



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE  
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS  
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

**JOSE CASSIO DA COSTA JUNIOR**

**OS DESAFIOS DA LEI GERAL DE PROTEÇÃO DE DADOS PARA PEQUENAS  
EMPRESAS: UM ESTUDO DE CASO EM UMA DISTRIBUIDORA EM NATAL/RN**

**NATAL  
2023**

JOSE CASSIO DA COSTA JUNIOR

OS DESAFIOS DA LEI GERAL DE PROTEÇÃO DE DADOS PARA PEQUENAS  
EMPRESAS: UM ESTUDO DE CASO EM UMA DISTRIBUIDORA EM NATAL/RN

Trabalho de conclusão de curso apresentado  
ao curso de graduação em Administração, da  
Universidade Federal do Rio Grande do Norte,  
como requisito parcial à obtenção do título de  
Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Me. João Florêncio da Costa  
Junior

NATAL  
2023

Universidade Federal do Rio Grande do Norte - UFRN  
Sistema de Bibliotecas - SISBI

Catálogo de Publicação na Fonte. UFRN - Biblioteca Setorial do Centro Ciências Sociais Aplicadas - CCSA

Costa Junior, Jose Cassio da.

Os desafios da Lei Geral de Proteção de Dados para pequenas empresas: um estudo de caso em uma distribuidora em Natal/RN / Jose Cassio da Costa Junior. - Natal, 2023.

116f.: il.

Monografia (Graduação em Administração) - Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Curso de Administração. Natal, RN, 2023.

Orientador: Prof. Me. João Florêncio da Costa Junior.

1. Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais - Monografia. 2. Pequenas empresas - Monografia. 3. Compliance - Monografia. 4. Planejamento estratégico - Monografia. 5. Administração estratégica - Monografia. I. Costa Junior, João Florêncio da. II. Título.

RN/UF/Biblioteca CCSA

CDU 005.51:342.7

JOSE CASSIO DA COSTA JUNIOR

OS DESAFIOS DA LEI GERAL DE PROTEÇÃO DE DADOS PARA PEQUENAS  
EMPRESAS: UM ESTUDO DE CASO EM UMA DISTRIBUIDORA EM NATAL/RN

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à banca do curso de graduação em Administração, da Universidade Federal do Rio Grande do Norte, como requisito à obtenção do título de Bacharel, composta pelos seguintes membros:

Aprovado em 19 de julho de 2023.

BANCA EXAMINADORA

---

Prof. Me. João Florêncio da Costa Junior  
Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN)  
Orientador

---

Prof. Dr. Carlos Alberto Freire Medeiros  
Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN)  
Membro Interno

---

Prof. Me. Marcelo Barbosa de Oliveira  
Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN)  
Membro Interno

Aos meus pais, Cassio e Eliete, reflexo do amor genuíno e sacrificial de Deus por mim

## AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente ao SENHOR, o meu Deus, por todos os benefícios que me tem feito: pela vida, pela saúde, pelo sustento, pela salvação em Cristo Jesus; quão incontáveis são todas as bênçãos!

Agradeço aos meus pais, Cassio e Eliete, por quem cheguei (e ainda irei) tão longe, em gratidão por todo amor e cuidado; pelo exemplo de perseverança e resiliência; por serem os instrumentos de Deus a tornar todas estas coisas possíveis.

Agradeço à Priscila, minha melhor amiga e primeiro amor, por todo apoio e consolo, em todos os momentos; por cada abraço e por nunca soltar minha mão; por caminhar ao meu lado e me ensinar, diariamente, o verdadeiro significado de servir.

Agradeço à Alane, pela lealdade e pela parceria; por me deixar fazê-la uma amiga, única no mundo; por ser a referência que me acompanhou, nesse curso, e me estimulou sempre a evoluir (*kaizen*). Foi uma honra viver esse ciclo ao seu lado, e é recompensante saber que a caminhada de nossas vidas é eterna em Cristo.

Agradeço à Mariana, *aka* Marea, irmã gêmea em tantos, ou melhor, em todos os sentidos possíveis; pela fraternidade; pela companhia nas madrugadas. Foi uma honra poder contar com você durante todo esse ciclo, é um prazer estar sempre à sua disposição e é ainda mais gratificante saber que tudo isso é recíproco.

Agradeço à Lucila, professora, orientadora, conselheira, mentora; permita-me, também, dizer: amiga. Muito obrigado por quatro anos cheios de troca de experiências como aluno, monitor e orientando. Foi uma honra caminhar esse ciclo ao seu lado.

Agradeço ao professor João Florêncio, orientador e coadjuvante desse trabalho, por toda instrução e colaboração; pela disponibilidade; pela compreensão em meio às adversidades da jornada. Foi uma honra encerrar esse ciclo ao seu lado.

Agradeço ao professor Carlos Alberto, coordenador do curso e facilitador desse trabalho, pelo encorajamento em meio às dificuldades nessa reta final.

Agradeço ao professor Marcelo Barbosa, pelas contribuições e sugestões que enriqueceram esse trabalho.

Agradeço a todos os meus colegas de curso e professores, por terem recebido um pedaço meu, na mesma proporção que eu carrego um pedaço de cada um de vocês; pelo companheirismo e pelas trocas de conhecimento.

Agradeço a Universidade Federal do Rio Grande do Norte, por realizar o sonho dos meus pais ao me permitir cumprir esta missão: Bacharel em Administração!

## RESUMO

Em tempos em que a tecnologia da informação tem moldado os relacionamentos na sociedade, a comunicação entre as empresas e seus clientes ocorre baseado na troca de um elevado fluxo de dados e informações. Assim, a Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD) é o regulamento que estabelece diretrizes importantes e obrigatórias a todo agente que colete, armazene, processe ou que, de qualquer modo, gere dados pessoais em todo território brasileiro. As pequenas empresas possuem tratamento jurídico especial, logo contam com flexibilizações e simplificações nos procedimentos de implementação da LGPD, através da Resolução CD/ANPD nº 2/2022. Em vista disso, o presente trabalho se propõe a analisar os desafios enfrentados por uma pequena empresa em busca de adequação à referida legislação e tem como objetivo ponderar os impactos de sua administração estratégica nesse processo. Para isso, realiza-se um estudo teórico a partir da análise documental da LGPD e da citada Resolução nº 2, além de um levantamento bibliográfico que discute a aplicabilidade de aspectos da LGPD, como boas práticas, governança e *compliance*, na administração estratégica das pequenas empresas. Além disso, um estudo de caso é aplicado para investigar como toda essa teoria se desdobra na prática de uma pequena empresa: uma distribuidora de produtos naturais e cosméticos. Com isso, o presente trabalho caracteriza-se como uma pesquisa de natureza descritiva, com abordagem qualitativa. Os resultados apontam para uma fragilidade estrutural da pequena empresa investigada, caracterizada pela limitação de conhecimento técnico do administrador do negócio, pela inexistência de planejamento e estratégias bem definidas e pela limitação de recursos humanos e financeiros. Dessa forma, indica-se que o planejamento e a administração estratégica devem ser vistos como processos essenciais pela empresa, em torno de uma conformidade legal que também promova oportunidades de crescimento e longevidade para suas atividades. Ademais, sugere-se que a empresa eficiente em assegurar a privacidade e a segurança dos dados pessoais de seus clientes, se posiciona no mercado com diferenciais competitivos fundamentais à frente de seus concorrentes, ainda mais hoje, em plena era da informação.

Palavras-chave: Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais; pequenas empresas; *compliance*; planejamento estratégico; administração estratégica.

