

XI ENCONTRO INTERNACIONAL DO CONPEDI CHILE - SANTIAGO

DIREITO EMPRESARIAL

JOÃO MARCELO DE LIMA ASSAFIM

ANDRE LIPP PINTO BASTO LUPI

Todos os direitos reservados e protegidos. Nenhuma parte deste anal poderá ser reproduzida ou transmitida sejam quais forem os meios empregados sem prévia autorização dos editores.

Diretoria - CONPEDI

Presidente - Prof. Dr. Orides Mezzaroba - UFSC - Santa Catarina

Diretora Executiva - Profa. Dra. Samyra Haydêe Dal Farra Napolini - UNIVEM/FMU - São Paulo

Vice-presidente Norte - Prof. Dr. Jean Carlos Dias - Cesupa - Pará

Vice-presidente Centro-Oeste - Prof. Dr. José Querino Tavares Neto - UFG - Goiás

Vice-presidente Sul - Prof. Dr. Leonel Severo Rocha - Unisinos - Rio Grande do Sul

Vice-presidente Sudeste - Profa. Dra. Rosângela Lunardelli Cavallazzi - UFRJ/PUCRio - Rio de Janeiro

Vice-presidente Nordeste - Profa. Dra. Gina Vidal Marcilio Pompeu - UNIFOR - Ceará

Representante Discente: Prof. Dra. Sinara Lacerda Andrade - UNIMAR/FEPODI - São Paulo

Conselho Fiscal:

Prof. Dr. Caio Augusto Souza Lara - ESDHC - Minas Gerais

Prof. Dr. João Marcelo de Lima Assafim - UCAM - Rio de Janeiro

Prof. Dr. José Filomeno de Moraes Filho - Ceará

Prof. Dr. Lucas Gonçalves da Silva - UFS - Sergipe

Prof. Dr. Valter Moura do Carmo - UNIMAR - São Paulo

Secretarias

Relações Institucionais:

Prof. Dra. Daniela Marques De Moraes - UNB - Distrito Federal

Prof. Dr. Horácio Wanderlei Rodrigues - UNIVEM - São Paulo

Prof. Dr. Yuri Nathan da Costa Lannes - Mackenzie - São Paulo

Comunicação:

Prof. Dr. Liton Lanes Pilau Sobrinho - UPF/Univali - Rio Grande do Sul

Profa. Dra. Maria Creusa De Araújo Borges - UFPB - Paraíba

Prof. Dr. Matheus Felipe de Castro - UNOESC - Santa Catarina

Relações Internacionais para o Continente Americano:

Prof. Dr. Heron José de Santana Gordilho - UFBA - Bahia

Prof. Dr. Jerônimo Siqueira Tybusch - UFSM - Rio Grande do Sul

Prof. Dr. Paulo Roberto Barbosa Ramos - UFMA - Maranhão

Relações Internacionais para os demais Continentes:

Prof. Dr. José Barroso Filho - ENAJUM

Prof. Dr. Rubens Beçak - USP - São Paulo

Profa. Dra. Viviane Coêlho de Séllos Knoerr - Unicuritiba - Paraná

Eventos:

Prof. Dr. Antônio Carlos Diniz Murta - Fumec - Minas Gerais

Profa. Dra. Cinthia Obladen de Almendra Freitas - PUC - Paraná

Profa. Dra. Livia Gaigher Bosio Campello - UFMS - Mato Grosso do Sul

Membro Nato - Presidência anterior Prof. Dr. Raymundo Juliano Feitosa - UMICAP - Pernambuco

D597

Direito empresarial [Recurso eletrônico on-line] organização CONPEDI

Coordenadores: Andre Lipp Pinto Basto Lupi; João Marcelo de Lima Assafim – Florianópolis: CONPEDI, 2022.

Inclui bibliografia

ISBN: 978-65-5648-572-0

Modo de acesso: www.conpedi.org.br em publicações

Tema: Saúde: Direitos Sociais, Constituição e Democracia na América Latina

1. Direito – Estudo e ensino (Pós-graduação) – Encontros Internacionais. 2. Direito. 3. Empresarial. XI Encontro Internacional do CONPEDI Chile - Santiago (2: 2022: Florianópolis, Brasil).

CDU: 34



XI ENCONTRO INTERNACIONAL DO CONPEDI CHILE - SANTIAGO

DIREITO EMPRESARIAL

Apresentação

O Grupo de Trabalho de Direito Empresarial I tratou de temas atuais e relevantes da matéria. Os textos tratam das correlações do direito empresarial com as regras de compliance e governança, das intersecções entre direito e economia, entre direito empresarial e direito da concorrência, e aspectos de direito registral atinentes à atividade empresarial. São trabalhos que contam com perspectivas e fundamentos teóricos relevantes, alguns com pesquisas empíricas e levantamentos para ilustrar ou revelar aspectos da realidade interessantes ao cotejo com matrizes teóricas avançadas.

No âmbito da intersecção entre o direito de empresa, o compliance e o direito penal ligado a crimes econômicos, Marcelo Gonçalves da Unijui traz texto indicando que a punição dos poderosos é difícil. Propõe mudar o conceito de dolo e culpa para esses casos. Valeu-se da análise econômica do direito - AED para algumas validações, referindo ainda a ética negocial por meio de Saed Diniz. Ressalta a necessidade de paradigmas éticos para a economia. Eloah Quintanilha, da Universidade Vieira de Almeida - UVA também traz considerações sobre Compliance, a partir da observação de um tema peculiar, qual seja, o das dificuldades financeiras de gestão das universidades particulares. Referiu o grande número de ações de consumidores, com base em levantamento de 2010 a 2020. Segundo ela, atividade resta prejudicada por processos judiciais decorrentes de erros operacionais dos colaboradores da instituição. Uma forma de reduzir seria melhorar o nível de atenção ao compliance. A mesma autora tratou em outro artigo da abertura à iniciativa privada no Brasil e retração do Estado. Abordou a expansão por instituições novas, especialmente de 2010 a 2015, a guerra de preços do ensino superior e o efeito disso na qualidade de ensino, pois forçou a diminuição dos gastos (professores), com prevalência do objetivo financeiro. Alexandre Eli Alves e Ricardo Barboza, de Araraquara, do Mestrado Profissional, apresentaram o tema de compliance em ME e EPP. Ressaltaram a importância das PMEs, responsáveis por 52% empregos formais. Em contrapartida, têm elevada taxa de mortalidade: 1 a cada 4 fecha a cada dois anos. É o vale da morte empresarial. Dentre as causas: Falta de planejamento; Dificuldade de financiamento; Falta de controle; Confusão de funções; Má gestão. Observaram o compliance das grandes corporações. Propõem um modelo de consultoria inovadora., com 10 itens e atenção ao custo. Os mesmos autores ressaltaram em outro artigo a questão do fechamento das PMEs relacionando-o ao aumento de demandas judiciais.

Em outra linha, mais voltada aos contratos, Amanda Madureira, do CEUMA, com análise econômica do direito sobre casos do STJ, trouxe aportes aos conceitos de força maior, caso fortuito, reforçando o papel do judiciário para essas definições. A mesma autora tratou da função social do contrato e a reforma da LLE. Analisou Informativos do STJ para concluir sobre Interpretação do princípio da função social do contrato. Sugere redimensionar o conceito para conferir mais segurança aos contratos. Helena de Moura Belli, da PUC GO, também tratou da LLE. Reflete sobre a mudança gerada, a partir de amostra no Estado de Goiás, nos anos de 2020 e 2021. Segundo as autoras, o percentual de inscrições como empresa e empresário subiu. Com a revogação do 980-A. Dez de 2022 terá ocorrido a migração completa das EIRELIs. Em Goiás 88,2% são limitadas. No Brasil são 90%. Houve queda expressiva do registro do empresário individual. Atribuíram a mudança à alteração da LLE. O Professor André Lupi também trouxe dois artigos, um em parceria com mestrando Vinícius sobre Onerosidade excessiva nos negócios empresariais, e outro, sobre os contratos de concessão e distribuição na jurisprudência brasileira, enfatizando, em ambos os casos, a linearidade da jurisprudência brasileira em matéria de contratos, em geral deferente ao princípio constitucional da livre iniciativa e seu corolário na teoria geral dos contratos, o princípio da autonomia da vontade.

