IX ENCONTRO VIRTUAL DO CONPEDI

DIREITO EMPRESARIAL

JEFFERSON APARECIDO DIAS

VIVIANE COÊLHO DE SÉLLOS KNOERR

LUCIANE APARECIDA FILIPINI STOBE

Copyright © 2026 Conselho Nacional de Pesquisa e Pós-Graduação em Direito

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

Diretoria – CONPEDI
Presidente - Profa. Dra. Samyra Haydêe Dal Farra Naspolini - FMU – São Paulo
Diretor Executivo - Prof. Dr. Orides Mezzaroba - UFSC – Santa Catarina
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 - Prof. Dr. Raymundo Juliano Feitosa - UNICAP - Pernambuco

Representante Discente: Prof. Dr. Abner da Silva Jaques - UPM/UNIGRAN - Mato Grosso do Sul

Conselho Fiscal:
Prof. Dr. José Filomeno de Moraes Filho - UFMA - Maranhão
Prof. Dr. Caio Augusto Souza Lara - SKEMA/ESDHC/UFMG - Minas Gerais
Prof. Dr. Valter Moura do Carmo - UFERSA - Rio Grande do Norte
Prof. Dr. Fernando Passos – UNIARA - São Paulo
Prof. Dr. Edinilson Donisete Machado - UNIVEM/UENP - São Paulo
Secretarias
Relações Institucionais:
Prof. Dra. Claudia Maria Barbosa - PUCPR - Paraná
Prof. Dr. Heron José de Santana Gordilho - UFBA - Bahia
Profa. Dra. Daniela Marques de Moraes - UNB - Distrito Federal
Comunicação:
Prof. Dr. Robison Tramontina - UNOESC - Santa Catarina
Prof. Dr. Liton Lanes Pilau Sobrinho - UPF/Univali - Rio Grande do Sul
Prof. Dr. Lucas Gonçalves da Silva - UFS - Sergipe
Relações Internacionais para o Continente Americano:
Prof. Dr. Jerônimo Siqueira Tybusch - UFSM - Rio Grande do sul
Prof. Dr. Paulo Roberto Barbosa Ramos - UFMA - Maranhão
Prof. Dr. Felipe Chiarello de Souza Pinto - UPM – São Paulo
Relações Internacionais para os demais Continentes:
Profa. Dra. Gina Vidal Marcilio Pompeu - UNIFOR - Ceará
Profa. Dra. Sandra Regina Martini - UNIRITTER / UFRGS - Rio Grande do Sul
Profa. Dra. Maria Claudia da Silva Antunes de Souza - UNIVALI – Santa Catarina
Educação Jurídica
Profa. Dra. Viviane Coêlho de Séllos Knoerr - Unicuritiba - PR
Prof. Dr. Rubens Beçak - USP - SP
Profa. Dra. Livia Gaigher Bosio Campello – UFMS – MS
Eventos:
Prof. Dr. Yuri Nathan da Costa Lannes - FDF - São Paulo
Profa. Dra. Norma Sueli Padilha - UFSC - Santa Catarina
Prof. Dr. Juraci Mourão Lopes Filho - UNICHRISTUS - Ceará

Comissão Especial
Prof. Dr. João Marcelo de Lima Assafim - UFRJ - RJ
Profa. Dra. Maria Creusa De Araújo Borges - UFPB - PB
Prof. Dr. Antônio Carlos Diniz Murta - Fumec - MG
Prof. Dr. Rogério Borba - UNIFACVEST - SC

D597

Direito empresarial [Recurso eletrônico on-line] organização CONPEDI

Coordenadores: Jefferson Aparecido Dias; Viviane Coêlho de Séllos Knoerr; Luciane Aparecida Filipini Stobe – Florianópolis: CONPEDI, 2026.

Inclui bibliografia
ISBN: 978-65-5274-605-4
Modo de acesso: www.conpedi.org.br em publicações
Tema: Constituição, Processo e Justiça Social: o papel da jurisdição constitucional na efetivação de direitos

2. Direito. 3. Empresarial. 2. Direito civil. 3. Contemporâneo. IX Encontro Virtual do CONPEDI (2: 2026: Florianópolis, Brasil).

CDU: 34



Conselho Nacional de Pesquisa
e Pós-Graduação em Direito Florianópolis
Santa Catarina – Brasil
www.conpedi.org.br

IX ENCONTRO VIRTUAL DO CONPEDI

DIREITO EMPRESARIAL

Apresentação

Honrados, apresentamos os trabalhos defendidos durante o IX Encontro Virtual do CONPEDI, no âmbito do GT 63 - Direito Empresarial. Temas variados foram abordados, todos envolvendo os desafios da governança corporativa na contemporaneidade, os quais agora são apresentados ao leitor.

Raquel Xavier Vieira Braga, Luciano Rosa Vicente e Liziane Paixão Silva Oliveira analisaram a efetividade do sistema de prevenção do cyber trading, com o objetivo de verificar se há capacidade do poder judiciário de coibi-lo.

Rogério Mello, Arthur Guedes da Fonseca Mello e Fernando Antônio Nunes Ferreira fizeram uma análise do conflito normativo empresarial, visando os termos de nulidade de acordo privado, ante a vedação do reajuste infra anual.

Jaqueline de Oliveira Arruda, Jefferson Aparecido Dias e Giowana Parra Gimenes da Cunha, ao desenvolverem o estudo intitulado “Governança corporativa e compliance como limite ao fomento de torcidas organizadas (TO’s): uma análise do compliance desportivo e o caso da Sociedade Esportiva Palmeiras”, demonstraram formas de implementação da governança corporativa e do compliance e como os clubes de futebol, especialmente a Sociedade Esportiva Palmeiras, podem utilizar dessas ferramentas para aperfeiçoar as gestões junto as torcidas organizadas.

Carolina Reco dos Santos, Diego Cesar Santana e Luis Hilário Tobler Garcia desenvolveram o artigo nomeado “Governança jurídica da inteligência artificial nas organizações: o papel do

Carlos Alberto Martins Junior, no estudo “Patrimônio de afetação na incorporação imobiliária: incomunicabilidade patrimonial e incompatibilidade com a recuperação judicial do incorporador”, explorou as possibilidades de o patrimônio de afetação vinculado à incorporação imobiliária ser ou não alcançado pelos efeitos da recuperação judicial do incorporador.

Suelaine Pacheco Dantas de Alencar e Estevan Lo Ré Pousada desenvolveram uma análise sobre a “Gestão de riscos, desequilíbrio na execução contratual e o dever de renegociação: quando a vida real desafia o mundo ideal previsto no contrato empresarial”, com objetivo de compreender a função social e o equilíbrio contratual, diante dos desafios supervenientes impostos pela realidade durante a execução dos contratos empresariais.

Andressa Juliana Alexandre Pedrochi Alves Feitoza e Andryelle Vanessa realizaram duas análises. A primeira sendo da “Tutela da personalidade post mortem em plataformas digitais: instrumentos de efetivação para gestão da herança digital”, com foco na sucessão dos bens imateriais e híbridos, com a conclusão de que o trato dos bens digitais não pode ser encarada como mercadoria e sim como extensão da personalidade. O segundo estudo foi o “Compromisso de compra e venda e a função social do contrato: reflexos na tutela dos direitos da personalidade do consumidor”, no qual dialogaram com a natureza híbrida dos direitos do consumidor, compreendendo a relação entre o Código de Defesa do Consumidor e o Código Civil.

Tathyana Froes Diogo André e Leonardo da Silva Sant Anna, no artigo intitulado “A responsabilidade do sócio cedente na sociedade limitada: limites interpretativos dos arts. 1003, parágrafo único, e 1032 do Código Civil”, exploraram os limites da responsabilização social do sócio cedente.

Diego Roberto Pinheiro Ferreira, no ensaio “DIP Financing e marco legal das garantias:

Miriam da Costa Claudino, Alexandre Eli Alves e Ricardo Augusto Bonotto Barboza, na pesquisa nomeada “A evolução dos contratos de vesting nas Biostartups: uma análise da boa-fé contratual”, exploraram a necessidade normatização adequada, com foco na boa-fé contratual.

Rafael Lima Carvalho e Pedro Durão, no artigo “Ética empresarial, dever de informação e sigilo profissional: um estudo sobre o papel da empresa na proteção de direitos fundamentais”, pesquisaram sobre a prevenção e compromisso ético das empresas para além das sanções judiciais eventualmente impostas por atos reprováveis.