## **ABSTRACT**

As Information Technology shapes relationships in society, the communication between companies and customers are based on the exchange of a high flow of data and information. Thus, the General Personal Data Protection Law (LGPD) is the regulation that establishes important and mandatory guidelines for any agent that collects, stores, processes or manages personal data, in any way, throughout the Brazilian territory. Small companies have special legal treatment through CD/ANPD Resolution no. 2, so they have flexibilities and simplifications in the procedures for implementing the LGPD. In this sense, this project analyzes the difficulties faced by a small company in search of compliance with these applicable laws, moreover, aims to consider the impacts of its strategic management efforts amid this process. A theoretical study is conducted based on the documentary analysis of the LGPD and Resolution no. 2, in addition to a bibliographical review which discusses the applicability of aspects of the LGPD, such as good practices, governance and compliance, in the strategic management of small companies. Furthermore, a case study is applied to investigate how this whole theory unfolds in the routines of a small distribution business. This is a descriptive research, with a qualitative approach. The results point to a structural fragility of the small company investigated, characterized by the limited technical knowledge of the business administrator, the lack of planning and well-defined strategies, and the limitation of human and financial resources. Therefore, it is indicated that planning and strategic management should be seen not only as essential processes towards company's legal compliance, but also as opportunities for growth and longevity of its activities. Furthermore, it is suggested that the efficient company in ensuring the privacy and security of its customers' personal data, achieves better market positioning along with fundamental competitive advantages ahead of its competitors, even more so today, as we live in an information age.

**Keywords:** General Personal Data Protection Law; small business; compliance; strategic planning; strategic management.

## LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

ATPP	Agentes de Tratamento de Pequeno Porte
ANPD	Autoridade Nacional de Proteção de Dados
APPI	<i>Act on the Protection of Personal Information</i>
CAGED	Cadastro Geral de Empregados e Desempregados
CalOPPA	<i>California Online Privacy Protection Act</i>
CCPA	<i>California Consumer Privacy Act</i>
CD/ANPD	Conselho Diretor da Autoridade Nacional de Proteção de Dados
CPF	Cadastro de Pessoa Física
DOU	Diário Oficial da União
DUDH	Declaração Universal dos Direitos Humanos
ERP	<i>Enterprise Resource Planning</i>
EUA	Estados Unidos da América
GDPR	<i>General Data Protection Regulation</i>
GRC	<i>Governance, Risk, and Compliance</i>
IBGC	Instituto Brasileiro de Governança Corporativa
LGPD	Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais
MPE	Micro Pequena Empresa
MPF	Ministério Público Federal
NF-e	Nota Fiscal Eletrônica
PDCA	<i>Plan, Do, Check, Act</i>
PIB	Produto Interno Bruto
PIPEDA	<i>Personal Information Protection and Electronic Documents Act</i>
RN	Rio Grande do Norte
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SWOT	<i>Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats</i>
TI	Tecnologia da Informação
UFRN	Universidade Federal do Rio Grande do Norte

## SUMÁRIO

1	<b>INTRODUÇÃO</b>	9
1.1	<b>Contextualização e problema de pesquisa</b>	9
1.2	<b>Objetivos do estudo</b>	12
1.2.1	Objetivo geral	12
1.2.2	Objetivos específicos	12
1.3	<b>Justificativa do estudo</b>	13
2	<b>REFERENCIAL TEÓRICO</b>	16
2.1	<b>Privacidade e proteção de dados</b>	16
2.1.1	Leis de proteção de dados no mundo	19
2.2	<b>Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais</b>	21
2.2.1	Princípios da Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais	23
2.2.2	Dados pessoais	24
2.2.3	Agentes e tratamento de dados	25
2.2.4	Consentimento	26
2.2.5	Autoridade Nacional de Proteção de Dados	27
2.2.6	Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais nas pequenas empresas	28
2.3	<b>As pequenas empresas no Brasil</b>	32
2.4	<b>Administração Estratégica</b>	36
2.4.1	Governança e boas práticas	45
2.4.2	<i>Compliance</i>	50
3	<b>METODOLOGIA DA PESQUISA</b>	55
3.1	<b>Tipo de pesquisa</b>	55
3.2	<b>Abrangência de estudo</b>	56
3.3	<b>Instrumento de coleta de dados</b>	57
3.4	<b>Tratamento dos dados</b>	62
4	<b>ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS</b>	65
4.1	<b>Apresentação e caracterização da organização</b>	65
4.2	<b>Adaptação da Distribuidora Ltda à LGPD</b>	70
4.3	<b>Impactos da LGPD na Distribuidora Ltda</b>	78
4.4	<b>Recomendações para a Distribuidora Ltda</b>	86
5	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b>	94
	<b>REFERÊNCIAS</b>	98
	<b>APÊNDICES</b>	107

## **1 INTRODUÇÃO**

Este trabalho de conclusão de curso está dividido em cinco capítulos e trata a Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD) como assunto pertinente e desafiador, na medida em que se desdobra em torno da administração estratégica de uma empresa de pequeno porte.

Este capítulo introdutório é composto por três subcapítulos. O primeiro tem o propósito de contextualizar o tema e o problema de pesquisa. Já o segundo aborda os objetivos do estudo, tanto o objetivo geral como os específicos. Por fim, o terceiro subcapítulo apresenta a justificativa deste trabalho e a sua relevância em termos teóricos e práticos.

O segundo capítulo é focado em apresentar a revisão de literatura que embasa todo o pensamento desenvolvido neste trabalho, com foco na caracterização da LGPD aplicada às pequenas empresas e nos seus efeitos sobre a administração estratégica.

O terceiro capítulo relata os procedimentos metodológicos adotados durante a realização da pesquisa.

O quarto capítulo expõe e analisa os resultados encontrados durante o período de estudo em uma pequena empresa, discutindo as observações mais evidentes e relevantes face ao tema proposto a se examinar, na medida em que também se registra orientações à organização objeto de investigação nesta pesquisa.

O quinto capítulo oferece desfecho ao trabalho, recuperando as principais ideias difundidas no texto, mas também indicando recomendações e as considerações finais.

### **1.1 Contextualização e problema de pesquisa**

O crescimento acelerado da tecnologia nos últimos anos tem dado contribuições exponenciais para que o processo de globalização se consolide como um fenômeno cada vez mais natural de ser. Essa evolução tem quebrado paradigmas, derrubado fronteiras e aproximado pessoas, ao mesmo tempo em que promove importantes alterações no panorama contemporâneo da sociedade. Entre o atual momento de intenso desenvolvimento até o surgimento de ainda tantas outras tecnologias disruptivas que pretendem revolucionar o modo como vivemos e

interagimos, a exemplo do metaverso, testemunha-se um movimento de migração das pessoas, das empresas e do próprio Estado, para os meios digitais (MACIEL, 2019).

Com efeito, hoje vive-se a denominada era da informação. A descoberta e a invenção de novos meios de exploração da rede mundial de computadores, a internet, possibilitam a população estar sempre conectada entre si, com o mínimo de esforço, independentemente do local em que esteja e do dispositivo que utilize. Aliás, não apenas entre as pessoas mutuamente, mas a relação entre as organizações e o seu público também tem sido bastante impactada, especialmente sob o ponto de vista em que se permite que os clientes localizem, acessem e troquem informações com facilidade. Como consequência inata a esse contexto, temos que esse crescimento no fluxo de envio e recebimento de informações também acaba por promover um aumento do grau de exposição desses indivíduos e do risco associado à privacidade e segurança de seus dados (ALMEIDA; SOARES, 2022).

É certo que compreender melhor o seu público-alvo, possibilita às empresas a oportunidade de criarem ações diferenciadas que despertem e direcionem o desejo de compra de seus clientes e potenciais clientes. Em meio a todo esse movimento do mercado, como um fenômeno mundial, os dados pessoais começam a ser vistos como verdadeiros ativos de valor pelas organizações, seja para fins estratégicos ou apenas para a realização de processos internos e burocráticos (CRUZ; PASSAROTO; THOMAZ JUNIOR, 2021). Daí, em paralelo a esse comportamento generalizado de celebração da informação como um bem valioso, surge uma nova visão sobre o caso: dados pessoais são artefatos que devem ser preservados em sua total integridade, por isso, os métodos e procedimentos para seu tratamento precisam ser adequados para que reflitam proteção efetiva a esse patrimônio individual de cada pessoa (ALMEIDA; SOARES, 2022).