Ainda houve temas ligados a direito societário, trazidos por Castelo Branco, da Cândido Mendes e Gama Filho. Trata de empresas familiares, adquiridas por investidores. Relata os problemas de descontinuidade muitas vezes visto. Por sua vez, o Professor João Assafin trata da intersecção entre propriedade industrial e direito da concorrência, mostrando os efeitos econômicos dos monopólios assegurados pelo Estado aos inventores e demais titulares de direitos exclusivos de propriedade industrial. Em tema próximo, Erickson Marques, da Uninove, abordou os direitos autorais do coreógrafo, em especial tratando de direitos dos sucessores. Anota haver falta proteção legal e mesmo proposição doutrinária. Dec 78: coreógrafo como executante e não como autor. Na Lei n. 9610, a proteção independente de formalidades. Exteriorização é registro. Paradoxo. Interpretação. Matéria de prova. Criação da obra é suficiente. O registro é apenas meio de prova.

Finalmente, Rejane Guimarães da Universidade de Rio Verde, GO, apresenta texto sobre a ata notarial. Nota dificuldades de prova no ambiente do agronegócio e sugere a ata notarial como prova preliminar, melhor do que medidas cautelares. Sua utilidade estaria para registrar a interferência dos fenômenos naturais e documentar situações.

O COMPLIANCE E AS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS BRASILEIRAS: A PROPOSTA DE UM MODELO DE CONSULTORIA

COMPLIANCE AND BRAZILIAN MICRO AND SMALL ENTERPRISES: THE PROPOSAL OF A CONSULTING MODEL

Alexandre Eli Alves ¹

Aline Ouriques Freire Fernandes ²

Ricardo Augusto Bonotto Barboza ³

Resumo

As micro e pequenas empresas desempenham um papel extremamente relevante para o desenvolvimento da economia nacional, e o objetivo da pesquisa consiste no desenvolvimento de uma consultoria jurídica para micro e pequenas empresas de forma preventiva de conflitos, ou seja, investiga-se a atuação preventiva dos operadores do direito na diluição dos riscos empresariais a partir da implementação de um compliance eficiente a esta realidade, pautado não só na ética e na conformidade das leis, mas também na implementação do Mapeamento de Riscos. Como consequência apresenta um modelo de consultoria. A metodologia de pesquisa foi a aplicada, e o método dialético que obrigou a estudar o passado das micros empresas baixadas, para diante dos fatos presentes questionar os mesmos fenômenos no futuro, buscar solução com a aplicabilidade da profilática dos operadores do direito e implantação do compliance buscando uma transformação e contribuição para a sociedade com objetivos exploratórios que explorou a realidade das micro empresas e com uma abordagem qualitativa (re)interpretando os dados obtidos pelo pesquisador, desenvolvendo por consequência a uma pesquisa bibliográfica e a pesquisa-ação que utiliza a experiência do pesquisador na área de consultoria.

Palavras-chave: Conformidades, Gestão empresarial, Prevenção de conflitos, Programa de integralidade, Empreendedorismo responsável

Abstract/Resumen/Résumé

Micro and small companies play an extremely important role in the development of the national economy, and the objective of the research is to develop a legal consultancy for micro and small companies in a preventive way of conflicts, that is, to investigate the preventive action of the legal practitioners in the dilution of business risks from the implementation of efficient compliance to this reality, based not only on ethics and compliance with the laws, but also on the implementation of Risk Mapping. As a consequence, it presents a consulting model. The research methodology was applied, and the

¹ Doutorando em Biotecnologia pela Universidade de Araraquara (UNIARA)

² Professor(a) do Programa do Mestrado em Direito da Universidade de Araraquara (UNIARA)

³ Professor(a) do Programa do Mestrado em Direito da Universidade de Araraquara (UNIARA)

dialectical method that forced to study the past of the downloaded micro companies, in front of the present facts to question the same phenomena in the future, to seek solution with the applicability of the prophylactic of the operators of the law and implementation of the compliance seeking a transformation and contribution to society with exploratory objectives that explored the reality of micro companies and with a qualitative approach (re)interpreting the data obtained by the researcher, consequently developing a bibliographic research and action research that uses the experience of the researcher in the consulting field.

Keywords/Palabras-claves/Mots-clés: Conformities, Business management, Conflict prevention, Comprehensive program, Responsible entrepreneurship

1 INTRODUÇÃO

No Brasil, o seguimento das micro e pequenas empresas é significativo para a economia, principalmente para a formação de ciclos virtuosos de desenvolvimento. Isso se dá porque, ao se desenvolverem, criam laços de afinidade com a comunidade instalada, estabelecem raízes, fixam-se na localidade, além de promoverem geração de emprego e renda. Em linhas gerais, no cenário nacional, existem 6,4 milhões de estabelecimentos dos quais 99% são micro e pequenas empresas (MPE)¹, que respondem por 52% dos empregos com carteira assinada no setor privado, o que equivale a 16,1 milhões (SEBRAE-SP, 2018).

Apesar da elevada representatividade econômica, esse espectro empresarial caracteriza-se também pela elevada fragilidade; no Estado de São Paulo, por exemplo, a taxa de sobrevivência é de 76,3%: aproximadamente 1 em cada 4 empresas registradas no CNPJ fecha antes de completar 2 anos no mercado (SEBRAE-SP, 2018). O vale da morte tem raízes, preponderantemente, na falta de planejamento, na dificuldade em obter financiamento, na ineficiência em alcançar o mercado, no restrito uso da tecnologia, no desequilíbrio no fluxo de caixa, na confusão de cargos e divisão de tarefas, bem como na má administração promovida pelos empreendedores (CAMPANHA, 2016).

Essa fragilidade promove uma vitalidade cada vez menor, sobretudo porque o mercado é agressivo e economicamente instável (MARTINS; RODRIGUES; LOPES, 2017). Somam-se ainda os vários fatores ligados ao macro ambiente os quais justificam também o encerramento precoce das micro e pequenas empresas, principalmente: (i) a burocracia; (ii) os altos tributos; (iii) a instabilidade econômica no país (MARTINS; RODRIGUES; LOPES, 2017).

Para as dificuldades listadas acima, algumas empresas buscam auxílio na consultoria – aconselhamento de um especialista externo à sua realidade organizacional que auxiliará na prevenção da incidência de tais fatores ou atuará na remediação dos impactos negativos da má administração (OLIVEIRA, 1996; MARTINS; RODRIGUES; LOPES, 2017; SILVA, 2015). Esse consultor examina os históricos da empresa e, a partir da análise dos dados, disponibiliza ferramentas para o empresário equilibrar a gestão e, assim, estabilizar o seu negócio e proporcionar um ambiente econômico saudável (SILVA, 2015).

Nota-se que é nesse contexto que se insere o presente artigo. O objeto de investigação é, precisamente, a consultoria jurídica para micro e pequenas empresas. Trata-se, na verdade, da proposição de um modelo de consultoria preventiva de conflitos, ou seja, investiga-se a

¹ MPE – Micro e pequena empresa.

atuação preventiva dos operadores do direito na diluição dos riscos empresariais a partir da implementação de um *compliance*.

É relevante pontuar algumas definições estratégicas assumidas neste texto. Entende-se que micro e pequenas empresas são os empreendimentos que, de acordo com a Lei Complementar 123, em seu Art. 3.º, enquadram-se como microempresas ou empresas de pequeno porte, a sociedade empresária, a sociedade simples e o empresário a que se refere o art. 966 da Lei n.º 10.406, de 10 de janeiro de 2002, devidamente registrados no Registro de Empresas Mercantis ou no Registro Civil de Pessoas Jurídicas, desde que aufera, em cada ano-calendário, receita bruta igual ou inferior a R\$ 240.000,00 (duzentos e quarenta mil reais) (BRASIL, 2006). Por fim, entende-se que a consultoria é um serviço especializado, realizado por *expert*, cujo objetivo é contribuir para a melhoria dos níveis de eficiência e eficácia das organizações. A necessidade da consultoria no contexto do mundo empresarial contemporâneo é uma questão de sobrevivência, tendo em vista a complexidade crescente nos negócios, especialmente para as micro e pequenas empresas cujos proprietários, embora tenham elevado espírito empreendedor, muitas vezes carecem de contribuições ou mesmo informações específicas para gerir e alavancar seus negócios (OLIVEIRA, 1996; MARTINS; RODRIGUES; LOPES, 2017; SILVA, 2015).