Laura Gripp Rosas e Elcio Nacur Rezende, no estudo “O compliance contaminado: polarização política, governança e a crise da agenda anticorrupção empresarial”, analisaram como os programas de compliance devem estar acima da polarização política de que os gestores e/ou donos possam estar contaminados.

Tânia Zuily Cabral Vitamatos e Daniel Alves Aragão de Seixas, com o ensaio “A arquitetura jurídica dos empreendimentos de solidariedade e o art. 170: governança participativa, função social da empresa e tensões regulatórias no espaço urbano de São Paulo”, buscaram compreender que a arquitetura brasileira não é limitada apenas na busca do lucro, incluindo a função social das empresas como mais um polo norteador.

Matheus Victor Soligueti Bezerra e Rafael Mercadante Junior, no estudo “Responsabilidade por omissão dolosa nas declarações e garantias dos contratos de aquisição societária: limites e implicações da cláusula de Sandbagging”, buscaram entender até que ponto o vendedor pode ser responsabilizado pela omissão, mesmo com aplicação do due diligence por parte do comprador.

Ana Clara Vasques Gimenez, Matheus Arcoleze Marelli e Elaine Cristina Vieira Brandão, no

Daniel Bushatsky e Marcio Rodrigues, na pesquisa “Da segurança digital à segurança jurídica: custódia de dados, LGPD e prova digital em pequenos e médios e-commerces”, analisaram a possibilidade de proteção dos pequenos e médios empreendedores ante a capacidade probatória durante a fase de instrução.

Carla Izolda Fiuza Costa Marshall, Guilherme Fabbriziani Borges e Matheus Marques de Albuquerque, no estudo intitulado “Análise econômica do direito, consequencialismo jurídico e impactos sobre os stakeholders: reflexões sobre o devedor contumaz”, discutiram os impactos jurídicos e econômicos decorrentes da atuação do devedor contumaz, buscando compreender a extensão de seus efeitos sobre as empresas em situação de crise e sobre os demais stakeholders envolvidos.

Davi Niemann Ottoni, Matheus Oliveira Maia e Claudiomar Vieira Cardoso, no estudo “Modernidade tecnológica, inteligência artificial e direitos fundamentais: desafios jurídicos do desenvolvimento social na sociedade digital”, debruçaram-se sobre a tendência absoluta do mercado com a utilização das inteligências artificiais, entendendo que a I.A. é uma ferramenta que deve ser operada com supervisão humana.

Gabriel Magalhães Comegno, no ensaio “Direitos essenciais dos acionistas e a possibilidade de suspensão de seu exercício”, explorou os limites de suspensão dos poderes dos acionistas, ante o conceito de essencialidade.

Letícia Rosim, Fernando Passos e Fernando Henrique Rugno da Silva, na pesquisa intitulada “Turnaround empresarial, governança e gestão de conflitos na reestruturação de empresas em crise financeira”, exploraram a aproximação do meio jurídico com o turnaround administrativo.

Álvaro dos Santos Maciel e Saulo Bichara Mendonça, no estudo do “Compliance na pequena empresa: entre o cosmético e o efetivo”, estudaram a possibilidade da implementação do

Prof.ª Dra. Luciane Aparecida Filipini Stobe (UNOCHAPECO)

Prof. Dr. Jefferson Aparecido Dias (UNIMAR)

COMPLIANCE NA PEQUENA EMPRESA: ENTRE O COSMÉTICO E O EFETIVO

COMPLIANCE IN SMALL BUSINESSES: BETWEEN COSMETIC AND EFFECTIVE

Saulo Bichara Mendonça [1]
Alvaro dos Santos Maciel [2]

Resumo

O presente estudo examina se as Pequenas Empresas brasileiras podem implementar programas de compliance efetivos diante de suas limitações financeiras e estruturais. Adotando método hipotético-dedutivo com abordagem qualitativa, bibliográfica e documental, a pesquisa analisa o ordenamento jurídico brasileiro, Lei 12.846/2013, arts. 170, IX e 179 da Constituição Federal e Lei Complementar 123/2006, em diálogo com instrumentos internacionais (FCPA, UK Bribery Act, ISO 37301:2021). O referencial teórico fundamenta-se na teoria dos gatekeepers (Coffee Jr.), na dicotomia entre compliance cosmético e efetivo (Krawiec; Langevoort) e na ética comportamental. O artigo sustenta que o fator crítico para a efetividade do compliance não é o volume de recursos disponíveis, mas o comprometimento genuíno da liderança e a incorporação de uma cultura de integridade organizacional. Demonstra-se que, para a Pequena Empresa, a adoção de programas proporcionais, que preservem a essência dos elementos fundamentais do compliance sem exigir estruturas burocráticas complexas, é não apenas viável, mas estrategicamente necessária. Conclui-se que a Pequena Empresa não apenas pode, como deve implementar programas de compliance adequados à sua realidade, não como mera obrigação legal, mas como investimento estratégico que reduz riscos de responsabilização, fortalece a reputação e gera vantagem competitiva no mercado.

Palavras-chave: Compliance, Pequena empresa, Compliance cosmético, Efetividade, Programas de integridade

Abstract/Resumen/Résumé

Complementary Law 123/2006, alongside international instruments (FCPA, UK Bribery Act, ISO 37301:2021). The theoretical foundation draws on gatekeeper theory (Coffee Jr.), the distinction between cosmetic and effective compliance (Krawiec; Langevoort), and behavioral ethics. The article argues that the critical success factor for compliance effectiveness is not the volume of available resources, but genuine leadership commitment and the integration of an organizational integrity culture. It demonstrates that, for small businesses, adopting proportional programs, which preserve the essence of fundamental compliance elements without requiring complex bureaucratic structures, is not only feasible but strategically necessary. The study concludes that small businesses can and must implement proportional compliance programs suited to their reality, not merely as a legal obligation, but as a strategic investment that reduces liability risks, enhances reputation, and provides competitive advantage in the marketplace.

Keywords/Palabras-claves/Mots-clés: Compliance, Small business, Cosmetic compliance, Effectiveness, Integrity programs

INTRODUÇÃO

O *compliance* empresarial emergiu como um dos temas centrais do Direito Empresarial contemporâneo, especialmente após os escândalos de corrupção que marcaram o início do século XXI. No Brasil, a promulgação da Lei 12.846/2013 (Lei Anticorrupção) e do Decreto 11.129/2022 consolidou um arcabouço normativo que responsabiliza objetivamente as pessoas jurídicas por atos lesivos contra a administração pública, ao mesmo tempo em que incentiva a adoção de programas de integridade como atenuante de penalidades. Esse movimento regulatório insere-se em um contexto global de crescente exigência por transparência, ética empresarial e responsabilidade social, que impõe às organizações de todos os portes a necessidade de repensar seus modelos de governança e conformidade.

O problema de pesquisa que orienta este trabalho é formulado nos seguintes termos: em que medida as pequenas empresas brasileiras, caracterizadas por estrutura familiar, recursos limitados e tratamento jurídico diferenciado, podem implementar programas de *compliance* efetivos que conciliem a autonomia privada com as exigências regulatórias estatais e as demandas de mercado? A questão assume destaque na medida em que as micro e pequenas empresas (MPE) representam mais de 90% dos estabelecimentos empresariais brasileiros, geram cerca de 27% do Produto Interno Bruto (PIB) e empregam mais da metade da mão de obra formal do país (SEBRAE, 2023).

A relevância acadêmica e prática do tema justifica-se, então, por múltiplas razões. Em primeiro lugar, a literatura brasileira sobre *compliance* ainda concentra seus esforços analíticos nas grandes corporações, deixando em segundo plano o estudo das peculiaridades das empresas de menor porte. Em segundo, o tratamento jurídico diferenciado conferido pela Constituição Federal (arts. 170, IX, e 179) e pela Lei Complementar 123/2006 às microempresas e empresas de pequeno porte exige que a reflexão sobre *compliance* considere as especificidades desse segmento empresarial, sob pena de se impor um ônus desproporcional e, paradoxalmente, contraproducente. Em terceiro, a conexão com o Grupo de Trabalho de Direito Empresarial é direta: discute-se aqui a dicotomia entre autonomia privada e interferência do Estado Democrático de Direito na criação, interpretação e aplicação dos institutos empresariais, com destaque para o combate à corrupção e seus reflexos na atividade empresarial.