Dessa forma, as autoridades de diversos países se viram diante da necessidade de elaborar mecanismos como forma de proteger os cidadãos, mas também de criar responsabilidades às empresas. Assim, nos últimos anos temos observado o mundo avançar no campo de leis de privacidade ao regulamentar o tratamento, a disponibilidade, a acessibilidade e o uso dos dados e informações pessoais (ALMEIDA; SOARES, 2022). A *General Data Protection Regulation*<sup>1</sup> (GDPR), por exemplo, é a norma em vigor na União Europeia desde 2016, a qual

---

<sup>1</sup> Regulamento Geral sobre a Proteção de Dados (tradução nossa).

dispõe sobre procedimentos e processos associados à manutenção de integridade, privacidade e segurança dos dados pessoais de cidadãos europeus. Em 2018, criada sob forte influência da GDPR, a Lei nº 13.709/2018 brasileira fica conhecida como a Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD), que regulamenta as organizações quanto ao uso dos dados de pessoas físicas e cria regras quanto à obtenção, gerenciamento, armazenamento e compartilhamento dos dados de seus usuários em todo território nacional (CRUZ; PASSAROTO; THOMAZ JUNIOR, 2021).

Para Maciel (2019), a LGPD oferece ao cidadão brasileiro uma autonomia e poder genuíno sobre os seus próprios dados, uma vez que, sem o seu consentimento, toda e qualquer operação de tratamento de dados se torna ilegal e passível de punição. Por outro lado, sob a ótica das organizações, essa Lei já tem impactado as operações de empresas dos mais diversos setores no mercado, obrigando a reestruturação de seus modelos de negócio e planos estratégicos, incluindo a elaboração de novas políticas internas e investimentos com treinamento de pessoal, tudo para garantir o seu *compliance*, isto é, o cumprimento integral das exigências da Lei (ALMEIDA; SOARES, 2022).

Na prática, essa missão em busca da conformidade legal tem se mostrado ser um grande desafio tanto para as empresas de grande porte, quanto para as micro e pequenas empresas (MPE). Apesar da LGPD já estar em vigor desde agosto de 2020, a Pesquisa Nacional de Privacidade e Proteção de Dados Pessoais realizada pelo Grupo DARYUS (2022) aponta que 80% das companhias no Brasil ainda não estão completamente adequadas às normas. Dentre os riscos para essas organizações que ainda não estão adaptadas à LGPD vão desde a possibilidade de se tornarem alvos mais atraentes para grupos de criminosos, potencializando sua exposição a ataques cibernéticos e roubos de dados, até para as sanções administrativas previstas na Lei, através de multas e da publicização da infração, essa última, por sua vez, com grande potencial de oferecer perda de credibilidade e causar impacto negativo à imagem da empresa no mercado.

De maneira geral, a jornada de adequação de uma empresa à LGPD pode ser encarada pelos diretores e administradores da companhia como um processo custoso e confuso, do ponto de vista da sua aplicação, pois trata-se de uma questão multidisciplinar que envolve tanto aspectos jurídicos e administrativos, quanto também de tecnologia da informação (TI). Ao refletirmos especialmente no âmbito das MPE, é compreensível perceber que algumas das maiores dificuldades em relação a

implementação de qualquer processo complexo em suas rotinas, incluindo a LGPD, estão ligadas a um ou mais desses fatores, por exemplo: à uma cultura organizacional frágil, à um fluxo de caixa limitado, à baixa maturidade organizacional ou até mesmo por questões técnicas intrínsecas ao pequeno empresário. Além disso, também é verdade que muitos dos pequenos negócios se mantêm fortemente movidos pela necessidade do seu próprio fundador promover sustento familiar. No entanto, a LGPD é aplicável a empresas de todos os tamanhos. A dimensão da força de trabalho de uma organização não define, necessariamente, a relevância da proteção de dados para seu negócio, já que é possível que uma empresa de pequeno porte trate dados pessoais em um volume e uma diversidade significativamente maior que organizações de grande porte (GRUPO DARYUS, 2022).

A partir deste contexto, percebendo que a Lei nº 13.709/2018 (LGPD) reflete importância relevante às empresas brasileiras, em especial às pequenas empresas, e não apenas em relação ao mero *compliance*, mas em nível estratégico, visando a manutenção de suas operações no mercado para o longo prazo, decidiu-se investigar e elaborar o presente estudo de caso. Sendo assim, uma distribuidora de produtos naturais e cosméticos, com sede no município de Natal/RN, foi escolhida como campo de estudo, de modo que se buscasse compreender o seguinte questionamento, definido como problema de pesquisa: Quais os desafios enfrentados por uma pequena empresa em busca de adaptação e implementação da Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais?

## **1.2 Objetivos do estudo**

### **1.2.1 Objetivo geral**

O objetivo geral desse trabalho é discutir, no âmbito da administração estratégica, as dificuldades enfrentadas por uma pequena empresa para adequação e implementação da Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais.

### **1.2.2 Objetivos específicos**

Avaliar o grau de adaptação da empresa investigada à LGPD.

Analisar os impactos, consequências, oportunidades e ameaças da LGPD nas operações da empresa estudada.

Contribuir com recomendações para uma gestão estratégica da empresa investigada, em busca de mitigar os desafios enfrentados e reduzir o impacto da LGPD em suas atividades.

### **1.3 Justificativa do estudo**

A Lei nº 13.709/2018 conhecida como a Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais, publicada em agosto de 2018, ofereceu dois anos completos para o mercado se corrigir às suas exigências antes de entrar em vigor, em agosto de 2020. No entanto, todo cenário regrado que envolve mudanças de postura e comportamento também acaba requerendo muita atenção e comprometimento dos envolvidos. Assim, independente do porte, do segmento ou se possui estrutura física ou apenas *online*, a LGPD se apresenta como um desafio para as empresas que tratam e lidam com dados pessoais, quer sejam de seus próprios clientes, de funcionários ou de terceiros. Nesta conjuntura, surge a justificativa natural para este trabalho: uma vez que o tema aborda uma norma brasileira, justifica-se o estudo por motivos de importância legal e da inevitabilidade de obediência à legislação. Daí, também nasce a necessidade de se entender os caminhos que levam à adaptação das organizações e de se conhecer as medidas que devem ser observadas pelos gestores para estarem em conformidade com a Lei.

Com destaque aos pequenos negócios, apesar das dificuldades que a LGPD impõe num primeiro momento, as ações tomadas visando o cumprimento da Lei também se mostram benéficas ao contribuírem para com o amadurecimento da gestão empresarial. Na medida em que essas novas práticas são efetivamente implementadas, a tendência é que se ajustem naturalmente às rotinas de trabalho, construindo um ambiente mais seguro para a tomada de decisões estratégicas, assertivas e favoráveis à preservação do negócio no longo prazo. Ao seguir esse raciocínio, a disposição de uma proposta de governança corporativa também faz com que o planejamento estratégico da empresa seja concebido de modo a arranjar cada uma de suas atividades e processos de modo organizado, transparente, responsável e em conformidade legal com as normas e leis vigentes. Sendo assim, justifica-se a elaboração do presente estudo pela pertinência ética que envolve o tema: dados

pessoais são patrimônio exclusivo de cada indivíduo; a existência de debate e de regulamentação similar a LGPD em âmbito mundial, de maneira geral, permite inferir que o mercado não vem exercendo, minimamente, boas práticas e governança adequadas sobre o assunto.

