimento constante da empresa.

O programa de *Compliance* também deve prever a criação e desenvolvimento de controles internos, que serão instituídos na rotina da startup. Com isso, o programa acompanhado e metrificado de perto, tanto pelo profissional responsável, quanto pelos fundadores e investidores da startup. Assim, com os resultados obtidos pelos controles internos, será possível realizar as adaptações e os ajustes necessários para o melhor desempenho do programa. Ainda, a startup demonstrará aos seus possíveis investidores que atua de forma clara e transparente, pois poderá comprovar sua evolução por meio de resultados metrificados.

Junto aos controles internos, é imprescindível que a startup insira um canal de denúncias, onde os funcionários, terceiros e parceiros de negócios poderão se expor possíveis práticas contrárias à cultura ética da empresa. E não precisa ser um canal de grande sofisticação e alto custo. Pode ser, por exemplo, uma linha telefônica gratuita ou um link no site da empresa. O importante é que seja garantido o anonimato do denunciante e que sejam investigados os casos denunciados, com aplicações de punições caso comprovada a prática. Isso garantirá que, tanto os sócios quanto os investidores possam acompanhar se o programa de *Compliance* está sendo cumprido, de fato. Além disso, um canal de denúncias gera confiança por parte dos clientes, que confiarão na integridade da startup.

Com relação ao Código de Conduta, o profissional de *Compliance* deverá identificar o melhor momento para o seu desenvolvimento. Não há dúvidas de que ele é imprescindível, porém a depender do estágio da startup, ele poderá se tornar obsoleto ou um documento de fachada, sem qualquer eficácia. Não existe um momento perfeito, porém é interessante desenvolve-lo quando a startup começa a desenvolver, de fato, o seu produto e passa a valida-lo junto aos seus clientes em potencial, pois é nesse período que a equipe começa a crescer. Desenvolver aqui o Código de Conduta possibilitará que o programa tenha maior assertividade e, ao mesmo tempo, será parte da cultura da empresa. E não se esqueça: o Código de Conduta deve ser escrito de forma simples, objetiva e que sua leitura seja fácil. Caso contrário, ele não será lido, muito menos cumprido.

Por fim, o programa de *Compliance* deve ser monitorado – por meio dos resultados obtidos através dos controles internos – e constantemente atualizado. As startups se modificam e alteram suas estruturas de negócio de forma bastante acelerada. Portanto, o programa de *Compliance* deve ser desenvolvido de forma que possa se atualizar juntamente com a startup, caso contrário ficará pelo caminho todo o esforço despendido inicialmente.

Por isso, o profissional deve estar atento e acompanhar cada passo dado pela empresa e, a todo momento, analisar e questionar se o programa ainda reflete a realidade da startup. Junto a isso, deve treinar toda a equipe sobre as atualizações do programa, para melhor capacita-los. O *Compliance* deve ser parte integrante da rotina da empresa como um todo e os funcionários devem segui-lo regularmente, o que só será possível se houver o constante e efetivo treinamento e capacitação.

5 Os Principais benefícios do Programa de Compliance para as Startups

Com a implementação de um programa de *Compliance*, a startup consegue obter inúmeros benefícios, tanto de ordem financeira, quanto reputacional e mercadológica. Mas, isso só será possível se, e somente se, o programa de *Compliance* for efetivo. Ou seja, no final do dia, o programa deve ser realmente cumprido e colocado em prática, tanto pelos empreendedores quanto pela equipe que compõe a startup.

Dito isso, passaremos a analisar alguns dos principais benefícios obtidos com a implementação de um programa de *Compliance*.

5.1 Aumento das chances de investimentos

O objetivo de toda startup é receber investimentos financeiros e intelectuais (*smart-money*) para alavancar o negócio. Porém, não é tarefa fácil. Muitas vezes, os empreendedores realizam diversas rodadas e não conseguem receber nenhum aporte financeiro.

Por isso, a startup que já possui um programa de *Compliance* devidamente implementado e em funcionamento possui um gigantesco diferencial de mercado. Da mesma forma, ele é um grande atrativo aos investidores, uma vez que a cultura organizacional da startup está pautada na ética e no cumprimento das regras jurídico-legais.

Também, os fundadores da startup serão vistos com bons olhos pelos investidores. Isso porque, ao investirem os recursos no programa de *Compliance*, os empreendedores demonstram sua real preocupação com a criação de negócios éticos, avessos à corrupção e qualquer ato contrário à lei. Geram, assim, a impressão de integridade e transparência, qualidades que agradam qualquer pessoa que deseja ser seu parceiro.