O objetivo geral deste artigo é examinar criticamente os fundamentos normativos e teóricos do *compliance* nas pequenas empresas brasileiras, propondo parâmetros proporcionais para sua implementação. Como objetivos específicos, destacam-se: (a) analisar o regime jurídico da pequena empresa no Brasil e suas implicações para o *compliance* ; (b) investigar as teorias de *compliance* organizacional aplicáveis; (c) examinar a experiência do direito

comparado; e (d) oferecer diretrizes práticas para a implementação de programas de integridade proporcionais e efetivos.

A metodologia adotada é o método hipotético-dedutivo, partindo-se da hipótese central de que a implementação de programas de integridade proporcionais constitui exigência jurídica e vantagem competitiva para as pequenas empresas. A abordagem é qualitativa, com pesquisa bibliográfica e documental integrada ao direito comparado. As fontes incluem legislação, doutrina nacional e estrangeira, normas técnicas (ISO 37301), diretrizes de organismos internacionais (OCDE, UNODC) e dados empíricos do SEBRAE e da Controladoria-Geral da União (CGU).

1 FUNDAMENTOS DO *COMPLIANCE* NO DIREITO EMPRESARIAL CONTEMPORÂNEO

1.1 Evolução normativa e conceitual

O termo *compliance* deriva do verbo inglês *to comply*, significando "cumprir", "estar em conformidade". No âmbito empresarial, compreende o conjunto de mecanismos e procedimentos internos destinados a garantir que a organização e seus colaboradores atuem em conformidade com as normas legais, regulamentares e éticas aplicáveis. Para Carvalhosa e Kuyven (2021, p. 37), o *compliance* não se reduz a um departamento ou função organizacional, mas constitui um sistema de gestão integrado à estratégia empresarial, voltado à prevenção, detecção e correção de condutas que possam gerar riscos jurídicos, reputacionais ou operacionais.

A evolução do *compliance* deve ser compreendida a partir das transformações do Direito Empresarial. Como ensina Coelho (2016, p. 29-31), a teoria da empresa deslocou o foco do ato de comércio para a atividade econômica organizada, ampliando o espectro de responsabilidades do empresário. Nesse contexto, o *compliance* emerge como instrumento de gestão de riscos e concretização da função social da empresa. A responsabilidade do empresário deixa de ser meramente contratual e passa a abranger deveres de diligência, lealdade e prevenção de danos a terceiros e ao mercado.

Internacionalmente, três marcos normativos são fundamentais para a compreensão do *compliance* contemporâneo. O primeiro é o *Foreign Corrupt Practices Act* (FCPA), promulgado nos Estados Unidos em 1977, que estabeleceu a proibição de pagamento de vantagens a funcionários públicos estrangeiros e introduziu exigências contábeis e de controles internos para as empresas sujeitas à jurisdição norte-americana. O FCPA consolidou-se como paradigma global de combate à corrupção transnacional, influenciando legislações em todo o

mundo. Sua abordagem combina proibições substantivas com exigências de *due diligence* e manutenção de registros precisos, criando um modelo que associa a prevenção da corrupção à transparência contábil (U.*S. Department of Justice; U.S. Securities and Exchange Commission*, 2020).

O segundo marco é o *UK Bribery Act de 2010*, considerado por muitos autores a legislação anticorrupção mais rigorosa do mundo. Diferentemente do FCPA, o *UK Bribery Act* não contém exceção para pagamentos de facilitação (*facilitation payments*) e cria o crime de falha na prevenção da corrupção (*failure to prevent bribery*), imputando às empresas o ônus de demonstrar a existência de procedimentos adequados de *compliance* (*UK Government*, 2011). Essa inversão do ônus probatório representa um avanço significativo na responsabilização empresarial, pois transfere para a organização a carga de provar que adotou medidas razoáveis para prevenir a corrupção, em vez de exigir que o Estado demonstre a falha individual de seus agentes.

O terceiro marco é a ISO 37301:2021, que estabelece os requisitos para um sistema de gestão de *compliance* (*Compliance Management System* , CMS) com certificação por terceira parte. A ISO 37301 representa a maturação do *compliance* como disciplina de gestão, oferecendo um framework estruturado que substituiu a diretriz ISO 19600:2014. A norma adota a abordagem do ciclo PDCA (*Plan-Do-Check-Act*), exigindo que as organizações estabeleçam políticas, processos e controles proporcionais ao seu perfil de riscos, e que promovam a melhoria contínua do sistema (ISO, 2021). A certificação ISO 37301, embora ainda incipiente no Brasil, tende a se tornar um diferencial competitivo relevante, especialmente para empresas que atuam em cadeias produtivas globais.

No Brasil, a Lei 12.846/2013 (Lei Anticorrupção) instituiu a responsabilidade objetiva das pessoas jurídicas por atos lesivos contra a administração pública nacional e estrangeira. O Decreto 11.129/2022 regulamentou a lei, detalhando os parâmetros para avaliação dos programas de integridade, nos termos do art. 42. Entre os parâmetros destacam-se: comprometimento da alta direção, padrões de conduta e políticas, transparência, treinamentos, canais de denúncia, medidas disciplinares, *due diligence* e monitoramento contínuo. A Controladoria-Geral da União (CGU) é o órgão responsável pela avaliação e aplicação das sanções administrativas, cabendo-lhe também a orientação às empresas sobre a implementação de programas de integridade.

A doutrina brasileira mais recente, representada por Carvalhosa e Kuyven (2021, p. 89-112), oferece a mais completa sistematização do tema no país. Os autores destacam que o *compliance* no Direito Empresarial brasileiro não pode ser reduzido a uma lista de verificação

burocrática, mas deve ser compreendido como um processo dinâmico de incorporação de valores éticos à cultura organizacional. Essa visão é compartilhada por autores como Coelho (2016), para quem a função social da empresa impõe ao empresário deveres positivos de prevenção de ilícitos e promoção da integridade nas relações contratuais e institucionais.

Quando se fala em *compliance* tem-se foco em duas vertentes paralelas que se tangenciam em pontos específicos: a primeira está relacionada à atitude, ao agir de acordo, em conformidade com as normas postas; a outra, aos valores éticos. A primeira é menos subjetiva, demanda o exercício de hermenêutica normativa que pode ser realizado com apoio de intérpretes legais, como autores especializados e preceitos jurisprudenciais. A segunda é mais subjetiva, exige reflexão mais filosófica sobre proceder com outros agentes econômicos da forma como se espera que eles procedam.

Essa dualidade é examinada por Treviño e Nelson (2021, p. 28-30), que distinguem entre a dimensão formal do *compliance*, o conjunto de regras e procedimentos, e a dimensão substancial, a internalização efetiva dos valores éticos pela organização. As autoras demonstram que programas focados exclusivamente no aspecto formal tendem a gerar o que denominam '*compliance* de vitrine', sem impacto real sobre o comportamento organizacional.

Desta forma, espera-se que atitudes e ações em conformidade sejam praticadas por todas as pessoas, todos os agentes econômicos, sejam pessoas físicas ou pessoas jurídicas, de direito público ou de direito privado, enquadrados como Pequenas Empresas, ou não. Quiçá por isso seja comum verificar nos textos que tratam da temática "*compliance"* a menção à origem inglesa do termo, derivado do verbo *to comply* que, no entendimento de Marcos Assi,

> [...] se tornou uma grande "muleta" para quem precisa falar sobre conformidade, portanto, em uma tradução livre para a língua portuguesa, significa cumprir, obedecer e executar aquilo que foi determinado. Em linhas gerais, consiste no dever das empresas de promover uma cultura que estimule, em todos os membros da organização, a ética e o exercício do objeto social em conformidade com a lei (Assi, 2018, p. 19).

A expressão "muleta", utilizada pelo autor, deve ser lida realmente entre aspas, para não ser interpretada como um acessório eventual. Agir em conformidade é essencial para a efetividade de todos os negócios jurídicos de cunho econômico e patrimonial.

Nessa linha, Schwartz (2001, p. 250) adverte que códigos de conduta e manuais de *compliance* isolados, sem integração à cultura organizacional, funcionam como meros artefatos simbólicos, presentes, mas inócuos.

