



INTEGRIDADE NOS MICRO E PEQUENOS NEGÓCIOS

| POR ANDREA MUSTAFA, LEOPOLDO PAGOTTO E LUCIANA STOCCO BETIOL

As empresas de menor porte também vêm sendo afetadas pelo cerco à corrupção e precisam customizar programas de *compliance* para sobreviver daqui por diante.

Já se tornou lugar-comum dizer que a Lava Jato modificou paradigmas. Ainda que seja um clichê, faz-se necessário repeti-lo. Empresários de grandes empresas passaram a acreditar que poderiam ser de fato punidos com a pior das penas: a cadeia. Para os micro e pequenos empresários, qual seria o impacto? Podemos listar duas mudanças principais:

- Maior risco de punição;
- Reflexos da implantação de programas de *compliance* das grandes empresas e do poder público nas cadeias de relacionamento.

MAIOR RISCO DE PUNIÇÃO

Um erro comum é pensar que as mudanças não atingirão as pequenas nem as microempresas. Na realidade, isso já vem acontecendo com a criação nos últimos anos de leis,

órgãos e mecanismos que combatem mais efetivamente a corrupção em todo o país. Em São Paulo, por exemplo, desde 2013, quando foi criada a Controladoria Geral do Município (CGM), 32 processos administrativos de responsabilização foram instaurados, dos quais 15 já foram concluídos, conforme informações do site oficial do órgão. Em sete destes, as empresas foram punidas, totalizando um valor de mais de R\$ 2,6 milhões em multas. As organizações envolvidas são, em sua maioria, de pequeno e médio porte.

Embora a maior parte das multas tenha sido de valor baixo, há que se considerar o risco à imagem. As empresas envolvidas podem perder contratos atuais e futuros não apenas com o poder público, mas também ao participar da cadeia de fornecimento de grandes corporações alinhadas com políticas de combate à corrupção.

Obviamente, o sistema de *compliance* de uma empresa não dá garantia total contra práticas ilícitas, mas pode

COMO AVALIAR OS RISCOS DO NEGÓCIO

- 1** Analise se já ocorreram problemas com corrupção anteriormente e se já foi preciso pagar multas após fiscalizações, em nível federal, estadual ou municipal.
- 2** Tente identificar todas as situações, reais ou prováveis, de contato com servidores públicos ou com a administração pública – por exemplo, considere idas a juntas comerciais, cartórios, secretarias e órgãos públicos; participação de licitações públicas; atuação em setores regulados por agências governamentais; fiscalizações por parte de autoridades tributárias.
- 3** Procure imaginar os riscos e pense como a empresa está cobrindo os pontos vulneráveis. Por exemplo, considerando funcionários e parcerias, a empresa busca referências e faz um bom levantamento antes de novas contratações? No caso dos controles internos, estes possibilitam verificar se as operações (de pagamento, baixa de estoque etc.) estão sendo feitas de forma correta? Funcionários contam com um canal para reclamações ou denúncias?
- 4** Reúna seus funcionários e dê-lhes a abertura para que possam contribuir com algum aspecto que não tenha sido identificado.
- 5** Faça uma lista de todas as situações de risco, considerando quais são mais favoráveis para práticas erradas acontecerem, pensando em aspectos como: o período do dia, a área da empresa, os tipos de contrato, os valores envolvidos.
- 6** Avalie a probabilidade de cada risco se concretizar, entre alta, média ou baixa, e estabeleça prioridades.



FONTE: SERVIÇO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (SEBRAE)

desestimular que elas ocorram. De todo modo, é importante lembrar que, se instaurado o processo com base na lei anticorrupção, a colaboração da empresa e seus controles internos de *compliance* serão considerados na aplicação da pena.

PRESSÃO DAS GRANDES EMPRESAS E DO PODER PÚBLICO

Outra razão para os micro e pequenos negócios implantarem um programa de *compliance* vem do próprio relacionamento com corporações ou com fornecedores do poder público. Grandes empresas têm enviado formulários sobre *compliance* a seus parceiros de negócios, promovido treinamentos sobre o tema, inserido nos contratos cláusulas sobre fraude e atos anticorrupção e, até mesmo, realizado auditorias para verificar se o micro ou pequeno negócio segue determinados padrões para evitar práticas ilícitas.

Por que isso ocorreu? Tudo o que um prestador de serviços fizer durante o contrato gerará, automaticamente, responsabilidade para a grande empresa que o contratou. Além disso, as grandes organizações passaram a se movimentar

Pequenas e microempresas têm sido alvo de fiscalização anticorrupção e são pressionadas por parceiros de grande porte a seguir determinados padrões de integridade.

para aprimorar as suas práticas de conformidade internas e externas, buscando viabilizar a sua perenidade em um mercado muito mais exigente e transparente.

Internamente, verifica-se a criação de estruturas de *compliance*, com o surgimento de novas áreas, como os comitês de conformidade, e de novas competências, como a dos *compliance officers*. Essas novas estruturas e posições são responsáveis por instrumentalizar programas de integridade

MECANISMOS DE CONTROLE

Alguns exemplos de mecanismos administrativos de controle para evitar práticas ilícitas:



FONTE: SERVIÇO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (SEBRAE)

por meio de ferramentas como manuais e códigos de conduta e programas de comunicação e treinamento, tanto para o público interno quanto na cadeia produtiva.