Considerando o contexto apresentado, questiona-se quais as dificuldades dos operadores do direito em promover uma atuação preventiva, como e por que micro e pequenos empreendedores devem implantar o *compliance* e como operadores do direito devem estruturar uma consultoria para implantação e manutenção do *compliance*. Assim, o objetivo geral do estudo é verificar contribuições da consultoria jurídica em *compliance* para a orientação e gestão organizacional de micro e pequenas empresas, correlacionando os principais impactos decorrentes desse processo segundo perspectiva de empresários e consultores.

De forma específica, os objetivos foram assim estabelecidos: (a) identificar requisitos para a estruturação de consultoria jurídica em *compliance*; (b) identificar especificidades, riscos e características da gestão de micro e pequenas empresas que merecem atenção especial e inclusão no programa de *compliance*; (c) desenvolver orientações para a implantação da consultoria jurídica em *compliance* em micro e pequenas empresas.

2 METODOLOGIA

Os resultados aqui apresentados, foram elaborados durante os estudos de um curso de mestrado profissional, cujo objetivo é promover o aperfeiçoamento de técnicas e processos, contribuir para o desenvolvimento científico-tecnológico, além de dinamizar a gestão de

organizações. Trata-se da concepção de um modelo de atuação profilática, voltada à implantação de *compliance*.

De caráter aplicado, o estudo prático busca informações empiricamente verificadas ou colhidas numa determinada amostragem, caracterizando-se essencialmente pela experimentalidade, podendo ser realizado em campo ou em laboratório (MEZZAROBA; MONTEIRO, 2009). Alinhado a esse método, o experimento aqui descrito parte da investigação e validação das referidas ações.

Em complemento, observa-se que, a cientificidade desta pesquisa residiu no emprego do método dialético – que apresenta procedimentos lógicos que deverão ser seguidos no processo de investigação científica dos fatos da natureza e da sociedade (GIL, 2008), via abordagem qualitativa, com objetivo exploratório, seguindo o caráter prático, possibilitado pelas técnicas da pesquisa documental. No que concerne ao quadro de referência, foram discutidos, preponderantemente, a gestão de conflito extrajudicial, a sua evolução e os procedimentos; a atuação profilática dos operadores do direito; os riscos empresariais em micro e pequenas empresas e as características de programas de *compliance*.

A partir da compreensão das especificidades das micro e pequenas empresas, com a tela programada para refletir sobre conflitos judicializados e a proeminente contribuição do *compliance* enquanto ferramenta de prevenção de conflitos, foram geradas orientações para a atuação profilática efetiva dos operadores do direito. Para isso, fez-se necessário qualificar e entender a natureza dos conflitos e dos objetos de investigação. Essa abordagem caracteriza-se por ser qualitativa – metodologia de pesquisa que busca auferir propriedade de ideias, coisas e pessoas, permitindo identificar as naturezas dos objetos pesquisados. Segundo Mezzaroba e Monteiro (2009), para tal enfoque, a compreensão das informações é feita de uma forma mais global e interrelacionada com fatores variados, privilegiando contextos.

Em atenção aos direcionamentos de Mezzaroba e Monteiro (2009), esta pesquisa qualitativa promoveu um conteúdo altamente descritivo obtido de um exame rigoroso da natureza, do alcance e das interpretações possíveis para o fenômeno estudado e da (re)interpretação dos dados obtidos de acordo com as hipóteses estrategicamente estabelecidas pelo pesquisador. Em alinhamento ao método definido, ao escopo da definição conceitual e em aderência ao objetivo delimitado, efetivou-se também o delineamento prático das atividades de pesquisa. Entre outros aspectos, o delineamento considera também o ambiente em que são coletados os dados – no caso, foram colhidos aqueles disponibilizados em plataformas digitais e de acesso livre – e as formas de controle das variáveis envolvidas – operacionalização dos

princípios da pesquisa documental e levantamento de informações via pesquisa ação, inerente à prática profissional dos pesquisadores.

3 O COMPLIANCE EM MICRO E PEQUENAS EMPRESAS: POSSIBILIDADES E ESPECIFICIDADES DESSE MECANISMO PARA A PREVENÇÃO DE CONFLITOS

Esta seção se dedica à identificação dos requisitos legais para a estruturação de consultoria jurídica em *compliance* e à análise das especificidades, riscos e características da gestão de micro e pequenas empresas que merecem atenção especial e inclusão nesse programa. Desenvolvendo um diagnóstico legal, dogmático, doutrinário e teórico de sustentação à atuação profilática dos operadores do direito na seara da prevenção de conflitos via implantação de programas de *compliance*. Este resultado revela-se como um arcabouço jurídico-teórico direcionador da atuação prática. É, portanto, revelador do esforço de compreensão e delimitação de um modelo para *compliance* em MPEs.

Cabe inicialmente pontuar que o *compliance* foi criado para atender as especificidades das grandes empresas, porém percebe-se que é possível adaptar a metodologia para contemplar as peculiaridades de desenvolvimento das micro e pequenas empresas também (BELARMINO, 2020). Todo o esforço de adaptação e utilização do *compliance* na realidade das micro e pequenas empresas ganha respaldo nas vantagens diversas inerentes à implantação, tais como maior conhecimento sobre o negócio e o mercado em que atua, melhor aplicação de recursos financeiros, prevenção da ocorrência de fraudes e irregularidades, maiores chances de contratação, redução de penalidades, caso a empresa seja responsabilizada com base na Lei Anticorrupção, manutenção e ampliação da reputação no mercado, conscientização dos funcionários, redução de custos e contingência, identificação antecipada de problemas e prevenção de riscos (CUEVA; FRAZÃO, 2018) e (SEBRAE; 2017).

Nota-se que, contemporaneamente, empresas multinacionais preferem contratar empresas locais, inclusive pequenos negócios, que adotem medidas de integridade (SEBRAE, 2017); portanto, a implantação de programas de *compliance* pode se materializar em oportunidades e vantagem competitiva. Em adição, além de atrair clientes, programas de integridade atraem também funcionários, fornecedores e parceiros, uma vez que empresas que reconhecidamente abraçam a integridade em seus negócios irão procurar parceiros semelhantes (SEBRAE, 2017).

Pondera-se também que a adoção de um programa de integridade é capaz de prevenir atos ilícitos e resultar na redução de penalidades, caso a empresa eventualmente seja

responsabilizada por operações não legitimadas no arcabouço jurídico. Porém a implementação de programas de *compliance* é uma realidade distante da maioria dos micro e pequenos empresários, seja em razão do desconhecimento, ou da falta de representatividade nos modelos de programas de *compliance* existentes (BELARMINO, 2020). Para as micro e pequenas empresas, defende-se a necessidade de se priorizar a prevenção de danos e a mitigação dos riscos da atividade empresarial. Para tanto, deve ser desenvolvido a partir de princípios básicos da transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa (BELARMINO, 2020).

Implantar um programa de *compliance* na realidade das MPEs é também ativar a função de *compliance*, que pode ser entendida como a que busca assegurar o bom funcionamento do sistema de controles internos da empresa. Por um lado, ela mitiga riscos; por outro, dissemina uma sólida cultura ética de cumprimento das leis e regulamentos (BELARMINO, 2020). No Brasil, essa função foi regulamentada por lei específica, a Lei n.º 12.846/2013, conhecida pela terminologia “Lei Anticorrupção”. Em termos legais, o *compliance* pode ser denominado “Programa de Integridade” e estabelece um agir de acordo com o arcabouço legal, os preceitos constitucionais e as normas infraconstitucionais – leis ordinárias, atos normativos, decretos legislativos, portarias, leis, regulamentos, protocolos, padrões ou recomendações de determinado setor, códigos de conduta e órgãos regulatórios, além de códigos de ética e regulamentos internos das próprias empresas (BELARMINO, 2020; MACHADO; SCANDIUZZI, 2020).