A essência do *compliance* está relacionada às exigências contemporâneas da competitividade comum ao mercado, "portanto, para as pequenas e médias empresas (PMEs)

brasileiras não é suficiente ter conhecimento sobre compliance, há a necessidade de se buscar uma postura proativa" (Uehara; Kim, 2023, p. 46). É nesse ponto que as vertentes mencionadas se tangenciam. A despeito dos preceitos normativos serem caracterizados por seu efeito erga omnes o agir em conformidade decorre de uma ação, uma escolha ética, conforme registra Fábio Comparato:

> Justamente, em se tratando da *ratio decidendi*, em matéria ética, é preciso saber distinguir entre a razão ou razões pelas quais uma norma de comportamento social é de fato obedecida – o costume, o temor da sanção, o desejo de agradar aos poderosos – e a razão última pela qual ela deve ser obedecida (Comparato, 2006, p. 437).

Essa distinção entre obediência por temor da sanção e obediência por convicção ética foi sistematizada por Paine (1994, p. 109-110), que diferencia os modelos de *compliance-based ethics*, focado na prevenção de condutas ilícitas mediante regras e punições, dos modelos de *integrity-based* ethics, fundados na internalização voluntária de valores. Para a pequena empresa, o modelo de integridade revela-se mais adequado, pois prescinde de estruturas burocráticas complexas.

1.2 A teoria dos *gatekeepers* e o *compliance* organizacional

O referencial teórico do *compliance* organizacional encontra em Coffee Jr. (2006) uma de suas mais importantes fundamentações. O autor desenvolveu a teoria dos *gatekeepers*, intermediários reputacionais que atuam como "guardiões" da integridade corporativa, como auditores, advogados e analistas de valores mobiliários. Para Coffee Jr., a eficácia dos *gatekeepers* depende de sua independência e de seu capital reputacional: quanto mais a perder, maior o incentivo para agir com diligência. A falha dos *gatekeepers* nos escândalos corporativos do início dos anos 2000 (Enron, WorldCom) evidenciou a fragilidade desse modelo quando os incentivos financeiros se sobrepõem aos deveres profissionais.

A teoria de Coffee Jr. é particularmente relevante para as pequenas empresas, nas quais a figura do *gatekeeper* frequentemente se confunde com a do próprio empresário ou gestor. Nessas organizações, a ausência de intermediários externos independentes agrava os riscos de dissonância cognitiva e racionalização de condutas inadequadas. O empresário que acumula as funções de proprietário, gestor e controlador interno tende a subestimar riscos e superestimar sua capacidade de identificar e corrigir desvios éticos, fenômeno que Langevoort (2015) denomina "viés de otimismo".

Krawiec (2003) introduziu o conceito de "*compliance* cosmético", programas criados mais para aparentar conformidade do que para efetivamente promovê-la. A autora demonstrou que estruturas de *compliance* são facilmente simuladas e que a verdadeira efetividade é de

difícil aferição por agentes externos. Esse alerta é especialmente relevante para pequenas empresas, que podem sucumbir à tentação de adotar programas meramente formais, um código de conduta copiado de outra empresa, um canal de denúncias inoperante, treinamentos esporádicos e superficiais, sem que haja um compromisso genuíno com a integridade.

Langevoort (2015) ampliou o debate ao incorporar as ciências comportamentais à análise do *compliance*. O autor argumenta que o pressuposto do agente racional maximizador de utilidade é insuficiente para explicar o desalinhamento ético nas organizações. Fatores como viés de otimismo, excesso de confiança, racionalização e conformidade grupal influenciam decisões empresariais de modo frequentemente ignorado pelos modelos tradicionais. Para a pequena empresa, onde a cultura organizacional é fortemente influenciada pela personalidade do fundador, as descobertas de Langevoort são particularmente relevantes. O empresário que acredita sinceramente que "seus funcionários são honestos" ou que "no seu ramo de negócios não há corrupção" pode estar negligenciando riscos sistêmicos que, embora de baixa probabilidade, podem ter consequências devastadoras para o negócio.

A criminologia do *white-collar crime* também contribui para a compreensão do *compliance* nas pequenas empresas. Simpson (2005) demonstra que a criminalidade corporativa não se distribui uniformemente entre os portes empresariais: embora as grandes corporações cometam os ilícitos de maior vulto econômico, as pequenas empresas são mais vulneráveis a práticas de corrupção ativa em licitações e contratos públicos, muitas vezes como condição de sobrevivência em mercados oligopolizados. Essa constatação reforça a necessidade de programas de *compliance* adaptados, que levem em conta não apenas a capacidade financeira da empresa, mas também o contexto setorial e as pressões competitivas a que está submetida.

2 REGIME JURÍDICO DA PEQUENA EMPRESA E O COMPLIANCE

2.1 A Pequena Empresa: fundamentos constitucionais

No Brasil a atividade econômica é, por regra, de competência da iniciativa privada. A competência estatal para o seu desenvolvimento é residual, “quando necessária aos imperativos da segurança nacional ou a relevante interesse coletivo”, conforme se depreende do art. 173 da Constituição Federal.

Conforme leciona Grau (2023, p. 78-80), a atuação residual do Estado no domínio econômico não o exime do dever de fomentar e regular a atividade empresarial, especialmente quando se trata de agentes de menor porte, sob pena de violação ao princípio da isonomia material.

Tal fato explica por que a livre iniciativa, ao lado da valorização social do trabalho, é tida como um dos fundamentos do Estado Democrático de Direito (art. 1º, inciso IV, da Constituição Federal), ao mesmo tempo em que o referido princípio orienta a ordem econômica do país, juntamente com a valorização do trabalho humano (art. 170 da Constituição Federal).

Uma vez que a competência para o desenvolvimento da atividade econômica é depositada nas mãos dos indivíduos, cabe ao Estado providenciar meios para que tais atividades sejam desenvolvidas de forma mais equilibrada e harmônica possível, evitando que os mais abastados venham suprimir os detentores de menor capacidade aquisitiva, combatendo monopólios e outras formas perniciosas de concorrência. Cabe ao Estado implementar meios de fomento à atividade econômica.

Partindo do princípio que, no Brasil, o Estado não é o titular dos meios de produção, cabe a ele regular a atividade produtiva, proporcionando meios para aqueles que o desejarem possam empreender, de maneira que a atividade empresarial se desenvolva de forma competitiva, concorrencial e equilibrada.

Ao Estado cabe garantir que todos os agentes econômicos possam se estabelecer e disponibilizar seus produtos e serviços ao mercado consumidor, mediante atividades industriais, comerciais, prestação de serviços e produção agropecuária pelo tempo em que os resultados econômicos, financeiros e patrimoniais permitirem, durante o qual tais atividades sejam exequíveis.

Não que ao Estado caiba subsidiar as atividades econômicas, mas dele se esperam regras eficientes para orientar as atividades dos agentes econômicos, no sentido de garantir que suas ações não sejam lesivas aos concorrentes e aos consumidores. Ou seja: o empreendimento deve ocorrer dentro dos limites e moldes determinados pelo Estado para que a concorrência se dê de forma leal.

Em razão desta necessidade foi instituída a Pequena Empresa, atualmente regulamentada pela Lei Complementar nº 123/2006 e caracterizada pelo viés isonômico com o qual pequenos empreendedores são tutelados pelo Estado. Henrique Junqueira explica adiante a razão da existência da referida Lei:

> Ocorre que ao longo dos anos existiram diversos agentes legislativos com objetivo de conceder um melhor ambiente de negócios e que possibilitasse aos pequenos negócios diferenciais importantes entre eles e as grandes empresas. O tratamento diferenciado sempre foi necessário aos pequenos negócios, uma vez que se não existisse as empresas maiores “engoliriam” as menores, tornando a economia brasileira um grande monopólio (Junqueira, 2023, p. 34).

A tutela fornecida pela Lei Complementar nº 123/2006 não é recente, representa em verdade a última atualização do chamado Estatuto da Pequena Empresa, que teve sua origem ou primeira edição no texto da Lei n° 7256/1984. Desde então, o referido estatuto já foi atualizado e substituído pela Lei n° 8864/1994, seguida pela Lei n° 9317/1996 e pela Lei n° 9841/1999 que precede a atual Lei Complementar n° 123/2006. Fran Martins entende essa evolução legislativa da seguinte forma:

> Bem se percebe que em muitas legislações a sustentação do modelo de micro e empresa de menor porte vem como aparato à eliminação da carga tributária, assim o Governo Federal na incidência do Imposto de Renda, o Estadual frente ao ICMS, e, por derradeiro, o Município no tocante ao ISSQN, desta forma um conjunto de medidas que são adotadas no interesse de se incrementar a economia e melhorar a vasta rede de bens e serviços da comunidade.
> Principalmente no que diz respeito aos impostos em cascata, cumulativos, haveria necessidade de uma melhor regulamentação a favorecer o microempresário e a sociedade de pequeno porte, cujas diretrizes viriam permitir drenagem destes recursos favoráveis ao campo da produção e eliminação de incidências onerosas (Martins, 2007, p. 151-152).