Afinal, nenhum empresário investe seu dinheiro e tempo em negócios e pessoas que apresentam riscos de corrupção, por exemplo. E por um motivo muito simples: companhias que coadunam com atitudes antiéticas e ilegais tendem a pratica-las também. E isso pode significar o fim da empresa ou, ao menos, penalidades altas financeiramente.

Dessa forma, o programa de *Compliance* gera ao investidor a garantia de que as chances de algo antiético ou ilegal ocorrer são menores. Assim, estes sentirão maior segurança e tranquilidade em aportar dinheiro na startup e apostar em seu crescimento, ajudando-a a alavancar suas vendas e conquistar o mercado de forma escalável, saudável e rápida. O programa de *Compliance* pode significar, então, a diferença entre conseguir ou não um investimento e alcançar o sucesso.

5.2 Atrativo para os clientes e parceiros de negócios

Da mesma forma, o programa de *Compliance* também significa um atrativo a mais para os clientes de uma startup. Foi-se o tempo em que os produtos eram vendidos somente pela qualidade ou preço. Atualmente, os consumidores procuram por produtos e empresas com os quais se identificam, que possuam os mesmos valores e que compactuam com as mesmas ideias. A compra se tornou algo que ultrapassa a simples aquisição de um bem ou serviço.

Logo, ao possuir um programa de *Compliance* efetivo, a startup transmite ao seus consumidores e parceiros de negócios a imagem de empresa íntegra. Ela possui um atrativo a mais para atingir os seus clientes em potencial, pois demonstra que, desde o seu nascimento, a ética está presente em sua cultura, bem como que realiza suas atividades de forma correta, cumprindo as leis e respeitando as regras de mercado. Trata-se, portanto, de agregar valor à startup e, com isso, angariar mais clientes e parceiros de negócios com base em atitudes íntegras.

5.3 Prosperidade do negócio

O programa de *Compliance* tem, como um dos seus objetivos, identificar os riscos que as empresas estão expostas em razão de suas atividades. Assim, ao mapear os possíveis eventos que apresentam risco ao negócio, será possível traçar planos para a extinção ou mitigação destes riscos, de acordo com a gravidade de sua ocorrência para a empresa. Ao final, o programa de serve como ferramenta para a descoberta de inconsistências e de atividades que possam colocar em risco a sobrevivência da companhia. Daí a importância de se implementar um programa de *Compliance* nas startups.

Ora, se grandes empresas, com considerável reserva de capital e posicionamento de mercado consolidado podem sofrer abalos graves em razão de algumas práticas antiéticas, imagine um negócio que está em seus primeiros passos e, geralmente, possui recursos financeiros escassos, como é o caso das startups. Por óbvio, o impacto e as consequências serão muito mais drásticas e podem significar o fim do negócio.

A startup que possui um programa de *Compliance* bem alinhado e efetivo está prevenida quanto aos riscos inerentes de suas atividades. Não significa dizer que ela está imune a eles. Porém, ao conhecer os eventos que implicam maiores riscos, os empreendedores podem traçar planos para combater suas consequências e minimizar os impactos causados. Assim, as aumentam as chances de superar os riscos.

Da mesma forma, contratos de parceria que impõem condutas antiéticas e passíveis de punições serão identificados pelo programa de *Compliance*. Com isso, haverá a revisão e a exclusão dessas cláusulas. Ou seja, o programa também auxilia a startup com relação aos seus contratos, evitando que a falta de experiência de seus fundadores implique na assunção de contratos altamente prejudiciais à empresa.

Aliado à identificação e mitigação dos riscos, o programa também auxiliará a startup em sua composição e constituição como empresa de fato, por meio da Governança Corporativa. Assim, a startup definirá, desde o seu início, as limitações e atribuições de cada sócio, bem como as suas regras organizacionais e estrutura da sociedade. Com isso, a startup saberá exatamente como agir a medida em que ela cresce, bem como eventuais litígios que surgirem no caminho serão resolvidos com base nestes documentos, evitando prejuízos à empresa.

5.4 Cultura organizacional bem definida, pautada na ética e na integridade

O modelo de negócio de uma startup é bastante específico, com características próprias totalmente diferente das empresas tradicionais. Porém, nem sempre os

fundadores possuem a cultura organizacional da companhia bem definida, o que pode acarretar na falta de alinhamento dos sócios e funcionários com a visão da startup. Em outras palavras, é preciso que a equipe esteja na mesma sintonia e caminhando para o mesmo objetivo, com os mesmos valores e princípios.

O programa de *Compliance* facilita esse trabalho árduo de definição e estabelecimento da cultura da startup. Durante o desenvolvimento do programa, os fundadores da empresa serão questionadas sobre os objetivos da startup, bem como delimitar os passos a serem seguidos para atingir esses objetivos. Através desse procedimento de análise do próprio negócio, os empreendedores serão capazes de estruturar os pilares da startup.