A implantação dos programas de *compliance* é uma iniciativa optativa e espontânea, trata-se de um componente do modelo de gestão que ajuda a direcionar a realização de negócios e relacionamentos (MACHADO; SCANDIUZZI, 2020). Sua implantação tende a fomentar a credibilidade e a sustentabilidade nas empresas, pois os riscos relacionados ao pagamento de multas, processos judiciais e outras despesas reduzem significativamente, contribuindo para a preservação da sua reputação e imagem. Sendo assim, percebe-se que, com a aplicação do programa, é possível prever uma redução de problemas jurídicos e processos judiciais, uma vez que o *compliance* trata da prevenção constante, ou seja, de resguardar as organizações em suas atividades meio e fim (BELARMINO, 2020).

Os programas de conformidade demandam duas diretrizes básicas: exercer a diligência para prevenir e detectar conduta criminosa e promover uma cultura organizacional que encoraje a conduta ética e o compromisso com o cumprimento da lei (COSTA, 2019). Contudo, salienta-se que *compliance* não se resume apenas à adequação às leis e regras (BELARMINO, 2020; COSTA, 2019). Além de reduzir os riscos relacionados com fraudes e melhorar a reputação da

organização frente ao mercado, a adoção de um programa de *compliance* altera a cultura da empresa, introduzindo e fortalecendo princípios de ética, moral e alocação efetiva de recursos, de modo a maximizar expectativas de todos os *stakeholders* (BELARMINO, 2020; COSTA, 2019).

Existem duas visões conceituais sobre o *compliance*, a restrita ou literal – que está estritamente relacionada ao cumprimento do rol de normativos regulatórios afetos ao negócio da empresa – e a ampla ou sistêmica – que abarca, além da conformidade normativa, elementos voltados à integridade da empresa, sustentada em mecanismos e procedimentos de gestão de riscos, auditoria interna, canais de denúncia e outros (COSTA, 2019). Neste trabalho, adota-se a visão sistêmica, a qual determina três linhas mestras interdependentes: a) o ato de estar em conformidade com regulamentos internos e externos; b) o conjunto de procedimentos adotados por uma determinada sociedade, objetivando aperfeiçoar o cumprimento de normas legais; c) sob o aspecto preventivo, o fator de mitigação de riscos e responsabilidades (COSTA, 2019).

Para ser efetivo, o programa de *compliance* precisa ser amplamente divulgado e apoiado por todos os membros da empresa, porque se relaciona diretamente com a própria cultura da empresa. Se não contar com o comprometimento de todos, corre o risco de se tornar apenas uma medida de caráter meramente figurativa, sem promover uma real mudança (BELARMINO, 2020).

4 AS ESPECIFICIDADES DOS PROGRAMAS DE INTEGRIDADE NA REALIDADE DAS MPES

A primeira especificidade da implantação de um programa de conformidade em micro e pequenas empresas é a confusão entre suas três dimensões: empresa, família e propriedade (ANDRADE, 2020; BELARMINO, 2020). No cerne desse empreendimento estão as relações e sobreposições de laços familiares que determinam o alinhamento das metas e interesses da família e da empresa, além de se observar as sobreposições de normas familiares e empresariais que competem entre si. Esse conjunto por si dificulta a estruturação de normas e ações de conformidade.

A segunda especificidade é inerente à escassez de recursos. A maior parte dessas empresas não possui seu próprio setor de contabilidade, contratando serviços externos de escritórios, que se limitam a fazer registros, relatórios contábeis e apontar os impostos a pagar, como se a contabilidade e a gestão da empresa fossem coisas diferentes (ANDRADE, 2020; BELARMINO, 2020; COSTA, 2019).

A terceira especificidade recai sob o aspecto da competitividade. Muitas vezes, as empresas precisam adotar os sistemas de conformidade, mesmo que não estejam preparadas. Micro e pequenas empresas vendem seus produtos e serviços para grandes empresas, e estas costumam exigir um programa de conformidade de seus fornecedores (*Due Diligence*). Ou seja, as micro e pequenas empresas que não estão alinhadas a uma política de conformidade sólida correm grandes riscos de perder espaço no mercado frente aos seus concorrentes.

A quarta especificidade é inerente à administração dos programas de *compliance*. De uma forma geral, os administradores dessas empresas têm uma baixa compreensão do termo *compliance*, além de que a busca pela eficácia empresarial pode contemplar a não conformidade com as leis, precisamente nas relações de contratações do âmbito tributário e trabalhista (TERRA; BIANCHI, 2018).

Alinhadas com tais especificidades e com o intuito de popularizar essa prática de gestão, diversas plataformas e instituições criaram espaços para capacitação de gestores e empreendedores de micro e pequenas empresas, com destaque para: a) Plataforma “CompliancePME”, que reúne material de apoio e suporte no formato de assessoria virtual; b) Cartilhas e *e-books*, chamados também de *guidelines*, produzidos pelo Instituto Brasileiro de Compliance, CADE, SEBRAE e CGU; c) cursos *lato sensu* e MBA’s em *Compliance* nas mais diversas searas, contratual, trabalhista, tributária, educacional, criminal. Cada uma dessas iniciativas propicia redução das assimetrias de oportunidades e conhecimento inerentes à realidade das MPEs, deixam claro que é possível para micro e pequenas empresas implementarem programas de *compliance*, desde que seus titulares se empenhem para realizar uma análise de risco, criem códigos de conduta e um conselho de administração, mesmo que simples (MACHADO; SCANDIUZZI, 2020).

Outra característica observada no contexto de implantação dos programas de conformidade em MPEs é a contratação de um especialista das áreas de Direito, Economia, Contabilidade, Administração de Empresa (BELARMINO, 2020; MACHADO; SCANDIUZZI, 2020). As microempresas enfrentam maiores dificuldades na implantação de programa de integridade, que não é de todo simples (ANDRADE, 2020). Nesse aspecto, destacam-se as definições do Guia de Boas Práticas sobre Controles Internos, Ética e Conformidade da OCDE (2010), que inspiraram a CGU (2015) a elencarem pilares para implantação de um Programa de Integridade e que foram integralizados nos parâmetros orientativos para implantação de medidas de integridade no âmbito do art. 43, §1º do Decreto nº 8.420/2015, e que são reproduzidos e discutidos na sequência:

1. Comprometimento da direção da empresa: Esta é uma atuação basilar na garantia da credibilidade de um efetivo programa de *compliance*, cujas ações práticas, para ter legitimidade, têm de ser sustentadas pelo exemplo, não podendo se limitar ao discurso (COSTA, 2019). Para que se demonstre o comprometimento real da empresa com os princípios e procedimentos firmados, é necessário, além de dar o exemplo, prover os recursos para as ações a serem realizadas para garantir o processo de comunicação e de aculturação; implementar mecanismos de controle e monitoramento, estabelecer um código de conduta e estimular a melhoria contínua da empresa (COSTA, 2019). A administração deve estar comprometida com o programa e nele engajada, incentivando e inspirando todos os colaboradores com o esforço iniciado rumo à cultura do *compliance* (PORTO, 2020).