Vê-se que há preocupação por parte do legislador com a Pequena Empresa mesmo antes da Constituição Federal de 1988. Ou seja, não é recente a atenção do Estado com relação às bases isonômicas de competitividade no mercado, sinalizando haver reconhecimento do perfil de parte dos agentes econômicos do país, conforme constatam os dados obtidos junto ao Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE):

> Cerca de 99% dos negócios funcionando no Brasil são micro ou pequenas empresas e, desse montante, 80% a 90% são empresas familiares. Isso não é uma estatística muito surpreendente uma vez que quase todo negócio familiar nasce ali mesmo, dentro de casa, tentando monetizar habilidades que algum membro já possui. Um exemplo clássico está na área de alimentação fora de casa, em que a família começa a cozinhar e vender no sistema *delivery*.
> E ainda que esse não seja o caso, é bastante comum que um empreendedor com qualquer tipo de negócio emergente acabe trabalhando com parentes para economizar recursos ou por questões de confiança. Desse momento em diante podemos considerar que essa empresa se torna familiar, quando parentes passam a compartilhar os ganhos e responsabilidades do negócio (SEBRAE, 2023).

A Pequena Empresa pode ser definida, legalmente, pelo patamar do lucro bruto auferido no exercício social, conforme se verifica na leitura dos arts. 3º, inciso I e II, e 18-A da Lei Complementar nº 123/2006, mas sua característica social é mais complexa, como se percebe pelos dados estatísticos mencionados pelo SEBRAE.

Há de se considerar o fato de que as Pequenas Empresas apesar de serem, em maioria, empresas familiares, ainda assim, são empresas. Seus negócios e propriedades são geridos por membros de uma mesma família, sofrem influência cultural e regional, são orientados por valores um tanto quanto pessoais, mas interagem no mercado com todos os tipos de instituições,

públicas e privadas, de pequeno, médio e grande porte. Tal fato enaltece a relevância socioeconômica das instituições enquadradas como Pequena Empresa, conforme constata Henrique Junqueira:

> Percebe-se que as micro e pequenas empresas são o motor da economia brasileira gerando riquezas, empregos e tributos ao nosso País. Outro importante ponto que precisa ser destacado é que a diversidade das atividades dos pequenos negócios permite que a economia brasileira fique mais segura no tocante a crises econômicas mundiais, uma vez que não depende apenas de uma única atividade para movimentar recursos internamente e gerar riquezas (Junqueira, 2023, p. 41).

O tratamento jurídico diferenciado às pequenas empresas não constitui privilégio, mas instrumento de equilíbrio concorrencial, sem o qual o próprio sistema capitalista de mercado tenderia à concentração oligopolizada.

Um dos principais desafios gerenciais da Pequena Empresa consiste no conflito que pode haver entre os interesses dos entes familiares e os do empreendimento. Um desafio que demanda atenção plena aos preceitos legais para se garantirem às Pequenas Empresas meios de permanecerem competitivas no mercado. E é em razão do impacto que esse conflito pode provocar que se advoga em favor da necessidade de observância de preceitos éticos e legais a orientar as relações jurídicas entabuladas por pequenas empresas.

A literatura internacional confirma esse padrão: Donnelly (2020, p. 220) demonstra que empresas familiares representam entre 70% e 90% dos negócios em economias emergentes, e que sua principal vulnerabilidade reside na ausência de separação entre patrimônio pessoal e empresarial, fator que agrava os riscos de não conformidade."

Sobre esse conflito, Bernhoeft e Gallo (2003, p. 45) destacam que a profissionalização da gestão, entendida como a separação entre os papéis de proprietário e gestor, constitui etapa indispensável para que a empresa familiar possa implementar controles internos eficazes e programas de *compliance* proporcionais ao seu porte.

2.2 Conceito e regime jurídico

A pequena empresa recebe tratamento jurídico diferenciado no ordenamento brasileiro, em razão de sua importância econômica e social e de sua vulnerabilidade estrutural. O art. 170, IX, da Constituição Federal estabelece como princípio da ordem econômica o "tratamento favorecido para as empresas de pequeno porte constituídas sob as leis brasileiras e que tenham sua sede e administração no País". O art. 179 da CF/88 determina que a União, os Estados, o Distrito Federal e os Municípios dispensarão tratamento jurídico diferenciado às

microempresas e empresas de pequeno porte, simplificando suas obrigações administrativas, tributárias, previdenciárias e creditícias.

A Lei Complementar 123/2006 (Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte) define, em seu art. 3º, os critérios de enquadramento: microempresa (ME) é aquela que aufere receita bruta anual igual ou inferior a R$ 360.000,00; empresa de pequeno porte (EPP) é aquela que aufere receita bruta anual superior a R$ 360.000,00 e igual ou inferior a R$ 4.800.000,00. Esses limites são atualizados periodicamente por decreto, mas a estrutura conceitual permanece estável. A LC 123/2006 institui o regime tributário unificado do Simples Nacional, que reduz a carga burocrática e fiscal das MPE, e estabelece normas específicas para participação em licitações públicas, acesso ao crédito e estímulo à formalização.

Coelho (2016, p. 45-48) destaca que o tratamento diferenciado não constitui privilégio, mas instrumento de concretização da isonomia material, compensando as desigualdades estruturais que afetam os menores agentes econômicos. O autor argumenta que a igualdade formal entre empresas de portes tão diversos seria uma ficção jurídica que penalizaria os mais fracos em benefício dos mais fortes. A Constituição, ao reconhecer essa assimetria, impõe ao legislador o dever de criar mecanismos de compensação que permitam às pequenas empresas competir em condições mais equânimes.

Borba (2014, p. 112-115) complementa que o Direito Societário deve considerar as particularidades das sociedades de menor porte, notadamente sua estrutura simplificada de administração e a elevada concentração de poder decisório. Nas sociedades limitadas de pequeno porte, é comum que o administrador único seja também o sócio majoritário, acumulando funções que em empresas maiores seriam distribuídas entre diferentes órgãos. Essa concentração de poder, se por um lado agiliza a tomada de decisões, por outro fragiliza os mecanismos de controle e *checks and balances* que caracterizam a boa governança corporativa.

2.3 *Compliance*

Com relação à Pequena Empresa, é preciso compreender que a implementação de um sistema de *compliance* exige, em caráter geral, um esforço financeiro maior de sua parte, ao ser comparado com o que ocorre nos grandes empreendimentos. Entretanto, sua implementação também agrega valores ao estabelecimento empresarial1, o que fundamenta o raciocínio

[1] Cabe esclarecer que o estabelecimento empresarial neste contexto é considerado como o complexo de bens organizado para exercício da empresa pelo empresário ou sociedade empresária, nos termos do art. 1.142, uma universalidade de fato, conforme define o art. 90, ambos do Código Civil. E, como tal, tem seu valor avaliado de

segundo o qual "a consolidação de uma cultura ética e íntegra no ambiente empresarial é o caminho para o desenvolvimento sustentável da empresa" (Uehara; Kim, 2023, p. 49).

Não obstante a necessidade de um investimento específico na profissionalização da Pequena Empresa, ao passar agir em conformidade, a prática se consolida em conhecimento e a adoção de uma atitude ética molda moralmente o ambiente e o conjunto de princípios e valores passa a ser percebido de forma contínua e natural. O agir em conformidade acaba por pessoalizar a Pequena Empresa. Eis o comentário de Wagner Giovanini a esse respeito:

> Empresas não são pessoas. Apesar de óbvio, é cada vez mais comum a atribuição de valores humanos às instituições como imputar à empresa a condição de ser ou não "*compliant*" e de ser ou não ética. Seja causa ou efeito, essa condição denota uma simbiose entre o comportamento individual e o coletivo numa organização, gerando então a convicção de serem a ética pessoal e a ética empresarial praticamente a mesma coisa.
> Nesse cenário, ética, moral, *compliance* , honestidade, transparência e integridade parecem formar um único vetor, de cunho pessoal ou empresarial, que vem ganhando força e irá determinar a sobrevivência ou não de uma empresa no longo prazo (base da sustentabilidade) (Giovanini, 2014, p. 18).