A partir desses dois aspectos básicos (legal e ético) norteadores dessa pesquisa, temos que as dificuldades práticas de implementação da Lei pelas micro e pequenas empresas também motivaram a realização deste trabalho. Ao debruçarmos em estudo da LGPD no âmbito da gestão empresarial estratégica, percebe-se a evidente lacuna de trabalhos aprofundados acerca da temática, pois que a maior parte das referências encontradas pelo autor deste trabalho, nas plataformas e repositórios virtuais de pesquisa, foram predominantemente voltadas à esfera do Direito. Ainda que não justificável, esse fato chega a ser compreensível pelo fato de que a Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais é um dispositivo recém instituído pelo Estado brasileiro e seus efeitos práticos ainda são pouco conhecidos pelas empresas em geral (PANEK, 2019). No entanto, ainda mais por ser uma obrigação na forma de lei, é preocupante saber que muitos empresários sequer conhecem seu regimento, especialmente os pequenos empreendedores (GRUPO DARYUS, 2022). Com isso posto, agora torna-se ainda mais urgente disseminar esse conhecimento.

Sendo assim, a redação deste trabalho é motivada pelo poder de colaboração assumido em destacar a relevância do tema no meio acadêmico e empresarial. Além disso, essa pesquisa se fundamenta a partir das contribuições teóricas que propõe levantar, na medida em que procura confirmação dos fatos e descoberta de soluções aplicáveis em casos gerais, por meio do estudo de um caso específico. Contudo, o panorama que se pretende apresentar e discutir não se restringe exclusivamente à realidade da empresa objeto de estudo nesta pesquisa, mas também se mostra como um instrumento para reflexão, como um canal útil de estímulo e impacto ao universo das micro e pequenas empresas brasileiras em geral, todas impactadas pela LGPD.

Finalmente, o interesse pessoal do autor deste trabalho é despertado em favor de retribuir a atenção oferecida pela Universidade Federal do Rio Grande do Norte na sua formação acadêmica e profissional. Assim, esse trabalho justifica-se pela proximidade do pesquisador com a empresa objeto deste estudo de caso, fato esse que também proporcionou facilidade no acesso às informações necessárias para seu desenvolvimento. Também, foi nesse campo de estudo onde surgiu a oportunidade de

exercitar, de maneira prática, as ferramentas e os conhecimentos adquiridos durante a graduação do curso de Administração.

Por fim, essa pesquisa manifesta contribuição à sociedade e à academia, na medida em que se dedica na exploração de um tema relativamente novo e carente de estudos mais aprofundados; preocupando-se com a apresentação de conceitos, reflexões e com o desenvolvimento de ideias que, possivelmente, cooperem para com a melhoria da gestão empresarial e com o alinhamento das MPE face ao mercado, de forma a estimular um planejamento estratégico sempre voltado para adoção de boas práticas, o que inclui obediência à legislação vigente.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo, o referencial teórico é apresentado com o intuito de evidenciar conceitos, dados e informações que contribuem para esclarecer e justificar o problema da pesquisa, para nortear os objetivos do estudo e para orientar a escolha pelo método do trabalho e dos procedimentos de coleta e análise dos dados (ROESCH, 2009).

Dessa forma, esta revisão de literatura embasa todo o pensamento desenvolvido neste trabalho: inicia-se com um breve panorama sobre a privacidade e proteção de dados pessoais ao redor do mundo, seguido pela caracterização da Lei nº 13.709/2018 (LGPD), aplicada no contexto brasileiro das empresas de pequeno porte. Por fim, apresenta-se uma abordagem ao tema macro desta pesquisa, que é a área de administração estratégica, associando o planejamento, a governança, as boas práticas e o *compliance* como pilares importantes para o sustento do zelo à um posicionamento no mercado em conformidade com as legislações.

### 2.1 Privacidade e proteção de dados

Ao iniciar a pesquisa sobre o tema “proteção de dados”, constata-se que esta é uma expressão relativamente nova, mas que está intimamente ligada à uma ideia já antiga, que é a “privacidade”. De fato, só há interesse efetivo na proteção de dados pessoais e sigilosos se também houver interesse na manutenção da privacidade, na vida privada e na inviolabilidade da intimidade (PAULO, 2021).

O desenvolvimento tecnológico testemunhado pela sociedade nas últimas décadas tem posto cada vez mais em evidência a necessidade de aprofundamento do debate acerca dos direitos individuais de proteção da pessoa, da sua propriedade e da sua privacidade. Nessa perspectiva, a caminhada histórica dessa discussão se inicia em 1890, momento em que os juristas norte-americanos Samuel Warren e Louis Brandeis se tornam os pioneiros na discussão do tema, ao publicarem na revista da Faculdade de Direito de Harvard o artigo *The Right to Privacy*<sup>2</sup>.

Antigamente, a lei somente remediava danos físicos relacionados a vida e a propriedade, provenientes de violações *vi et armis*. Sendo assim, o “direito à vida” servia somente para proteger o indivíduo da violência em suas diversas formas; liberdade significava a libertação

---

<sup>2</sup> O Direito à Privacidade (tradução nossa).

de uma situação real de repressão; e o direito à propriedade assegurava ao indivíduo suas terras e seu rebanho. Mais tarde, veio o reconhecimento da natureza espiritual do homem, de seus sentimentos e de seu intelecto. Aos poucos, o alcance desses direitos se estendeu; e agora, o direito à vida assume um novo significado: o direito de desfrutar a vida – o direito de ser deixado só; o direito à liberdade assegura o exercício dos vastos privilégios civis; e o termo “propriedade” evoluiu para agora englobar todas as formas de posse, seja ela material ou imaterial (WARREN; BRANDEIS, 1890, p. 193, tradução nossa).

No referido escrito, os autores relatam suas impressões acerca dos aparatos tecnológicos recém inventados na época, e suas indignações, atreladas a ousadia da imprensa em “ultrapassar, em todas as direções possíveis, os limites óbvios da decência” (WARREN; BRANDEIS, 1890, p. 196, tradução nossa), como motivações urgentes para definição de garantias em torno da proteção dos direitos de privacidade da pessoa natural “de ser deixada só”. Por sua vez, o conceito de direito à privacidade conforme Vianna (2006) é concebido como uma tríade de direitos “monitorar-registrar-reconhecer”, a saber: o direito de não ser monitorado, o direito de não ser registrado e o direito de não ser reconhecido, isto é, de não ter registros pessoais publicados.

As câmeras fotográficas instantâneas e as empresas jornalísticas invadiram os recintos sagrados da vida privada e doméstica; e muitos desses novos e numerosos dispositivos mecânicos têm ameaçado tornar realidade a previsão de que “o que é sussurrado no local mais íntimo e interno da casa será proclamado dos telhados mais altos” (WARREN; BRANDEIS, 1890, p. 195, tradução nossa).

Nos dias de hoje, no entanto, nossa realidade em termos de privacidade não é muito diferente em comparação a esse contexto de 133 anos atrás. Em 2015, por exemplo, lembra-se do escândalo de repercussão internacional e de ampla divulgação na mídia, envolvendo uma empresa de consultoria, a Cambridge Analytica, e a rede social Facebook. Segundo o estudo levantado por Isaak e Hanna (2018), os dados pessoais de 87 milhões de usuários do Facebook foram utilizados pela Cambridge Analytica, sem o devido consentimento de seus titulares, com o intuito de analisar e influenciar o comportamento de eleitores nos Estados Unidos, visando o pleito presidencial de 2016.