Já na esfera externa, o movimento de adequação ao tema de *compliance* pode ser percebido pelo surgimento de:

- Novos sistemas de certificação de gestão, como de antisuborno e de *compliance*, liderados internacionalmente pelo sistema da Organização Internacional de Normalização (ISO) e no Brasil pela Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT);
- Prêmios pelo reconhecimento das melhores práticas em *compliance*;
- Índices em bolsas de valores que avaliam as *performances* de grandes empresas no tema;
- Guias elaborados por organizações públicas, multilaterais e da sociedade civil para dar orientação às organizações para um novo modelo de atuação alinhado com as demandas da sociedade.

Vale mencionar ainda os esforços de construção de diretrizes para setores específicos, como o da construção civil,

Cada empresa deve buscar a implementação de instrumentos de *compliance* que sejam adequados à sua atividade e aos riscos identificados.

a criação de consultorias especializadas e a multiplicação de cursos, seminários e eventos sobre *compliance*.

As grandes empresas vêm destinando orçamento e pessoal para definir e executar um programa de *compliance* efetivo. Atualmente, o impacto de uma acusação com base na lei anticorrupção não se restringe apenas a quem conduziu seu trabalho de forma corrupta, mas atinge duramente a imagem, a reputação e o valor financeiro da empresa. Hoje, esse é um risco a ser mensurado tanto por gestores quanto por financiadores, investidores, parceiros e fornecedores.

A análise de risco deve ser ainda mais cuidadosa nos casos de organizações que detêm contratos com o setor público. A lei anticorrupção considerou como prática corrupta outras atividades que não apenas a propina, tais como fraudar processos licitatórios, manipular equilíbrio econômico-financeiro dos contratos firmados com o poder público e dificultar a atividade de investigação ou fiscalização.

CUSTOMIZAÇÃO PARA AS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

Dadas as mudanças que vêm ocorrendo, as micro e pequenas empresas precisam se conscientizar de que esse é um caminho sem volta, para assim criarem e implementarem um programa de *compliance* adequado ao seu porte.

Um programa de *compliance* exige recursos, mas não necessariamente sua implantação é complicada. Inclusive, há entidades que auxiliam médias, pequenas e microempresas na customização do processo. O Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae), por exemplo, vem trabalhando com os micro e pequenos negócios nesse sentido. A entidade, em parceria com o Ministério da Transparência, elaborou uma cartilha para que as empresas ajustem seus procedimentos internos que inclui um passo a passo para avaliar riscos (confira no primeiro quadro) e todos os componentes, detalhados, de um programa de integridade, entre eles: formas de comprometimento da direção da empresa;

adoção e implementação de padrões de conduta, código de ética, políticas e procedimentos; diligência para contratação de fornecedores, prestadores de serviço e intermediários; treinamentos e divulgação do programa; construção de registros contábeis confiáveis; implantação de controles internos (confira no segundo quadro); procedimentos para prevenção de fraudes e irregularidades; canais de denúncia; medidas disciplinares; procedimentos que assegurem a interrupção de irregularidades e correção de danos; transparência na doação a candidatos e a partidos políticos; monitoramento contínuo do programa de integridade, pois o trabalho não é finito e as respostas obtidas devem servir de base para a retroalimentação a fim de aperfeiçoar os instrumentos de *compliance*.

Cada empresa deve buscar a implementação de instrumentos de *compliance* que sejam adequados à sua atividade e aos riscos identificados, a partir dos elementos em comum que um programa deve ter. O que não dá é ignorar que o cenário mudou. Hoje, ter um *compliance* efetivo é visto como um diferencial e, muitas vezes, um *deal breaker*, ou seja, uma condição para fazer negócios com empresas e com o governo. ●

PARA SABER MAIS:

- Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae). *Integridade para pequenos negócios: construa o país que desejamos a partir da sua empresa*, 2015. Disponível em: cgu.gov.br/Publicacoes/etica-e-integridade/arquivos/integridade-para-pequenos-negocios.pdf
- Organização das Nações Unidas (ONU). *Guia de avaliação de risco de corrupção*, 2013. Disponível em: bdee.org.br/wp-content/uploads/2016/02/Guia-de-Avalia%C3%A7%C3%A3o-de-Risco-de-Corrupt%C3%A7%C3%A3o.pdf
- Rede Brasil do Pacto Global. *Integridade no setor de construção: discutindo os dilemas e propondo soluções para o mercado*, 2018. Disponível em: institutoeengenharia.org.br/site/wp-content/uploads/2018/08/PACTO_GLOBAL_Integridade_no_Setor_de_Constru%C3%A7%C3%A3o.pdf
- Wagner Giovanini. *Compliance: a excelência na prática*, 2014.

ANDREA MUSTAFA > Advogada e pesquisadora FGV Ethics >

andrea.m.mustafa@gmail.com

LEOPOLDO PAGOTTO > Advogado e pesquisador FGV Ethics >

leopoldopagotto@hotmail.com

LUCIANA STOCCO BETIOL > Professora da FGV EAESP e coordenadora executiva do FGV Ethics >

luciana.betiol@fgv.br