A 'humanização' da empresa descrita por Giovanini encontra contraponto na obra de Bazerman e Tenbrunsel (2011, p. 65-68), que alertam para o fenômeno da 'cegueira ética' (*ethical blindness*): a dissonância entre a identidade ética que a organização proclama e o comportamento efetivo de seus integrantes, gerando violações que ocorrem sem que os agentes as percebam como tais.

Neste sentido, verifica-se que, apesar da necessidade de investimento na consolidação de uma cultura institucional que oriente ações em conformidade por parte da Pequena Empresa, ela acaba por se "humanizar" a partir da ambientação dos conhecimentos da instituição. Os agentes econômicos que interagem com a Pequena Empresa passam a esperar dela um comportamento ético consolidado nas normas postas, à medida que a instituição é reconhecida e respeitada pelos seus valores e princípios, de acordo com o entendimento de Fábio Comparato:

> Se a dignidade da pessoa humana, como acabamos de ver, é o fundamento de toda vida ética, desse fundamento ou raiz mais profunda decorrem, logicamente, normas universais de comportamento, as quais representam a expressão dessa dignidade em todos os tempos e lugares, e têm por objeto preservá-la. Elas atuam como o espírito que vivifica o corpo social e dá legitimidade a todas as estruturas de poder [...] (Comparato, 2006, p. 484).

forma subjetiva, considerando os elementos que constituem o estabelecimento empresarial pela perspectiva dos seus atributos, que permitem identificar o valor agregado do bem em tela, sua *azienda*.

Ao adotar a prática de agir em conformidade, a Pequena Empresa se insere e se consolida no mercado global de forma mais efetiva. Por óbvio que se percebe sua limitação natural de interação e capacidade negocial, não obstante sua relevância social ser notoriamente reconhecida como essencial às atividades econômicas orbitais às grandes empresas, conforme propõe Andréa Duarte:

> Assim, as empresas de pequeno e médio porte têm papel fundamental como agentes de humanização diante dos efeitos da globalização, priorizando a incorporação de inovações, a disseminação de informação e atualização, bem como do diálogo, treinamento e desenvolvimento, e, principalmente, criando suas próprias regras de um agir com ética, dentro da legalidade, elementos que auxiliam a consecução das metas empresariais e fazem a diferença diante de um mundo globalizado (Duarte, 2023, p. 58).

A percepção de Duarte é confirmada por estudos empíricos internacionais. Rorie e Van Rooij (2022, p. 32-35) demonstram que pequenas empresas que adotam programas proporcionais de integridade apresentam taxas significativamente menores de litígios trabalhistas e consumeristas, além de acesso mais favorável a linhas de crédito e contratações com o poder público.

No atual contexto cosmopolita e globalizado, a Pequena Empresa enfrenta o desafio de preservar seu perfil familiar e, ao mesmo tempo, agir em conformidade, demonstrando ser competitiva e capaz de alcançar resultados eficazes. Agir em conformidade é uma demanda definitiva de mercado para a Pequena Empresa.

2.4 *Compliance* cosmético versus *compliance* efetivo

A dicotomia entre *compliance* cosmético e *compliance* efetivo, formulada por Krawiec (2003), assume contornos particulares no contexto das pequenas empresas. A adoção de programas meramente formais, como a existência de um código de conduta não disseminado ou um canal de denúncias não operacionalizado, constitui risco significativo, pois pode gerar uma falsa sensação de segurança e, paradoxalmente, aumentar a exposição a sanções, na medida em que a existência de um programa formal, ainda que inefetivo, pode ser interpretada como prova de conhecimento e tolerância em relação a condutas ilícitas.

Langevoort (2015) alerta que o *compliance* formal sem incorporação cultural gera o fenômeno do "*check-the-box compliance*", no qual a organização cumpre requisitos documentais sem efetivamente modificar seu comportamento. Para a pequena empresa, esse risco é agravado pela centralização das decisões no empresário. Se o proprietário não está genuinamente comprometido com a integridade, o programa de *compliance* será percebido

pelos colaboradores como uma formalidade vazia, sem capacidade de influenciar as decisões do dia a dia.

A efetividade do compliance, conforme demonstrado pela literatura e pelas diretrizes internacionais, demanda os seguintes elementos fundamentais:

a) Comprometimento genuíno da liderança (*tone from the top*), que é o fator mais crítico. O empresário deve ser o primeiro a dar o exemplo, demonstrando com suas ações que a integridade é um valor inegociável. Sem esse comprometimento, qualquer programa estará fadado ao fracasso.

b) Comunicação clara e acessível das políticas de integridade. O código de conduta e as políticas de *compliance* devem ser redigidos em linguagem simples e direta, com exemplos concretos do dia a dia do negócio. Para colaboradores com baixo nível de escolaridade, a comunicação visual e os treinamentos presenciais são mais eficazes do que manuais escritos.

c) Treinamentos periódicos adaptados ao perfil dos colaboradores. Os treinamentos devem abordar situações reais do ambiente de trabalho, utilizando estudos de caso e dinâmicas que estimulem a reflexão ética. A frequência dos treinamentos deve ser proporcional ao risco: empresas que atuam em setores de alto risco podem necessitar de treinamentos semestrais, enquanto aquelas de baixo risco podem realizá-los anualmente.

d) Canal de denúncias operacional e confiável. O canal deve garantir anonimato e não retaliação, e as denúncias devem ser apuradas de forma independente e tempestiva. Para pequenas empresas, a terceirização do canal de denúncias é uma alternativa viável e de baixo custo.

e) Consequências proporcionais para violações. As medidas disciplinares devem ser aplicadas de forma consistente e proporcional à gravidade da infração, independentemente do cargo ou do vínculo do infrator com a direção da empresa.

f) Monitoramento e aperfeiçoamento contínuos. O programa de *compliance* deve ser revisado periodicamente, incorporando lições aprendidas com incidentes, denúncias e mudanças no ambiente regulatório.

Para as pequenas empresas, cada um desses elementos pode ser implementado de forma simplificada, desde que preservada sua essência. Um código de conduta pode ter poucas páginas, desde que seja claro e efetivamente comunicado. Treinamentos podem ser realizados em reuniões periódicas, com linguagem acessível. O canal de denúncias pode ser terceirizado ou compartilhado. O fundamental é a efetividade, não a sofisticação formal. Como bem sintetiza Coglianese (2011), a gestão do *compliance* é mais importante do que a estrutura do compliance:

o que importa não é quantas políticas a empresa possui, mas como ela as implementa, monitora e faz cumprir.

2.5 *Compliance* como Pequena Empresa: uma demanda de mercado

A Pequena Empresa, enquanto instituto, é reconhecida como gênero do qual são espécies a microempresa, a empresa de pequeno porte e o microempreendedor individual. Este último é uma subespécie da microempresa. A conceituação das espécies de Pequena Empresa é realizada nos termos dos incisos I e II do art. 3º e § 1º do art. 18-A da Lei Complementar nº 123/2006.

Essa diversidade classificatória é acompanhada por enorme heterogeneidade entre os próprios pequenos negócios, como adverte Leone (2005, p. 28): 'não existe um perfil único de pequena empresa, mas sim diferentes tipologias que demandam abordagens regulatórias e gerenciais distintas'. Tal constatação é crucial para o compliance, pois inviabiliza modelos padronizados e reforça a necessidade de programas desenhados sob medida para cada realidade empresarial.

Em razão da sua condição financeira reduzida, a Pequena Empresa é titular de direito a tratamento favorecido e diferenciado, garantido pelos arts. 170, IX, e 179 da Constituição Federal. Porém, essa tutela constitucional não isenta a Pequena Empresa do cumprimento de regras legais gerais ou especiais oponíveis em caráter erga omnes, apenas flexibiliza algumas normas de natureza tributária e processual, além de autorizar a regulação de vantagens na contratação com o poder público.

Sendo assim, medidas voltadas à gestão de riscos devem ser implementadas pela Pequena Empresa, tal qual se espera de outras instituições não enquadradas neste perfil. Neste sentido, deduz-se que a Pequena Empresa pode, perfeitamente, ser responsabilizada como empresas de outro porte não enquadradas nos moldes da Lei Complementar nº 123/2006. Neste sentido, lê-se o seguinte:

> RECURSO ESPECIAL. PROCESSUAL CIVIL. FRAUDE BANCÁRIA. ARRANJO DE PAGAMENTO. AÇÃO DE REPARAÇÃO DE DANOS AJUIZADA POR INSTITUIÇÃO BANCÁRIA CONTRA CREDENCIADORA. NEGATIVA DE PRESTAÇÃO JURISDICIONAL. NÃO OCORRÊNCIA. PRODUÇÃO DE PROVAS. INDEFERIMENTO. JULGAMENTO ANTECIPADO DA LIDE. IMPROCEDÊNCIA POR FALTA DE PROVAS. CERCEAMENTO DE DEFESA CONFIGURADO.
> (...)
> 2. Não há falar em falha na prestação jurisdicional se o tribunal de origem motiva adequadamente sua decisão, solucionando a controvérsia com a aplicação do direito que entende cabível, mesmo que em desacordo com a expectativa da parte.