Por isso, apesar desse e de tantos outros casos exemplificáveis, não se pode ignorar os efeitos que a evolução da tecnologia provoca sobre as relações sociais. Além disso, Warren e Brandeis (1890) defendem que o próprio desenvolvimento da

sociedade ao longo dos anos, especialmente nos âmbitos político, social e econômico, traz consigo implicações que exigem ajustes nos instrumentos legais vigentes, de tempos em tempos, a fim de reconhecerem os novos direitos que surgem e, assim, passarem a atender às novas demandas de proteção aos direitos dos cidadãos.

De fato, nos últimos anos, o direito à privacidade tem provocado uma crescente preocupação da população e do Estado em relação ao tratamento de dados pessoais. Oliveira *et al.* (2019) atribuem esse movimento como uma consequência natural da “Quarta Revolução Industrial”, através do processo de “informatização da sociedade”, iniciado desde a década de 1970. Diante dessa transformação, percebe-se que, com o passar do tempo, as questões relacionadas à privacidade têm assumido cada vez mais relevância em nível global.

Ao longo da história, como primeiro exemplo expressivo do crescimento da importância da privacidade aos olhos do mundo, temos a Declaração Universal dos Direitos Humanos (DUDH). Proclamada pela Assembleia Geral das Nações Unidas em Paris, em 10 de dezembro de 1948 (também assinada pelo Brasil nesta mesma data), a DUDH busca estabelecer proteção universal dos direitos humanos a todos os povos e nações, incluindo o direito da inviolabilidade à vida privada; seu artigo 12 é taxativo:

Ninguém sofrerá intromissões arbitrárias na sua vida privada, na sua família, no seu domicílio ou na sua correspondência, nem ataques à sua honra e reputação. Contra tais intromissões ou ataques toda a pessoa tem direito a proteção da lei (ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS, 1948, p. 3).

Ainda, temos a Convenção nº 108 do Conselho da Europa, de 28 de janeiro de 1981, como a norma legal pioneira em garantir o direito fundamental à privacidade em amplitude mundial. Com efeito, essa convenção é considerada o primeiro tratado internacional firmado no âmbito da proteção de dados pessoais, ao passo que sua própria data de promulgação ficou estabelecida como comemoração ao Dia da Proteção de Dados. Após 35 anos, aprovou o Comitê de Ministros do Conselho da Europa (2018) o trabalho de aprovar a modernização da, agora, Convenção nº 108+, com dois objetivos principais: enfrentar os desafios decorrentes da utilização das novas tecnologias da informação e de comunicação, e reforçar a aplicação efetiva da convenção por países e organizações de todo o mundo.

Com isso, nota-se cada vez mais evidente a necessidade de regulamentação específica e direcionada ao uso dos dados pessoais, fato que vem inspirando o movimento recente de elaboração de leis sobre o assunto em vários países do globo.

### 2.1.1 Leis de proteção de dados no mundo

Enquanto para alguns países a preocupação com a privacidade e com a segurança de dados pessoais já é uma realidade na forma de lei, para outros a jornada de debate e regulamentação ainda está se estabelecendo. A plataforma DLA Piper desenvolveu o projeto *Data Protection Laws of the World*<sup>3</sup> que cataloga o panorama das legislações sobre proteção de dados de vários países do mundo. Os autores desse estudo lançaram a primeira edição em 2012 e, desde então, mantêm atualizações anuais da situação dos mais de 100 países monitorados pelo grupo.

Na União Europeia, a *General Data Protection Regulation*<sup>4</sup> (GDPR) é a norma criada em 2016, mas em vigor integral apenas desde 2018, a qual dispõe sobre procedimentos e processos associados à manutenção de integridade, privacidade e segurança dos dados pessoais de cidadãos europeus. Conforme o referido Regulamento, publicado no *Official Journal of the European Union*<sup>5</sup> (2016), a preocupação das empresas com a proteção dos dados pessoais não deve ser apenas nas formas em que são guardados e processados, mas, especialmente, deve ser um esforço presente desde o planejamento das atividades cotidianas, da organização dos próprios serviços prestados aos consumidores, incluindo a adequação dos sistemas de TI utilizados.

Nesse sentido, Capodiecì e Mainetti (2019) compreendem a GDPR como uma legislação que padroniza o modelo de coleta, de processamento e de gerenciamento dos dados pessoais dos usuários pelas organizações. A fim de se encontrarem em conformidade com a GDPR, os autores defendem que, primeiro, as companhias devem ter uma compreensão clara de como seus processos de negócios estão estruturados, para que assim seja possível entender como os dados pessoais são geridos e quem está envolvido no processo. Para tanto, os autores também orientam para a necessidade de um posicionamento proativo das empresas, através de

---

<sup>3</sup> Leis Mundiais sobre Proteção de Dados (tradução nossa).

<sup>4</sup> Regulamento Geral sobre a Proteção de Dados (tradução nossa).

<sup>5</sup> Diário Oficial da União Europeia (tradução nossa).

autoavaliações de risco e análise minuciosa de todas as suas rotinas de trabalho, na medida em que a própria GDPR obriga a realização de um estudo aprofundado de impacto nas operações das companhias, como medida de salvaguardar a dignidade e os direitos fundamentais dos titulares dos dados (CAPODIECI; MAINETTI, 2019).

Na visão de Silva (2018), a GDPR atua como um instrumento de simplificação das mais de 20 leis que já tratavam do tema ao redor de toda a Europa. Para ele, um dos objetivos dessa estrutura legal comum é a harmonização dos princípios de privacidade entre todos os membros da União Europeia, além de oferecer às pessoas um maior controle sobre os seus próprios dados pessoais. Além disso, o autor chama atenção para alterações no escopo territorial da nova GDPR: a ampliação de sua jurisdição, agora, torna o dispositivo aplicável a toda empresa ou organização, independentemente de onde estiver localizada, desde que colete, manipule ou processe, de alguma forma, dados de cidadãos europeus.

Devido essa regulamentação europeia assumir um papel de influência relevante em nortear não só a legislação brasileira sobre o assunto, mas várias outras ao redor do mundo, entende-se que é importante introduzi-la e compreendê-la. Assim, dentre outros países ao redor do mundo que também já avançaram no campo de leis de privacidade e proteção de dados pessoais, temos, por exemplo, os Estados Unidos da América (EUA): apesar de não apresentarem uma norma única comum a todo seu território, cada estado assume a responsabilidade pelas próprias regras. A *California Consumer Privacy Act*<sup>6</sup> (CCPA; CALIFÓRNIA, 2018) é considerada a iniciativa de maior destaque nos EUA, ainda mais porque, desde 2004, o estado da Califórnia já havia instituído a *California Online Privacy Protection Act*<sup>7</sup> (CalOPPA; CALIFÓRNIA, 2003) como o primeiro instrumento regulatório exclusivo para o âmbito digital nos Estados Unidos.

Dentre outras leis de proteção de dados já consideradas maduras no cenário mundial, lista-se, por exemplo: a *Act on the Protection of Personal Information*<sup>8</sup> (APPI; JAPÃO, 2016) como a principal legislação que dispõe sobre dados pessoais no Japão; a *Personal Information Protection and Electronic Documents Act*<sup>9</sup> (PIPEDA; CANADÁ,

---

<sup>6</sup> Lei de Privacidade dos Consumidores da Califórnia (tradução nossa).

<sup>7</sup> Lei de Proteção à Privacidade *Online* da Califórnia (tradução nossa).

<sup>8</sup> Lei sobre a Proteção de Informações Pessoais (tradução nossa).

<sup>9</sup> Lei de Proteção à Informações Pessoais e Documentos Eletrônicos (tradução nossa).

2000), no Canadá; e, a *Ley de Protección de los Datos Personales*<sup>10</sup> (Lei nº 25.326; ARGENTINA, 2000), tornando a Argentina pioneira na proteção de dados pessoais na América Latina. Ainda, conforme a pesquisa da DLA Piper, vale salientar que muitos outros países estão reacendendo o debate sobre o assunto, em busca de atualizarem suas leis muito antigas, na medida em que essa tendência de fortalecimento da legislação serve como estímulo aos outros países com legislação ainda fraca ou inexistente sobre o assunto.