Ainda, o *Compliance* auxiliará na concretização da cultura organizacional da startup, pois é através dos treinamentos, códigos de ética e regulamentos internos que os sócios da empresa transmitirão à equipe os seus valores e princípios. Assim, os colaboradores, terceiros, parceiros de negócio e investidores estarão cientes de que ela adota uma cultura pautada na ética e na integridade, adotando-as como prioridades em suas atividades.

Quanto antes a startup adotar uma cultura organizacional bem definida, mais rápida será a adesão por parte dos seus colaboradores. Como isso, ela trabalhará de forma una em busca de objetivos claros, reduzindo o espaço de tempo para atingir os resultados almejados, com maior robustez e segurança.

Da mesma forma, os novos integrantes da equipe entrarão cientes destes objetivos e da cultura organizacional da empresa já desenvolvida e seguida por todos, bem como da existência do programa de *Compliance* e o seu cumprimento. Assim, as chances de ocorrência de práticas inaceitáveis e contrárias às ideologias da empresa diminuem e, da mesma forma, o passivo financeiro decorrente destas práticas tornam-se cada vez menores.

Além disso, a existência de um programa de *Compliance* e de uma cultura organizacional bem definida demonstram a maturidade da startup. A implementação destas ferramentas e conceitos são grandes trunfos para qualquer empresa que queira se destacar neste mercado altamente competitivo, principalmente na busca de investimentos. Isso porque, investidores preferem aportar dinheiro em negócios que apresentem certo grau de maturidade e desenvolvimento, bem como em empreendedores que levem a sério as atividades da startup. Portanto, apresentar essas duas ferramentas em uma rodada de investimentos será, com toda certeza, um enorme atrativo aos possíveis parceiros de negócios, podendo ser a diferença entre um aporte financeiro ou não.

5.5 Diminuição de riscos financeiros e reputacionais

A essa altura você já sabe que o modelo de negócio das startups é altamente arriscado, com certa tolerância ao erro, tanto para testar seus produtos quanto para desenvolver e alavancar o negócio em si. Todavia, atrelado ao erro, tem-se o risco de percorrer caminhos destrutíveis, que podem levar a empresa à falência antes mesmo de deslanchar. Por isso, é necessário que o risco seja identificado, estudado e, em alguns casos, mitigado, por meio do programa de *Compliance*.

Talvez esse seja um dos maiores benefícios obtidos com a implementação de um programa de *Compliance*. E o motivo é bastante simples. Por meio do programa, a startup poderá mapear as atividades que demonstrem risco à empresa, por meio da matriz de risco. Assim, os eventos que impliquem em maiores impactos à

sobrevivência do negócio serão devidamente identificados e tratados, seja por sua exclusão ou mitigação. De toda forma, a startup estará apta a apontar e reconhecer quais atividades podem colocar em xeque o seu desenvolvimento sadio.

Da mesma forma, o programa também possibilita que a startup se antecipe à ocorrência do evento que implique em risco alto. Não basta apenas identificar e tratar o risco, pois ele poderá se concretizar, por melhor que seja o programa de *Compliance*. Essa possibilidade nunca pode ser descartada. Portanto, é necessário que seja traçado um plano de ação para ser aplicado nesses casos. E, não menos importante, a equipe também deve ser treinada e conscientizada deste plano para que, caso algum dos riscos venha a se concretizar, todos estejam preparados para agir da forma planejada anteriormente. Assim, tanto o tempo quanto os recursos financeiros da startup serão economizados.

Ainda, o programa de *Compliance* auxilia a empresa a evitar crises reputacionais. Afinal, elas passam uma imagem aos seus consumidores. E, quando essa imagem é abalada, efeitos drásticos podem ocorrer, ameaçando as atividades empresariais. Com as startups esse risco é ainda maior, pois elas ainda não possuem seu posicionamento consolidado no mercado. Pelo contrário, estão em busca disso. Por isso, uma reputação abalada logo no início da jornada empresarial não é nada saudável e prejudica o crescimento da companhia.

Exemplos de atitudes simples que colocam em risco a reputação de uma empresa é a manifestação política em redes sociais ou, também, manifestações contrárias à ética e ao respeito aos trabalhadores. Em ambos os casos, a imagem da pessoa estará intimamente ligada à startup e, ao analisarem o ocorrido, os consumidores e possíveis investidores sentirão desconfiança quanto à seriedade da empresa e da própria equipe.

Daí a importância de um programa de *Compliance* para ajudar a startup a solucionar esse problema. Ao implementar o programa, possíveis eventos que possam colocar em risco a reputação da empresa serão identificados e tratados. Da mesma forma, os colaboradores e fundadores devem ser treinados a cumprirem o programa e evitarem, ao máximo, praticar os mencionados eventos.