2. Adoção e implementação de padrões de conduta, código de ética, políticas e procedimentos: É fundamental estabelecer as diretrizes básicas relacionadas ao padrão de comportamento esperado dos administradores, funcionários e de todos os públicos que se relacionam com a empresa, tais como clientes, servidores públicos, fornecedores, agentes, intermediários, dentre outros (COSTA, 2019). A elaboração de padrões de conduta pode ser realizada de forma simples e conjunta entre os empregados, empreendedores e prestadores de serviço terceirizados, pois não se exigem vultuosas complexidades técnicas e indesejáveis rebuscamentos jurídicos (ANDRADE, 2020). O ideal é criar empresas com códigos de ética e de conduta estabelecidos previamente, assim a cultura para a integridade já seria concebida junto com o desenho das MPEs (COSTA, 2019). Além de serem criados, os códigos devem ser seguidos. Para tanto, são necessários a profusão e o conhecimento dos códigos morais pretendidos, porque o descumprimento pode ser acarretado até pelo não conhecimento. Os citados vetores assumem a posição de apoio e reforço no que se refere à busca de efetividade. Mas não excluem outros, a exemplo de recompensas diante de atitudes éticas e de sinais indicativos de comprometimento com o programa. (ANDRADE, 2020)

3. Treinamentos e divulgação do programa de integridade: é preciso fornecer orientação e aconselhamento sobre o cumprimento do programa de ética e conformidade, em suma os treinamentos devem ser ofertados a todos os colaboradores e *stakeholders*. Isso ajudará a garantir que o programa de *compliance* seja compreendido e seguido adequadamente em todos os níveis da organização (SOUZA; MOREIRA, 2021). A comunicação constitui-se um instrumento também importante na implantação de um programa de *compliance*, haja vista que, por meio dela, serão divulgadas todas as ações, utilizando os diversos meios da organização para detalhar o programa, código de conduta, políticas e procedimentos, dando transparência e atualizando de forma contínua todas as frentes em andamento (COSTA, 2019).

4 Registros contábeis confiáveis e controles internos que assegurem a elaboração e a confiabilidade de relatórios e demonstrações financeiras: Considerando as sanções aplicadas pela lei anticorrupção, as MPEs deveriam ser protegidas por declarações ou termos de compromisso firmados pelos contadores ou escritórios de contabilidade contratados, de modo a servir como salvaguarda em relação às informações apresentadas. Ainda quanto à prestação de serviços contábeis pelos agentes citados, nota-se que estes atuam, na prática, como “*Compliance officer*” das micro e pequenas empresas, já que figuram como responsáveis pela conformidade dos registros e pela situação legal da empresa, o que justifica a assunção de responsabilidade quanto à comprovação da integridade dos registros contábeis da empresa (COSTA, 2019; ANDRADE, 2020).

5. Procedimentos para prevenção de fraudes e irregularidades em licitações, na execução de contratos administrativos ou em qualquer interação com o setor público: Esta demanda se aplica tão somente às micro e pequenas empresas que estabelecem relações comerciais com o Estado. Devem, portanto, manter-se atentas às legislações vigentes, incluindo o novo marco legal das compras públicas (COSTA, 2019). Além disso, o trato preventivo a práticas corruptivas e atentatórias ao interesse público pode ser combatido através da divulgação e explicação dos valores. (ANDRADE, 2020).

6. Medidas disciplinares e procedimentos que assegurem a pronta interrupção de irregularidades e correção de danos: É preciso manter a organização da atividade empreendida em nível compatível com o risco do empreendimento. Nota-se que, uma vez fixados os princípios e os valores da empresa, bem como estabelecidas as condutas dos colaboradores, faz-se necessário desenvolver procedimentos e controles internos capazes de monitorar os riscos e promover a vigilância, supervisão e investigação, em todas as situações em que forem constatadas ameaças (CUEVA; FRAZÃO, 2018). Sendo assim, as organizações devem possuir processos internos que permitam investigações para atender prontamente às denúncias de comportamentos ilícitos ou antiéticos, garantir que os fatos sejam verificados e responsabilidades identificadas (SOUZA; MOREIRA, 2021)

7. Transparência na doação a candidatos e a partidos políticos: Último item instituído por lei – exige transparência em decorrência das especificidades da transação (ANDRADE, 2020).

8. Análise de perfil de risco: Além dos indicativos em lei, nota-se que um programa de integridade em micro e pequenas empresas poderia abarcar também a análise de perfil e riscos: representa o processo de natureza permanente, estabelecido, direcionado e monitorado, que contempla as atividades de identificar, avaliar e gerenciar potenciais eventos que possam afetar

a organização, destinado a fornecer segurança razoável quanto à realização de seus objetivos (COSTA, 2019). Sugere-se que a avaliação de risco seja o primeiro passo do programa de *compliance*. Cueva e Frazão (2018) propõem que a análise de risco envolva entrevista com empregados de todas as áreas da empresa, seus parceiros comerciais, análise do ramo de atividade e análise dos contratos, produtos e forma de comercialização. Ressalva-se que esta avaliação não pode ser exagerada a ponto de passar a ser um obstáculo ao desenvolvimento empresarial. O desafio do *compliance* está nesse equilíbrio. A importância do mapeamento dos riscos pode servir de parâmetros para as estratégias do negócio ou ainda como instrumento para tomada de decisão (CARVALHO *et al.*, 2019).

9. Estruturação de um canal de denúncias: Em adição, outra iniciativa tão importante é a estruturação de um canal de denúncias que possibilite aos empregados, fornecedores, prestadores de serviços e demais *stakeholders* da empresa comunicar, de forma segura e anônima, a empresa sobre qualquer tipo de violação das leis ou políticas internas, de fraude ou má conduta dentro da organização. Configura-se como grande aliado para detecção de situações impróprias e se materializa pela utilização de diversos meios de comunicação, tais como: telefone, *e-mail*, *link*, *site*, caixa postal etc. (COSTA, 2019).

10. Due Diligence: Diligência devida e avaliação prévia à contratação: Outro componente importantíssimo dos programas de *compliance* é o *Due Diligence* ou “diligência devida” ou ainda “avaliação prévia à contratação”, que se materializa mediante a obtenção de informações acerca do terceiro que fará parte do negócio, seja por fusão, aquisição ou prestação de serviços diversos. Por meio da *Due Diligence* é realizada uma avaliação do perfil de risco dos pretensos parceiros estratégicos, com o objetivo de verificar se eles possuem a aptidão específica para a transação realizada e se têm histórico de práticas comerciais antiéticas que poderão expor ou comprometer a imagem ou a política de *compliance* da organização. Trata-se de um mecanismo de proteção à empresa e tem por finalidade estimular o terceiro à adoção de práticas éticas, que assegurem sua conduta íntegra.

A estruturação do programa de integridade, além desses componentes, deve ser assentada em 3 (três) elementos cíclicos: a) prevenção – acertada na alta liderança, código de conduta e na avaliação dos riscos do negócio e formação de procedimentos, políticas e treinamentos e ações coletivas; b) detecção – implantação de canal de denúncia interno, monitoramento e análise de dados pelas estatísticas dos procedimentos internos; c) remediação/reparação – tratamento dos riscos, aplicação de medidas disciplinares previstas no código de conduta, incentivo aos reportes das irregularidades. Desenvolvimento de estratégias e medidas de correção das desconformidades. Sendo assim, na prática, todos os programas de

compliance empresarial possuem os seguintes pontos em comum, independentemente do tamanho da empresa: 1. disseminação de regras comportamentais éticas e legais; 2. implementação e integração de práticas de fiscalização dessas regras na operação da empresa; 3. assunção da responsabilidade pelas falhas encontradas, pelos culpados e pela empresa; 4. aplicação de medidas preventivas e corretivas visando a melhoria contínua do programa (GULLO, 2021).

Além disso, como já indicado anteriormente, a implantação e o desenvolvimento de um programa de *compliance*, exige: a) conhecer as legislações, normas e instruções vigentes e a elas obedecer; b) detectar todos os desvios e não conformidades e deles tratar; c) implantação e manutenção de uma cultura de ética e idoneidade; d) desenvolver e estruturar um programa de *compliance* personalizado e sustentável do ponto de vista operacional e financeiro, portanto, condizente com o orçamento do empreendimento.