Por fim, não diferente do resto do mundo, o Brasil constituiu a Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD) fortemente alicerçada nos termos da sua *irmã* europeia GDPR, em meio a esse movimento mundial de proporcionar maior transparência à conduta das empresas e de promover tutela quanto ao tratamento de dados pessoais dos brasileiros.

## 2.2 Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais

A Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (Lei nº 13.709/2018), aprovada pelo Congresso Nacional em agosto de 2018, mas com vigência integral somente a partir de agosto de 2020, tem como principal objetivo proteger os direitos fundamentais de liberdade e de privacidade da pessoa natural, além de criar um cenário de segurança jurídica, com a padronização de regulamentos e práticas que assegurem proteção aos dados pessoais de todo cidadão que esteja no Brasil (BRASIL, 2018). Contudo, a LGPD não foi o primeiro instrumento legal brasileiro instituído para esse fim.

A Constituição Federal de 1988 (no seu artigo 5º, inciso X e inciso LXXIX), o Código de Proteção e Defesa do Consumidor (Lei nº 8.078/1990, no seu artigo 43) e a Lei de Acesso à Informação (Lei nº 12.527/2011, no seu artigo 4º, inciso IV; no seu artigo 6º, inciso III, e no seu artigo 31) são alguns exemplos de normas que também tratam (individualmente e sob perspectivas diferentes) sobre a proteção de dados pessoais no território brasileiro. Outra importante legislação sobre o tema no país é o Marco Civil da Internet (Lei nº 12.965/2014), que estabelece princípios, garantias, direitos e deveres para uso da internet no Brasil. Especificamente em seu artigo 3º, incisos II e III, artigo 7º, artigo 10 e artigo 11, o texto do Marco Civil destaca princípios

---

<sup>10</sup> Lei de Proteção de Dados Pessoais (tradução nossa).

e diretrizes em favor da proteção da privacidade e dos dados pessoais dos usuários. Assim, a associação da LGPD em conjunto com o Marco Civil confere uma expansão desses direitos para além da esfera digital, na medida em que vem para regular o tratamento de dados também através dos meios físicos.

Na visão de Cruz *et al.* (2021), a instauração da LGPD foi fundamental para centralizar o tema em uma única legislação, com uma preocupação direcionada especialmente para forma como os dados circulam e como são tratados, oferecendo uma maior transparência e controle para os titulares. Além disso, os autores ressaltam a tempestividade em que a Lei se impõe ao atual contexto, onde a tecnologia da informação tem participado cada vez mais do cotidiano da sociedade, acarretando um elevado fluxo de dados entre os diferentes dispositivos das pessoas e as plataformas *online* das empresas.

Na opinião de Tumelero e Horn (2021), a vigência da LGPD aponta para mudanças significativas na conjuntura econômica do país, uma vez que regula a forma com que as empresas coletam e tratam dados em todo território nacional. De acordo com os autores, a existência de uma lei que oriente o tratamento de dados confere ao Brasil um maior potencial competitivo em meio ao contexto de economia globalizada em que estamos inseridos. Por outro lado, ao mesmo tempo em que a LGPD estimula influências positivas no cenário macro, também acaba por criar desafios em torno da obrigação de observância de seu regimento.

Nesse sentido, Oliveira *et al.* (2019) pondera que os impactos dessa nova norma são expressivos, especialmente para a atividade empresarial, ao considerar o volume de novas regras, que agora são impostas, para que as operações de tratamento de dados continuem sendo realizadas de maneira lícita pelas organizações. Ainda, Tumelero e Horn (2021) mencionam a possibilidade de se adaptar produtos e processos de trabalho, com a finalidade de evitar multas, sanções e outros impactos negativos que venham prejudicar a continuidade e a preservação da empresa no mercado.

Com o propósito de definir termos importantes para a etapa de coleta e análise dos dados, além de nortear a apresentação dos resultados dessa pesquisa, os subtópicos a seguir abordam o entendimento que será assumido pelo pesquisador, em relação a expressões utilizadas pela LGPD.

### 2.2.1 Princípios da Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais

A legislação brasileira sobre a proteção de dados pessoais se estende a toda empresa, pública ou privada, mas também a qualquer pessoa física, desde que realize tratamento de dados pessoais no Brasil. Assim, o texto do artigo 6º da Lei Geral de Proteção de Dados lista a observância à boa-fé e mais dez princípios como fatores estruturantes e indispensáveis para as atividades de tratamento de dados pessoais, especialmente durante a rotina de trabalho das organizações. São estes os princípios:

- I - finalidade: realização do tratamento para propósitos legítimos, específicos, explícitos e informados ao titular, sem possibilidade de tratamento posterior de forma incompatível com essas finalidades;
- II - adequação: compatibilidade do tratamento com as finalidades informadas ao titular, de acordo com o contexto do tratamento;
- III - necessidade: limitação do tratamento ao mínimo necessário para a realização de suas finalidades, com abrangência dos dados pertinentes, proporcionais e não excessivos em relação às finalidades do tratamento de dados;
- IV - livre acesso: garantia, aos titulares, de consulta facilitada e gratuita sobre a forma e a duração do tratamento, bem como sobre a integralidade de seus dados pessoais;
- V - qualidade dos dados: garantia, aos titulares, de exatidão, clareza, relevância e atualização dos dados, de acordo com a necessidade e para o cumprimento da finalidade de seu tratamento;
- VI - transparência: garantia, aos titulares, de informações claras, precisas e facilmente acessíveis sobre a realização do tratamento e os respectivos agentes de tratamento, observados os segredos comercial e industrial;
- VII - segurança: utilização de medidas técnicas e administrativas aptas a proteger os dados pessoais de acessos não autorizados e de situações acidentais ou ilícitas de destruição, perda, alteração, comunicação ou difusão;
- VIII - prevenção: adoção de medidas para prevenir a ocorrência de danos em virtude do tratamento de dados pessoais;
- IX - não discriminação: impossibilidade de realização do tratamento para fins discriminatórios ilícitos ou abusivos;
- X - responsabilização e prestação de contas: demonstração, pelo agente, da adoção de medidas eficazes e capazes de comprovar a observância e o cumprimento das normas de proteção de dados pessoais e, inclusive, da eficácia dessas medidas (BRASIL, 2018).

A partir do amplo entendimento desses parâmetros, por um lado, as empresas assumem o dever de cautela quanto ao emprego de dados pessoais em seus processos, buscando atuar de modo justo e responsável. Por outro lado, os indivíduos titulares dos dados em questão se apropriam de conhecimento e se tornam, de certa

forma, fiscalizadores natos da conduta e da abordagem realizada pelas organizações perante seus próprios direitos como titulares dos dados.

### 2.2.2 Dados pessoais

Os dados pessoais em que se refere a Lei Geral de Proteção de Dados abrangem tanto documentos e dados dispostos em formato físico, quanto em meio digital, independentemente se coletados, armazenados ou processados por métodos manuais ou sistemas virtuais. Em vista disso, a LGPD reserva os três primeiros incisos de seu artigo 5º para definir, categoricamente, as diferenças entre os tipos de dados relevantes para seu contexto.

Art. 5º Para os fins desta Lei, considera-se:

I - dado pessoal: informação relacionada a pessoa natural identificada ou identificável;

II - dado pessoal sensível: dado pessoal sobre origem racial ou étnica, convicção religiosa, opinião política, filiação a sindicato ou a organização de caráter religioso, filosófico ou político, dado referente à saúde ou à vida sexual, dado genético ou biométrico, quando vinculado a uma pessoa natural;

III - dado anonimizado: dado relativo a titular que não possa ser identificado, considerando a utilização de meios técnicos razoáveis e disponíveis na ocasião de seu tratamento; (...) (BRASIL, 2018).