Todavia, caso o evento ocorra, o programa de *Compliance* entrará mais uma vez em ação. Desta vez, para solucionar o problema de forma breve e menos impactante possível. Para tanto, o profissional auxiliará a startup a oferecer uma resposta à rápida e convincente, que esteja alinhada à cultura da empresa e aos princípios por ela defendidos. Isso possibilitará que as consequências reputacionais negativas sejam minimizadas e, portanto, a startup sofra um prejuízo menor do que o esperado.

De uma forma ou de outra, o programa de *Compliance* se mostra totalmente necessário para que a startup se consolide no mercado de forma firme e consistente, bem como saiba reagir às crises que surgirão no caminho da melhor maneira possível. A diminuição dos riscos financeiros e reputacionais fazem com que os prejuízos não sejam tão impactantes a ponto de colocar em risco a sobrevivência do negócio. Ao final, a startup aumenta as suas chances de alavancar suas atividades empresariais de forma sustentável e perpétua, para alcançar a tão sonhada consolidação no mercado.

6 Considerações Finais

O cumprimento das normas e uma postura ética e íntegra são necessárias em qualquer empresa. Mais ainda com relação às startups, que ainda buscam por investimentos e pessoas que acreditem na ideia, no modelo de negócio e nos produtos oferecidos. Antes de conquistarem a tão sonhada consolidação no mercado, é preciso que ela tenha bem definidos os seus objetivos e princípios, enraizados na cultura organizacional da empresa desde o seu nascimento. Com isso o engajamento da equipe será maior e todos caminharão para o mesmo fim, o sucesso do negócio.

Tudo isso será possível com a implementação de um programa de *Compliance*. E os benefícios não param por aí. Com o programa, a startup conhecerá os riscos aos quais está exposta e definirá como realizar suas atividades de forma mais segura, profissional e íntegra. Minimizar os riscos significa reduzir os prejuízos financeiros e reputacionais, que poderiam ocasionar no fim da empresa em estágio de evolução.

Mas, não é tão simples como parece. Implementar um programa de *Compliance* exige dedicação por parte de toda a equipe, principalmente dos sócios da startup. Estes deverão exercer o papel de líderes e demonstrar com atitudes que realmente buscam adotar a ética e a integridade como filosofias da empresa, respeitando todos os normas e regras legais e sociais.

Além disso, lembre-se que o programa de *Compliance* deve ser testado, alinhado e metrificado sempre. Teste algumas práticas e analise os resultados obtidos. Após, corrija-o para que sua efetividade seja a maior possível. Anote todas as informações, para que seja possível fazer as correções necessária.

Por fim, conheça a fundo as atividades desenvolvidas pela startup. Conhecer o negócio fará com que o profissional de *Compliance* entenda a realidade da empresa e as necessidades primordiais para o momento. Repito: não basta decorar os pilares do programa e aplica-lo de forma desorganizada. De fato, o programa deve se adaptar à cada situação e cada evolução da startup. Um documento único com regras a serem cumpridas de nada adiantará se a equipe não for devidamente treinada e conscientizada dos benefícios advindos com o seu cumprimento. E não se esqueça, atualize o programa constantemente. Acompanhe as evoluções da startup.

Com um programa de *Compliance* devidamente implementado e cumpridos todos os passos destacados neste artigo, os sócios da startup poderão utilizar todo o seu tempo e dedicação nas atividades desenvolvidas pela empresa, seja na busca por novos investidores, quer seja na criação de novas ideias ou melhorias dos produtos. As preocupações com outros assuntos diminuirão, pois os riscos foram suficientemente mitigados ou, ao menos, estão em fase de tratamento e mitigação. Os benefícios são diversos e a startup que decide implementar um programa de *Compliance* ganha, além de tudo, o atrativo da integridade e da ética, vantagem competitiva que poderá destaca-la no mercado.

BIBLIOGRAFIA

Carrilo, A. F. (2020). *Crescimento das startups: veja o que mudou nos últimos cinco anos!*. Recuperado de: https://abstartups.com.br/crescimento-das-startups/.

Carvalho, A. et. al (2019). *Manual de Compliance*. Rio de Janeiro: Forense.

Costa, J. (2019, fevereiro 06). Os benefícios de um programa de *compliance* nas startups. *Migalhas*. Recuperado de: https://www.migalhas.com.br/depeso/295749/os-beneficios-de-um-programa-de-*compliance*-nas-startups.

Mendes, F. S., Carvalho, V. M (2017). *Compliance: concorrência e combate à corrupção*. São Paulo: Trevisan Editora.