> 3. Há cerceamento de defesa quando o tribunal julga improcedente o pedido por ausência de provas cuja produção foi indeferida no curso do processo.
> 4. Hipótese em que a realização de prova pericial, com foco nas áreas de *compliance* e de gestão de riscos, mostra-se necessária para o deslinde da controvérsia, presente a alegação do autor de que a credenciadora de arranjos de pagamento (ré), no desempenho de sua atividade, não vem cumprindo suas obrigações legais e regulamentares.
> 5. Recurso especial provido (REsp n. 2.196.200/SP) (Brasil, 2025b).

Ou seja, a despeito do tratamento favorecido e diferenciado garantido pela Constituição Federal à Pequena Empresa, exige-se dela o mesmo empenho na gestão de riscos esperado das instituições não enquadradas como tal.

Essa responsabilização não é exclusividade brasileira. Garrett (2023, p. 1040-1045) demonstra que, nos Estados Unidos, mais da metade das ações criminais corporativas envolvem empresas com menos de 50 funcionários, contrariando a percepção comum de que o *white-collar crime* é fenômeno restrito às grandes corporações. O autor sugere que a vulnerabilidade informacional e a falta de controles internos tornam as pequenas empresas alvos mais frequentes de investigações regulatórias.

O direito constitucional brasileiro tem fundamento no Princípio da Isonomia, quando visa a reduzir diferenças, a equilibrar a concorrência e a nivelar os iguais e desiguais na medida em que se igualam e se desigualam, mas não mitiga obrigações legais, sobretudo para os terceiros de boa-fé, como se lê no seguinte precedente jurisprudencial:

> RECURSO ESPECIAL. LEI GERAL DE PROTEÇÃO DE DADOS PESSOAIS. DIREITO À PRIVACIDADE, À LIBERDADE E À AUTODETERMINAÇÃO INFORMATIVA. AGENTE DE TRATAMENTO. VAZAMENTO DE DADOS NÃO SENSÍVEIS DO TITULAR. INCIDENTE DE SEGURANÇA. ATAQUE HACKER. RESPONSABILIDADE EXCLUSIVA DE TERCEIRO. NÃO COMPROVADA. RESPONSABILIDADE CIVIL PROATIVA. EXPECTATIVA DE LEGÍTIMA PROTEÇÃO. *COMPLIANCE* E REGULAÇÃO DE RISCO DA ATIVIDADE. DIREITOS DO TITULAR. CONCRETIZAÇÃO. APLICABILIDADE.
> 1. A controvérsia jurídica consiste em definir se o vazamento de dados pessoais não sensíveis do titular, decorrente de atividade alegadamente ilícita, é passível de imputar ao agente de tratamento de dados as obrigações previstas no art. 19, II, da LGPD, ou se o fato de tal vazamento ter decorrido de atividade ilícita seria uma excludente de responsabilidade, prevista no art. 43, III, da LGPD.
> 2. Ao inscrever a proteção e o tratamento de dados pessoais no rol dos direitos e garantias fundamentais da Constituição (art. 5º, LXXIX), a Emenda Constitucional nº 115/2022 inaugurou um novo capítulo no ordenamento jurídico brasileiro no que tange aos direitos de personalidade, à liberdade e à autodeterminação informativa.
> (...)
> 4. *Compliance* de dados é o esforço de conformidade e de aplicação da LGPD nas atividades das empresas que lidam com tratamento de dados.
> Referido instrumento assume importância central ao induzir não apenas à obediência ao direito, mas também à comprovação da efetividade dos programas de conformidade.
> (...)
> (REsp n. 2.147.374/SP, relator Ministro Ricardo Villas Bôas Cueva, Terceira Turma, julgado em 3/12/2024, DJEN de 6/12/2024) (Brasil, 2025a).

O tema da proteção de dados, como bem observa Doneda (2021, p. 115-117), é particularmente sensível para as pequenas empresas, que frequentemente coletam e tratam dados pessoais de clientes e colaboradores sem dispor de estrutura jurídica para garantir a conformidade com a LGPD. O autor ressalta que o princípio da responsabilização proativa (*accountability*) não admite ponderação por porte empresarial: a obrigação de demonstrar medidas efetivas de proteção de dados é a mesma para todos os agentes de tratamento.

Segundo Spengler (2023, p. 143), "há normas que buscam prevenir e combater práticas ilícitas, e nesse sentido colocar em prática no âmbito das empresas uma consciência ética a fim de evitar desvios de conduta". É neste sentido que se verifica a necessidade de implementação de um setor de compliance, mesmo em Pequena Empresa, que atue diuturnamente no monitoramento de riscos, focado na integridade das relações jurídicas negociais, evitando danos e prejuízos a terceiros de boa-fé, seja de ordem material ou moral. Ainda segundo a mesma autora:

> Todas as atividades de uma empresa envolvem riscos, maiores ou menores e gerenciar o risco é identificá-lo, analisá-lo e poder prevenir. Essa gestão de riscos pode ser aplicada a toda empresa, em suas várias áreas e níveis, bem como a funções, atividades e projetos específicos.
>
> [...]
>
> A especificidade de cada empresa acarretará certas normas técnicas e jurídicas, portanto, o *compliance officer* deverá interagir com todas as áreas da empresa.
> Em micro, pequenas e médias empresas o setor de *compliance* não necessariamente será aplicado da mesma maneira que em uma empresa de grande porte, deve se adaptar conforme a realidade da empresa e o que ela busca, onde ela quer focar mais: se nas contratações de funcionários, ou no cuidado nas contratações com os prestadores de serviços, a título exemplificativo (Spengler, 2023, p. 144-145).

Para além do tratamento favorecido e diferenciado garantido constitucionalmente, a competitividade da Pequena Empresa depende também, e em especial, da forma como ela atua no mercado. É essencial que as relações com outros agentes econômicos se deem de acordo com as normas vigentes, respeitando as normas trabalhistas que tutelam os colaboradores da empresa, as consumeristas que orientam as relações com clientes e usuários, as civis empresariais que norteiam as relações com outras instituições de caráter econômico empresarial e as normas gerais de direito público, que estabelecem parâmetros das interações com a Administração Pública.

Reconhecer e respeitar a integridade das normas jurídicas positivadas são imprescindíveis para que a Pequena Empresa seja percebida como agente econômico eficiente.

Essa percepção como agente eficiente, conforme adverte Ferraz Jr. (2005, p. 22-24), não decorre apenas do cumprimento formal das obrigações legais, mas da construção de uma reputação de integridade que se consolida no tempo por meio de práticas consistentes e

verificáveis. Para a pequena empresa, essa reputação funciona como um ativo intangível que amplia suas oportunidades de negócio e reduz os custos de transação com fornecedores, clientes e instituições financeiras.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo partiu da seguinte indagação: seria a Pequena Empresa, dadas as suas limitações financeiras, estruturais e organizacionais, capaz de implementar um programa de compliance efetivo? A hipótese inicial, fundada no senso comum, apontava para a inviabilidade, em razão do custo e da complexidade envolvidos.

Ao longo da investigação, demonstrou-se que o compliance empresarial, embora tenha surgido no contexto das grandes corporações e dos marcos regulatórios internacionais , como o FCPA (1977), o UK Bribery Act (2010) e a ISO 37301 (2021) ,, não é um instituto reservado a grandes estruturas. A teoria dos gatekeepers (Coffee Jr., 2006) e a distinção entre compliance cosmético e compliance efetivo (Krawiec, 2003; Langevoort, 2015) revelaram que o elemento central não é o volume de recursos empregados, mas o comprometimento genuíno da liderança e a incorporação de uma cultura de integridade.

No ordenamento jurídico brasileiro, verificou-se que o tratamento diferenciado conferido às Pequenas Empresas pelos arts. 170, IX, e 179 da Constituição Federal e pela Lei Complementar nº 123/2006 não as exime do dever de implementar controles internos e programas de integridade proporcionais. Pelo contrário: a jurisprudência do Superior Tribunal de Justiça (REsp 2.196.200/SP e REsp 2.147.374/SP) confirma que a responsabilidade por danos decorrentes da ausência de compliance atinge empresas de todos os portes.