Assevera-se que não existe fórmula mágica para a criação e condução do programa de integridade. O porte, as peculiaridades do negócio e a complexidade das relações comerciais devem ser consideradas e incorporadas em programas de *compliance* dedicados a cada realidade. Dessa forma, cada programa é único sob o ponto de vista da aplicabilidade e eficiência (GULLO, 2021). Tendo esta ressalva como ponto fundamente, a seção seguinte apresenta um guia para implementação da consultoria em compliance. Pondera-se que este guia foi criado a partir da experiência prática do pesquisador. Trata-se da identificação dos processos, atividades e componentes observáveis em sua realidade profissional. A partir da identificação e sistematização desses aspectos, conceberam-se os resultados apresentados. Esta atividade teve como metodologia a sistematização dos procedimentos inerentes à pesquisa-ação.

5 MODELO DE CONSULTORIA PARA IMPLANTAÇÃO DO COMPLIANCE EM MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

Inicialmente cabe indicar que a consultoria pode representar: a) ato ou efeito de dar consultas, conselhos, orientações, sugestões; b) ação ou efeito de um especialista de emitir um parecer técnico ou orientação profissional sobre um assunto de sua especialidade; c) cargo ou função de consultor; o conjunto dos consultores; d) local onde trabalha o consultor.

Em detalhes, consultoria é um processo interativo de um agente de mudanças externo à empresa, o qual assume a responsabilidade de auxiliar seus executivos e profissionais na tomada de decisões. Por processo interativo, entende-se o conjunto estruturado de atividades sequenciais, as quais englobam a ação recíproca, lógica e evolutiva que visa atender e suplantar

expectativas e necessidades. Já o agente de mudança é aquele que desenvolve comportamentos, atitudes e processos ao transacionar, proativa e interativamente, com os diversos fatores do ambiente empresarial, sejam os fatores internos ou externos à empresa.

Entende-se, então, a consultoria como a venda de benefícios dos conhecimentos de um indivíduo ou de uma firma para auxiliar o cliente a identificar necessidades, recomendações, soluções e acompanhar a implementação dessas recomendações. Não se espera que o consultor conheça o negócio da empresa em sua plenitude, pois isso é uma prerrogativa de seus executivos, mas que ele domine metodologias, técnicas e processos que sejam capazes de sustentar tomadas de decisões de qualidade. Logo, este agente de mudanças tem a responsabilidade de auxiliar no processo da mudança.

Como se percebe, a tomada de decisão e execução das propostas é uma responsabilidade do contratante. Ao consultor cabe tão somente fornecer subsídios aos processos de tomada de decisão, que incluem atividades inerentes ao mapeamento de dados, tratamento e conversão de dados em informação, conversão de informações em alternativas e delimitações dos recursos necessários à viabilização das alternativas delimitadas. Uma vez escolhida a alternativa, cabe ao consultor, controlar e avaliar os resultados, das decisões implementadas pelo contratante. Pondera-se ainda que o consultor não tem o controle direto da situação. Se ele tiver, deixa de ser consultor e passa a ser executivo da empresa-cliente. Contudo, mesmo não tendo o controle direto da situação, o consultor não pode se eximir da responsabilidade de implementação do projeto desenvolvido, e tampouco de seus resultados. No caso específico das consultorias para implantação dos programas de integridade, cabe ao consultor fornecer subsídios e criar o programa de integridade a partir das decisões e escolhas do contratante. Cabe a ele avaliar e monitorar os resultados dos programas de *compliance*. Por sua vez, cabe ao contratante, gestor da MPE, executar o programa.

Para conceber e implementar consultorias em *compliance* para pequenas empresas, sugere-se que os operadores do direito se dediquem às seguintes atividades:

1.- Planejamento da consultoria: é preciso definir quais serão os clientes desejados, seu perfil, quais problemas ou dores se pretende resolver. Na sequência, sugere-se que se pontue qual a proposta de valor da consultoria, ou seja, quais benefícios e diferenciais serão entregues aos potenciais clientes. Deve-se ainda pensar em parceiros e equipe de execução da consultoria, bem como que se proponha a articulação da organização necessária à prática da proposta de valor desenhada. Neste ínterim é aconselhável que os operadores do direito recorram às seguintes metodologias de ações:

1.1.- Desenhar personas e mapa de empatia (FERREIRA, 2017): Para delimitação do escopo e características da consultoria em *compliance* para MPEs é preciso prover a identificação precisa do público-alvo. Para tanto, sugere-se como ferramenta a geração de persona, que avalia todas as características e traça um modelo-padrão do público. Trata-se do estabelecimento de um perfil fictício que representa o padrão comportamental do consumidor da consultoria. Diante da persona, o mapa de empatia é um detalhamento mais profundo, que visa entender os sentimentos, os desejos, os pensamentos e a avaliação do público.

1.2.- Desenhar canvas da proposta de valor (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2020): Uma vez identificado o perfil do cliente da consultoria, sugere-se propor o valor da consultoria, que é um *statement* (declaração) que busca justificar por que um cliente deve comprar a consultoria. Existe uma base conceitual para se construir um posicionamento atraente para o público. Comece por perguntar o que o mercado **precisa**. O posicionamento deve endereçar algumas questões: **Quem** são os *target buyers* (público potencial consumidor)?; **Quais** problemas e necessidades se podem resolver?; **Por que** a consultoria em *compliance* é a melhor alternativa?.

1.3.- Desenhar canvas do modelo de negócios (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2020): Um terceiro procedimento seria a delimitação das características do modelo de negócio inerentes à oferta da proposta de valor decorrentes da consultoria em *compliance*. Para tanto, sugere-se recorrer à ferramenta canvas do modelo de negócios, que apresenta a modelagem necessária à operacionalização da consultoria.

1.4.- Definir identidade institucional (SOUZA, 2006): O quarto procedimento sugerido seria a definição da identidade institucional da consultoria em *compliance* para MPE. Delimita-se que a identidade institucional é a expressão que confere personalidade e traduz o que se considera ideal para a instituição, representada nos conceitos de missão – razão da existência–; visão – a situação desejável para o futuro –; e valores – a base de tudo o que se acredita como certo e adequado. Esse trinômio responde à questão: O que a organização faz, deseja ser, em que acredita e o que valoriza? A identidade de uma empresa é todo patrimônio visual que compõe a sua realidade, todas as características que compõem o quadro de transmissão de uma mensagem, tais como logomarca, produtos, rótulos, serviços, lema, folhetos, uniformes, entre outros itens criados pela instituição.

1.5.- Identificar as oportunidades do mercado e elaboração de estratégias: Outro procedimento indicado diz respeito à análise das oportunidades do mercado para comercialização da consultoria de implantação do programa de integridade. Sugere-se que essa análise de oportunidade irá indicar estratégias necessárias para a comercialização do serviço de

compliance em micro e pequenas empresas. Pontua-se que estratégia nada mais é que a determinação dos objetivos de longo prazo e a adoção das ações e afetações de recursos necessárias para conseguir alcançar esses objetivos (CHANDLER, 1963). É também escolher, deliberadamente, um conjunto diferente de atividades para obter um mix único de valor (PORTER, 1996). A primeira ferramenta indicada para tal fim denomina-se cinco forças competitivas, que leva em consideração tanto o ambiente externo quanto o interno. Outra ferramenta indicada é a Análise SWOT, que visa posicionar ou verificar a posição estratégica da empresa no ambiente em questão. A terceira ferramenta seria a identificação de “Oceanos azuis”, ou seja, novos espaços de mercado onde a concorrência está minimizada.

2.- Definição do produto da consultoria: é importante que alguns aspectos de ordem do conteúdo da consultoria jurídica sejam indicados com as análises de riscos e ponderações sobre as respectivas contemplações. Para fins de elucidação, sugere-se a incorporação de alguns aspectos interessantes para a implementação do mesmo, como sugerido no quadro a seguir.