O termo *identificável*, presente no inciso I, amplia o entendimento de dado pessoal. Para Maciel (2019), dado pessoal é toda informação que identifica um indivíduo, ainda que não diretamente. Ou seja, podem existir dados que de maneira isolada não contribuam para identificação de uma pessoa, mas quando associados a outros dados, passam a ter essa capacidade, logo, também devem ser considerados como dado pessoal.

Por sua vez, Bioni (2019) destaca o termo *sensível*, presente no inciso II, como uma classificação ao dado pessoal tido como íntimo e privado do titular e que oferece um certo nível de vulnerabilidade à discriminação, devido sua própria natureza de estar relacionado com a personalidade do indivíduo e com suas escolhas pessoais. Ainda, Panek (2019) chama atenção para o alto valor que os dados sensíveis possuem, do ponto de vista estratégico para as empresas, para direcionar publicidade, auferir lucro, concretizando, assim, práticas abusivas. De fato, essa cadeia tem se mostrado bastante comum na economia informacional atual, o que acaba por fragilizar

a autonomia e a liberdade do consumidor, assim como ferir a privacidade do titular dos dados (PANEK, 2019).

Enfim, o dado anonimizado é entendido como aquele que enfrenta um processo de desvinculação de seu respectivo titular. Esse processo de quebra de vínculo, busca eliminar os elementos identificadores do indivíduo e pode ocorrer através de diferentes técnicas, tais como: supressão, generalização, randomização ou pseudonimização.

O esforço em apresentar todo esse detalhamento acerca das espécies de dados dispostas na LGPD irá fornecer amparo importante na etapa de análise deste estudo de caso, além de que possibilitará melhor compreensão da discussão dos resultados que, em seu tempo, ainda serão abordados em tópico oportuno.

### 2.2.3 Agentes e tratamento de dados

Os agentes de tratamento de dados são reconhecidos pela LGPD como aqueles responsáveis pelo controle do fluxo e pela organização do processo de tratamento de dados pessoais. Sendo assim, no texto de seu artigo 5º, a Lei discrimina cada participante e suas respectivas funções:

Art. 5º Para os fins desta Lei, considera-se:

(...) V - titular: pessoa natural a quem se referem os dados pessoais que são objeto de tratamento;

VI - controlador: pessoa natural ou jurídica, de direito público ou privado, a quem competem as decisões referentes ao tratamento de dados pessoais;

VII - operador: pessoa natural ou jurídica, de direito público ou privado, que realiza o tratamento de dados pessoais em nome do controlador;

VIII - encarregado: pessoa indicada pelo controlador e operador para atuar como canal de comunicação entre o controlador, os titulares dos dados e a Autoridade Nacional de Proteção de Dados (ANPD);

IX - agentes de tratamento: o controlador e o operador; (...) (BRASIL, 2018).

A atividade de tratamento de dados pessoais desempenhada pelos agentes supracitados é, na realidade, a temática central discutida pela Lei Geral de Proteção de Dados. Ainda em seu artigo 5º, aborda a operação de tratamento como um conjunto de 20 verbos: desde a coleta, armazenamento ou uma simples visualização, até o gerenciamento completo dos dados.

Art. 5º Para os fins desta Lei, considera-se:  
(...) X - tratamento: toda operação realizada com dados pessoais, como as que se referem a coleta, produção, recepção, classificação, utilização, acesso, reprodução, transmissão, distribuição, processamento, arquivamento, armazenamento, eliminação, avaliação ou controle da informação, modificação, comunicação, transferência, difusão ou extração; (...) (BRASIL, 2018).

Por essa definição legal, no entanto, entende-se que o mero tratamento de dados não transfere aos agentes de tratamento a propriedade desses dados. Sendo assim, o tratamento assume apenas uma natureza de posse temporária dos dados pelo agente, estritamente concedida para finalidade que foi prometida ao titular no momento da coleta. Ao associar os conceitos já definidos nos subtópicos anteriores, a saber, dados pessoais e tratamento de dados, surge, então, um terceiro termo ainda mais primordial que sustenta toda essa discussão em torno dos dados pessoais: o consentimento.

#### 2.2.4 Consentimento

O consentimento do cidadão é um elemento essencial para que os dados pessoais possam ser coletados e tratados. Por isso, é considerado um dos principais pontos abordados pela Lei e se relaciona, especialmente, com todos os princípios elencados no artigo 6º da LGPD. Sendo assim, é definido no artigo 5º:

Art. 5º Para os fins desta Lei, considera-se:  
(...) XII - consentimento: manifestação livre, informada e inequívoca pela qual o titular concorda com o tratamento de seus dados pessoais para uma finalidade determinada; (...) (BRASIL, 2018).

No momento que a Lei traz várias garantias aos titulares como, por exemplo, revogar o consentimento ou até mesmo solicitar que os seus dados sejam deletados, também se exige dos agentes de tratamento a garantia de que a finalidade da operação esteja registrada de forma clara e explícita, e que os propósitos se achem especificados e informados ao titular dos dados. Ou seja, a Lei condiciona o tratamento dos dados ao atendimento de alguns requisitos, como a finalidade e a necessidade, que devem ser previamente acertados, informados e consentidos pelo cidadão (MPF, 2021).

Apesar disso, em casos excepcionais permitidos pela Lei, ainda é possível tratar dados sem consentimento. Dentre os dez requisitos para o tratamento de dados pessoais previstos em seu artigo 7º, apenas um solicita terminantemente o consentimento pelo titular. Para efeitos dessa pesquisa, apenas duas hipóteses são consideradas aplicáveis à empresa objeto desse estudo de caso, a saber:

Art. 7º O tratamento de dados pessoais somente poderá ser realizado nas seguintes hipóteses:  
I - mediante o fornecimento de consentimento pelo titular;  
II - para o cumprimento de obrigação legal ou regulatória pelo controlador; (...) (BRASIL, 2018).

Seguindo o mesmo raciocínio apresentado no subtópico anterior, entende-se que o mero consentimento para o tratamento dos dados não caracteriza permissão irrestrita, nem sequer posse permanente, mas apenas o direito cedido, de natureza temporária, pelo titular dos dados, para fins específicos previamente acordados.

#### 2.2.5 Autoridade Nacional de Proteção de Dados

A Autoridade Nacional de Proteção de Dados (ANPD) é a autarquia de natureza especial criada pelo artigo 55-A da LGPD com o objetivo basilar de acompanhar o efetivo cumprimento da Lei Geral de Proteção de Dados no território brasileiro.

A conversão da Medida Provisória nº 869, de 2018, na Lei nº 13.853/2019 incluiu alterações significativas no texto da LGPD. Por esse instrumento, se atribuiu à ANPD, entre outras competências, o dever de promover zelo, educação e fiscalização quanto às medidas de segurança em torno da privacidade e da proteção dos dados pessoais, assim como a responsabilidade de aplicar as devidas sanções para os indivíduos e/ou organizações que não respeitarem adequadamente os termos da Lei.

Além dessas funções, a ANPD também é responsável pela manutenção e elaboração de regulamentos específicos que, por exemplo, atendam necessidades e dificuldades particulares de alguns agentes de tratamento, ao flexibilizar exigências, sempre com o propósito de contribuir com a plena observância das determinações legais. Esse é o entendimento apresentado pelo artigo 55-J da LGPD.

Art. 55-J. Compete à ANPD:

(...) XVIII - editar normas, orientações e procedimentos simplificados e diferenciados, inclusive quanto aos prazos, para que microempresas e empresas de pequeno porte, bem como iniciativas empresariais de caráter incremental ou disruptivo que se autodeclarem startups ou empresas de inovação, possam adequar-se a esta Lei; (...) (BRASIL, 2018).