Conclui-se, portanto, que a Pequena Empresa não apenas pode, como deve implementar programas de compliance proporcionais à sua realidade. Longe de ser um custo incompatível com sua capacidade financeira, o compliance revela-se um investimento estratégico que agrega valor ao estabelecimento empresarial, reduz riscos de responsabilização, amplia o acesso a mercados e ao crédito, e consolida a reputação de integridade , ativo intangível cada vez mais valorizado em um mercado globalizado e regulado.

A hipótese inicial foi, assim, refutada: as limitações da Pequena Empresa não são óbices intransponíveis, mas parâmetros que exigem criatência, proporcionalidade e compromisso ético. O desafio que se impõe às MPEs não é estrutural, mas cultural: trata-se de incorporar a integridade como valor fundante do negócio, e não como formalidade burocrática.

Por fim, reconhecem-se as limitações deste estudo. Sugere-se que pesquisas futuras investiguem, por meio de metodologias empíricas, a efetividade concreta de programas de

compliance proporcionais em MPEs brasileiras de diferentes setores e regiões, bem como o impacto de tais programas no acesso a contratações públicas, linhas de crédito e redução efetiva de riscos de responsabilização

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ASSI, Marcos. *Compliance : como implementar.* 2. ed. São Paulo: Trevisan, 2018.

BAZERMAN, Max H.; TENBRUNSEL, Ann E. *Blind Spots: Why We Fail to Do What's Right and What to Do about It.* Princeton: Princeton University Press, 2011.

BERNHOEFT, Renato; GALLO, Miguel. *Governança na Empresa Familiar.* 7ªed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

BORBA, José Edwaldo Tavares. *Direito Societário.* 14. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

BRASIL. [Constituição (1988)]. *Constituição da República Federativa do Brasil de 1988.* Brasília, DF: Presidência da República, [2024]. Disponível em: http://www.planalto.gov.br. Acesso em: 18 maio 2026.

BRASIL. Decreto nº 11.129, de 11 de julho de 2022. Regulamenta a Lei nº 12.846, de 1º de agosto de 2013. *Diário Oficial da União*: seção 1, Brasília, DF, 12 jul. 2022.

BRASIL. Lei Complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006. Institui o Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte. *Diário Oficial da União*: seção 1, Brasília, DF, 15 dez. 2006.

BRASIL. Lei nº 12.846, de 1º de agosto de 2013. Dispõe sobre a responsabilização administrativa e civil de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública. *Diário Oficial da União*: seção 1, Brasília, DF, 2 ago. 2013.

BRASIL. *Superior Tribunal de Justiça*. REsp n. 2.147.374/SP. Relator: Ministro Ricardo Villas Bôas Cueva, Terceira Turma, julgado em 3/12/2024, DJEN de 6/12/2024.

BRASIL. *Superior Tribunal de Justiça*. REsp n. 2.196.200/SP. Relator: Ministro Marco Buzzi, Quarta Turma, julgado em 11/2/2025, DJEN de 14/2/2025.

CARVALHOSA, Modesto; KUYVEN, Luiz. *Compliance no Direito Empresarial*. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2021.

COELHO, Fábio Ulhoa. *Manual de Direito Comercial: direito de empresa*. 28. ed. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2016.

COGLIANESE C. *Business Interests and Information in Environmental Rulemaking*. In: ME Kraft, S Kamieniecki (eds) *Business and Environmental Policy: Corporate Interests in the American Political System*, pp. 185–210. MIT Press, Cambridge, MA, 2007.

COFFEE JR., John C. Gatekeepers: *The Professions and Corporate Governance*. Oxford: Oxford University Press, 2006.

COMPARATO, Fábio Konder. *Ética e Direito.* São Paulo: Saraiva, 2006.

DONEDA, Danilo. *Da Privacidade à Proteção de Dados Pessoais: Fundamentos da Lei Geral de Proteção de Dados.* 2. ed. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2021.

DONNELLY, Shawn. *The Family Business.* Harvard Business Review, 42, 93-1051964. Disponível em <https://www.scirp.org/reference/referencespapers?referenceid=1388375> Acesso em 01/05/2026

DUARTE, Andréa da Silva. *A empresa como agente de humanização e os efeitos da globalização*. In: RAMOS, Robson Luiz (Org.). *Compliance para micro, pequenas e médias empresas*. Belo Horizonte; São Paulo: D´Plácido, 2023.

FERRAZ JR., Tercio Sampaio. Função Social da Empresa e os Limites da Autonomia Privada. *Revista de Direito Mercantil*, Industrial, Econômico e Financeiro, v. 44, n. 137, p. 7-28, 2005.

GARRETT, Brandon L. The Corporate Criminal as a Small Business. *Duke Law Journal*, v. 72, n. 5, p. 1023-1078, 2023.

GIOVANINI, Wagner. *Compliance – A excelência na prática.* Porto Alegre: *Compliance* Total, 2014.

GRAU, Maria Emérita. *A Ordem Econômica na Constituição de 1988*. 19. ed. São Paulo: Malheiros, 2023.

JUNQUEIRA, Henrique. *Compliance* e Pequenas Empresas. São Paulo: Editora Jurídica, 2023.

KRAWIEC, Kimberly D. *Cosmetic Compliance and the Failure of Negotiated Governance.* Washington University Law Quarterly, v. 81, n. 2, p. 487-544, 2003.

LANGEVOORT, Donald C. *Behavioral Ethics, Behavioral Compliance*. *In*: ARLEN, Jennifer (ed.). *Research Handbook on Corporate Crime and Financial Misdealing*. Cheltenham: Edward Elgar, 2015. p. 103-128.

LEONE, Nilda Maria de Clodoaldo Pinto Guerra. A dimensão física das pequenas e médias empresas (P.M.E'S): à procura de um critério homogeneizador. *RAE - Revista de Administração de Empresas* , [S. l.], v. 31, n. 2, p. 53–59, 1991. Disponível em: https://periodicos.fgv.br/rae/article/view/38585. Acesso em: 18 abr. 2026

MARTINS, Fran. *Curso de Direito Comercial.* 43. ed. Rio de Janeiro: Forense, 2020.

PAINE, Lynn Sharp. *Managing for Organizational Integrity.* Harvard Business Review, v. 72, n. 2, p. 106-117, 1994.

RORIE, Melissa; VAN ROOIJ, Benjamin (eds.). *Measuring Compliance.* Cambridge: Cambridge University Press, 2022.

SCHWARTZ, Mark S. The Nature of the Relationship between Corporate Codes of Ethics and Behaviour. *Journal of Business Ethics*, v. 32, n. 3, p. 247-262, 2001.

SEBRAE. *Anuário do Trabalho nos Pequenos Negócios.* Brasília, DF: SEBRAE, 2023.

SIMPSON, Sally S. *The Criminology of White-Collar Crime*. New York: Springer, 2005.

SPENGLER, Adriana Maria Gomes de Souza. *O compliance officer como agente de prevenção de práticas ilícitas em empresas de pequeno e médio porte.* In: RAMOS, Robson Luiz (Org.). *Compliance para micro, pequenas e médias empresas*. Belo Horizonte; São Paulo: D´Plácido, 2023.

TREVIÑO, Linda K.; NELSON, Katherine A. Managing *Business Ethics: Straight Talk about How to Do It Right.* 7. ed. Hoboken: Wiley, 2021.

UEHARA, Alexandre Ratsuo; KIM, Han Na. *A importância do compliance para a competitividade das empresas de Pequeno e Médio Porte no mercado global.* In: RAMOS, Robson Luiz (Org.). *Compliance para micro, pequenas e médias empresas.* Belo Horizonte; São Paulo: D´Plácido, 2023.

UK GOVERNMENT. Bribery Act 2010: *Guidance about procedures which relevant commercial organisations can put into place to prevent persons associated with them from bribing*. London: Ministry of Justice, 2011.

UNODC. *Guia Técnico de Integridade Corporativa para Pequenas e Médias Empresas Brasileiras.* Brasília, DF: UNODC, 2023.

U.S. DEPARTMENT OF JUSTICE; U.S. SECURITIES AND EXCHANGE COMMISSION. A *Resource Guide to the U.S. Foreign Corrupt Practices Act. 2*. ed. Washington, DC: DOJ/SEC, 2020.