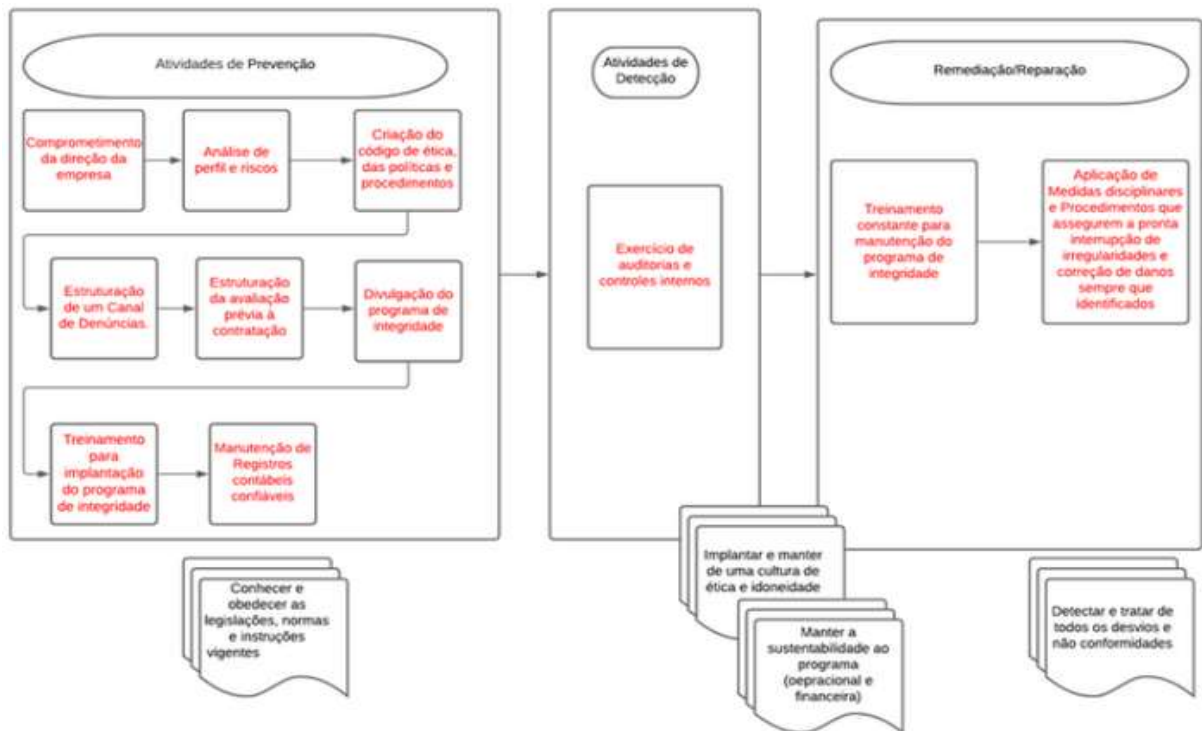
Quadro 1 — Componentes estruturantes de um programa de integridade específico para MPEs

Qualidade e Compliance do Produto ou serviço	Risco de segurança e ocorrência de não <i>compliance</i> relacionado aos principais produtos ou serviços da organização considerando leis de proteção do consumidor ou de propaganda. Ex.: <i>recall</i> de produtos, recolhimento de alimentos contaminados, interrupção de prestação de serviços, entre outros.
Anticorrupção	Risco de ocorrência de corrupção e suborno. Ex.: pagamento de vantagem indevida a agente público, superfaturamento de serviços.
Ambiental	Risco de problemas ambientais provenientes da produção; relacionado à poluição do ar, terra ou água, ou relacionado à destinação indevida de resíduos.
Trabalho e emprego	Risco relacionado à problema de relações trabalhistas ou saúde e segurança do trabalho. Ex.: conflito de interesse com sindicatos, não cumprimento de leis e regulamentos trabalhistas, assédio moral e sexual.
Segurança cibernética e privacidade	Risco de acidentes com segurança de dados e provenientes de acidentes cibernéticos. Ex.: ataques cibernéticos, vazamento de informações confidenciais por funcionários, gestão indevida de dados sensíveis.
Concorrência	Risco de Antitruste. Ex.: preço predatório, cartel, venda casada.
Tributário	Risco de reporte indevido de tributos. Ex.: sonegação fiscal, obtenção de benefícios indevidos.
Controle de importação e aduanas	Risco de transporte inadequado de produtos entre países ou transferência indevida de conhecimento. Ex.: declaração de conhecimento de embarque com dados falsos, transporte ilegal de mercadorias não declaradas ou proibidas.
Compliance financeiro	Risco de reportar incorretamente dados financeiros. Ex.: falsificação do balanço patrimonial, não declaração de bens ou ativo, fraude contábil.
Distribuidores ou fornecedores	Risco de tratamento desleal e de falta de comunicação relativa aos padrões de operação da organização. Ex.: não cumprimento do código de conduta, favorecimento de distribuidores ou fornecedores com informações privilegiadas, conflito de interesses de funcionários com fornecedor.

Fonte: Adaptado de Lorenço e Cola (2021, p. 52-53).

Em complemento, para delimitação teórica do produto da consultoria:

Figura 1 — Componentes, Estruturas e Atividades Inerentes ao Conteúdo da Consultoria em Compliance nas MPE's



Fonte: Os Autores.

3.- Delimitação dos fatores indexadores da qualidade da consultoria prestada:

O próximo passo sugerido é identificar fatores de qualidade que se deseja obter ao prestar o serviço. Para tanto, é aconselhável recorrer ao tripé especialidade, competência, estilo, o que irá permitir gerar vantagem competitiva para o consultor jurídico a qual é “algo mais” que direciona a decisão da empresa-cliente em comprar os serviços. A vantagem competitiva é espelhada em 10 aspectos, que formam indicadores de qualidade que devem ser perseguidos por cada consultor jurídico. São eles: a) Funcionalidade: diz respeito à resolução adequada do problema identificado; b) Velocidade: inclui tempo de espera, real ou percebido para prestação de serviço e a velocidade efetiva na realização dos trabalhos; c) Consistência: diz respeito à ausência de variabilidade nos processos implementados; d) Empatia: representa o atendimento personalizado e a cortesia de atuação; f) Flexibilidade: a capacidade de mudança e de adaptação e o jogo de cintura para implantação da consultoria; g) Durabilidade: tempo em que o serviço continuará útil para a empresa-cliente; h) Competência: conhecimento e habilidade para realizar o serviço; i) Confiabilidade: capacidade de oferecer o serviço com segurança, garantia e exatidão; j) Acesso: facilidade de contato, negociação e realização dos serviços; h) Custo: fornecer serviços com ótima relação custos x benefícios. Nota-se que o ideal é definir o percentual de qualidade desejada em cada aspecto acima revelado.

4. Divulgação dos serviços: Nota-se que os serviços de consultoria não devem ser vendidos, mas comprados. Um consultor não pode vender seus serviços como um produto aleatório, principalmente consultores jurídicos. O que ele pode (e deve) é desenvolver um produto de *compliance* efetivo, reconhecido no mercado. Para tanto, ele pode utilizar algumas técnicas mercadológicas, como folhetos, plataformas explicativas dos serviços desenvolvidos, palestras e conferências ao público-alvo; apresentação por antigos clientes; publicações na temática; participações em associações diversas; atividades docentes e encontros informais.

5. Delimitação dos honorários da consultoria: Apesar das vantagens inquestionáveis do programa de *compliance*, não se pode deixar de destacar a dificuldade que as microempresas possuem durante sua implantação, sendo que neste ponto é imperioso que seja analisado os aspectos de uma consultoria jurídica nas micro e pequenas empresas. Isso porque os doutrinadores Oliveira, Cueva e Cueva e Frazão (2018) reconhecem que a implantação do *compliance* nas micro empresas encontra como desafio uma série de custos para uma empresa que está em desenvolvimento e pouquíssimas condições de investimento. O custo engloba a contratação de um especialista, elaboração do código de ética e conduta, avaliação permanente dos riscos, investimento contínuo nos treinamentos dos empregados, auditoria externa, investimento de controle interno, aprimoramento da tecnologia para gerenciamento e redução de riscos (RIBEIRO; DINIZ, 2015). Fica evidente que a contratação de uma consultoria e assessoria jurídica não implica necessariamente o comprometimento do funcionamento da microempresa. Também não significa que não haverá mais conflito, este é inerente à conduta humana e sempre existiu e existirá, porque é o responsável pela própria evolução humana em razão de sua inteligência racional. Para a delimitação do valor de venda da consultoria em *compliance*, os consultores jurídicos devem considerar as características dos serviços, os resultados alcançados, os custos envolvidos na prestação do serviço, os investimentos necessários, o preço de mercado e o lucro desejado. Este preço de venda pode ser definido a partir de algumas estratégias que incluem a remuneração por hora, um valor fixo, um valor fixo ajustável conforme os resultados, um percentual dos resultados alcançados, um percentual dos resultados alcançados mais um valor fixo, permuta e uma participação acionária. O ideal é precificar da melhor forma possível o serviço para manter a qualidade dentro dos padrões estabelecidos.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS E PERSPECTIVAS DE FUTURAS PESQUISAS

Este artigo inseriu-se na temática da gestão de conflitos, precisamente a prevenção. Tratou-se da produção de um compêndio voltado à compreensão e delimitação de um modelo

de *compliance* em MPEs, bem como da estruturação de um guia para a estruturação desse tipo de consultoria.

A justificativa para o desenvolvimento do presente estudo foi a constatação das dificuldades das MPEs, que são dizimadas nos primeiros anos de existência e quando a empresa procura adotar um programa de *compliance* eficiente, pautado na ética e na conformidade das leis, é necessária a implementação do Mapeamento de Riscos do *Compliance* (*Compliance Risk Assessment* – CRA). Essas medidas também poderão ter forte impacto nas micro e pequenas empresas, já que há uma grande quantidade delas que encerram as suas atividades em um curto período de cinco anos, o que estaria, inclusive, impactando a nossa economia, que ainda é dependente delas.

É importante frisar que o tratamento extrajudicial dos conflitos, tem um caráter inovador e com impacto na ciência jurídica, porque se apresentará como uma ferramenta para poder auxiliar os gestores das micro e pequenas empresas na tomada de decisões, cientes das repercussões jurídicas. Será apresentada a prevenção de conflito como a principal forma de desjudicialização e, ainda, com o oferecimento de uma alternativa de prestação jurisdicional. Dessa forma, o Estado admite que as soluções de litígios sejam feitas fora do Poder Judiciário, quando implantadas algumas exigências legais, sem que isso implique na exclusão do Judiciário, caso seja realmente necessário.

Os objetivos propostos foram alcançados, embora caibam ressalvas a respeito de vários aspectos limitantes dos resultados apresentados. Em primeiro lugar, trata-se de uma pesquisa documental, referendada na pesquisa-ação, portanto, de neutralidade reduzida, mas que evidencia uma reflexão prática da atuação profissional. Em segundo lugar, os resultados apresentados não foram validados empiricamente, resguardam tão somente as observações legais, jurisprudenciais, doutrinárias e literárias. Sugere-se que novas produções científicas sejam geradas de modo a contextualizar a validação empírica dos resultados propostos, buscando desenvolver um estudo mais aprofundado que será objeto de uma obra doutrinária sobre o tema, utilizando inclusive a aplicabilidade do estudo de caso, buscando a validação dos meios estudados.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANDRADE, Felipe Kleber Vieira. **Compliance na ambiência das empresas menores: reflexões de uma correlação harmônica desenvolvimentista**. *Percurso*, v. 5, n. 36, p. 383-402, 2020.

BELARMINO, Ana Paula. **O Compliance na Percepção de Micro e Pequenos Empresários**. Revista Metropolitana de Governança Corporativa (ISSN 2447-8024), v. 5, n. 2, p. 65, 2020.

BRASIL. **Lei complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006**. (Republicação em atendimento ao disposto no art. 5º da Lei Complementar nº 139, de 10 de novembro de 2011.). Institui o Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte; altera dispositivos das Leis no 8.212 e 8.213, ambas de 24 de julho de 1991, da Consolidação das Leis do Trabalho - CLT, aprovada pelo Decreto-Lei no 5.452, de 1º de maio de 1943, da Lei no 10.189, de 14 de fevereiro de 2001, da Lei Complementar no 63, de 11 de janeiro de 1990; e revoga as Leis no 9.317, de 5 de dezembro de 1996, e 9.841, de 5 de outubro de 1999.. Brasília: Senado Federal, [2006]. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/LCP/Lcp123.htm. Acesso em: 09 set. 2007.

CAMPANHA, Lucas José. **Implementação da lei do MEI no município de Araraquara-SP: uma análise multidimensional**. Araraquara: Universidade de Araraquara, 2016. 132f.

COSTA, Cláudio Azevedo **A implantação de programas de integridade em Micro e Pequenas Empresas**: uma visão crítica à realidade deste setor. Dissertação (Mestrado em Administração Pública) – Instituto Brasiliense de Direito Público, Escola de Administração Pública. Brasília: 2019 72 f.

CUEVA, Ricardo Villas Bôas ; FRAZÃO, Ana. **COMPLIANCE: Perspectivas e desafios dos programas de conformidades**. Belo Horizonte: Forum, 2018.

FERREIRA, Bruna Moraes. **Utilizando personas para apoiar a elicitação de requisitos**. 2017. 150 f. Dissertação (Mestrado em Informática) - Universidade Federal do Amazonas, Manaus, 2017.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. Editora Atlas SA, 2008.

GULLO, Camila. **Compliance Básico para PMEs**. CompliancePME: São Paulo, 2021.

MACHADO, Lucas Gamaliel Fernandes; SCANDIUZZI, Ariadne Yurkin. Compliance e sua aplicação às médias, pequenas e microempresas. **Episteme Transversalis**, [S.l.], v. 11, n. 1, maio 2020. ISSN 2236-2649. Disponível em: <<http://revista.ugb.edu.br/ojs302/index.php/episteme/article/view/2129>>. Acesso em: 31 ago. 2021.

MARTINS, Fernanda de Almeida Toledo; RODRIGUES, Lucelia Apolinário. LOPES, Rodrigo Jussi. Contribuição da consultoria financeira na gestão organizacional: um estudo em micros e pequenas empresas. **Revista Executive On-Line**, Bebedouro SP, v.2, n.1, p.33-48, 2017.

MEZZAROBA, Orides; MONTEIRO, Cláudia Servilha. **Manual da metodologia em direito**. São Paulo: Saraiva, 2009.

OSTERWALDER, Alexander; PIGNEUR, Yves. **Business model generation**: inovação em modelos de negócios. Alta Books, 2020.

PORTO, Éderson Garin. **Compliance & Governança Corporativa**—Uma abordagem prática e objetiva. Porto Alegre: Lawboratory, 2020.

PORTER, M, **Estratégia Competitiva**: técnicas para análise de indústria e da concorrência. Rio de Janeiro: Campus, 1996

RIBEIRO, Márcia Carla Pereira; DINIZ, Patrícia Dittrich Ferreira. Compliance e Lei Anticorrupção nas empresas. In: Revista de Informação Legislativa, ano 52 Número 205 jan./mar. 2015. Disponível em:<
https://www12.senado.leg.br/ril/edicoes/52/205/ril_v52_n205_p87.pdf>. Acesso em: 06 jun. 2017.

SEBRAE. **Integridade para pequenos negócios**. Brasília, 2017. 66 p.

SEBRAE-SP. **Panorama dos pequenos negócios 2018**. São Paulo, 2028. Disponível em:
https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/SP/Pesquisas/Panorama_dos_Pequenos_Negocios_2018_AF.pdf. Acesso em: 09 jun. 2021.

SILVA, Cíntia do Nascimento. **Conte comigo! Características da consultoria contábil aos pequenos negócios**. 2015. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo.

SOUZA, Paulo Sérgio Carvalho; MOREIRA, Márcia Athayde. Implantação do programa de integridade em organizações do sistema “S”: o caso do programa de integridade corporativa do SEBRAE. **Colóquio Organizações, Desenvolvimento e Sustentabilidade**, v. 11, n. 1, 2021.

TERRA, D. M.; BIANCHI, E. M. P. G. Compliance nas micro e pequenas empresas: percepções de seus administradores. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v.7, n.3, p.58-84, 2018. doi: <https://doi.org/10.14211/regepe.v7i3.692>