Com o objetivo de ser referência para titulares de dados pessoais, agentes de tratamento e sociedade em geral, atualmente, a ANPD mantém um repositório virtual com publicações sobre o tema de proteção de dados pessoais (BRASIL, 2021). Dentre esses documentos, encontra-se: um enunciado, três portarias e seis resoluções; todos também publicados em Diário Oficial da União (DOU) e editados pelo Conselho Diretor da Autoridade Nacional de Proteção de Dados (CD/ANPD). Em reflexo ao artigo 55-J, inciso XVIII, supracitado, apenas uma destas resoluções se voltam exclusivamente para a realidade das micro e pequenas empresas (MPE). No entanto, esse fato chega a ser compreensível, do ponto de vista da própria LGPD, recém-instituída, e da dificuldade natural de se regulamentar sobre um assunto novo, complexo e ainda emergente.

#### 2.2.6 Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais nas pequenas empresas

Com um olhar especial às pequenas empresas, objeto de estudo nessa pesquisa, é notável a importância de observar suas limitações, antes de legislar, para que as leis não venham como ameaças, mas que apresentem efetivas oportunidades de desenvolvimento, de forma compreensiva e especial ao seu contexto. Por exemplo, uma vez que a LGPD determina que infrações às suas normas sujeitam os agentes de tratamento com multas de até 2% do faturamento anual da organização, ainda que limitado a R\$ 50 milhões de reais, por infração cometida, inquestionavelmente percebe-se a desproporcionalidade dessas penalidades sobre a própria natureza de existir das MPE.

Entendendo a delicadeza dessa situação, a ANPD também reconhece que sua missão de fiscalizar a conduta das organizações nos termos da LGPD, passa pelo papel de orientar, preventivamente, antes de punir, efetivamente. Com essa justificativa, à luz do artigo 55-J, inciso XVIII, introduzido no subtópico anterior, os

materiais de suporte às pequenas empresas, elaborados pela ANPD, também incluem cartilhas e documentos técnicos.

Assim, até o momento de elaboração dessa pesquisa, as MPE dispõem de três instrumentos disponíveis no repositório da ANPD: um guia orientativo de segurança da informação para a proteção dos dados pessoais tratados; um *checklist* para auxiliar a visualização e implementação das sugestões apresentadas do guia orientativo; e um formulário modelo para registro das operações de tratamento de dados pessoais. Conforme o discurso de uma das diretoras da ANPD, Nairane Leitão defende que o empenho da autarquia em fornecer essas ferramentas e modelos de documentos é um direcionamento importante para ajudar as pequenas empresas a entrarem em conformidade com a LGPD.

O Conselho Diretor da Autoridade Nacional de Proteção de Dados (2022) avalia que a baixa maturidade e a falta de uma cultura de proteção de dados pessoais pelas pequenas empresas são fatores desfavoráveis e que dificultam o processo de adaptação de suas rotinas à LGPD. Por outro lado, também reconhece que o enfrentamento a essas limitações, através da busca pela inovação nos processos, atrelado a uma redução da carga regulatória, são caminhos que promovem o desenvolvimento das MPE e, conseqüentemente, o desenvolvimento do país como um todo.

Nesse sentido, com o objetivo de facilitar a adaptação e a adequação das micro e pequenas empresas às normas da Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais, a Resolução CD/ANPD nº 2, publicada no Dia Internacional da Proteção de Dados, em 28 de janeiro de 2022, traz um regulamento de aplicação da LGPD com regras simplificadas. Miriam Wimmer, relatora do processo e diretora da Autoridade Nacional de Proteção de Dados, destaca:

A LGPD dedicou especial atenção aos agentes de pequeno porte, reconhecendo que esses atores possuem desafios próprios para a conformidade com a LGPD. O Regulamento de agentes de pequeno porte busca, portanto, dar cumprimento ao comando legal de que a ANPD deve estabelecer normas e procedimentos simplificados para esses atores, levando em consideração não apenas seu porte econômico, mas também o risco associado às atividades de tratamento de dados pessoais efetuadas. Com isso, buscamos encontrar um ponto de equilíbrio que permita calibrar adequadamente a regulamentação para esses agentes, mantendo a proteção aos direitos dos titulares (ANPD; WIMMER, 2022)<sup>11</sup>.

---

<sup>11</sup> Documento eletrônico não paginado.

Dessa forma, consoante com o artigo 6º da citada resolução, apesar da flexibilização, a classificação do mero porte de uma empresa, por exemplo, “micro”, ou “pequena”, ou ainda que seja “grande”, não descaracteriza o direito fundamental do cidadão à proteção de seus dados pessoais, nem sequer isenta a organização de observar os princípios previstos no artigo 6º da LGPD, conforme já descritos em subtópico anterior sobre este assunto. Contudo, a Resolução nº 2 vem para garantir os direitos dos titulares dos dados, ao mesmo tempo em que atenua as exigências da Lei para um tom mais conveniente às condições dos denominados Agentes de Tratamento de Pequeno Porte (ATPP).

Em tempo, o parâmetro utilizado pela ANPD para classificar uma empresa como agente de tratamento de pequeno porte, e assim definir quais se beneficiam deste novo regulamento, está relacionado com os valores de seu faturamento bruto anual. A definição desses valores é dada pela redação do artigo 3º do Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte, a Lei Complementar nº 123/2006:

Art. 3º Para os efeitos desta Lei Complementar, consideram-se microempresas ou empresas de pequeno porte, a sociedade empresária, a sociedade simples, a empresa individual de responsabilidade limitada e o empresário a que se refere o art. 966 da Lei nº 10.406, de 10 de janeiro de 2002 (Código Civil), devidamente registrados no Registro de Empresas Mercantis ou no Registro Civil de Pessoas Jurídicas, conforme o caso, desde que:

I - no caso da microempresa, aufera, em cada ano-calendário, receita bruta igual ou inferior a R\$ 360.000,00 (trezentos e sessenta mil reais); e

II - no caso de empresa de pequeno porte, aufera, em cada ano-calendário, receita bruta superior a R\$ 360.000,00 (trezentos e sessenta mil reais) e igual ou inferior a R\$ 4.800.000,00 (quatro milhões e oitocentos mil reais); (...) (BRASIL, 2006).

Sendo assim, constata-se que esse texto legal acaba por orientar o artigo 2º, inciso II, da Resolução CD/ANPD nº 2, que versa:

Art. 2º Para efeitos deste regulamento são adotadas as seguintes definições:

I - agentes de tratamento de pequeno porte: microempresas, empresas de pequeno porte, *startups*, pessoas jurídicas de direito privado, inclusive sem fins lucrativos, nos termos da legislação vigente, bem como pessoas naturais e entes privados despersonalizados que realizam tratamento de dados pessoais, assumindo obrigações típicas de controlador ou de operador;

II - microempresas e empresas de pequeno porte: sociedade empresária, sociedade simples, sociedade limitada unipessoal, nos termos do art. 41 da Lei nº 14.195, de 26 de agosto de 2021, e o empresário a que se refere o art. 966 da Lei nº 10.406, de 10 de janeiro de 2002 (Código Civil), incluído o microempreendedor individual, devidamente registrados no Registro de Empresas Mercantis ou no Registro Civil de Pessoas Jurídicas, que se enquadre nos termos do art. 3º e 18-A, §1º da Lei Complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006; (...) (BRASIL, 2022).

Após análise documental minuciosa da Resolução CD/ANPD nº 2, foi possível listar algumas das principais obrigações que obtiveram rigor reduzido, especialmente para as micro e pequenas empresas agora caracterizadas como agentes de tratamento de pequeno porte. Por exemplo, em seu artigo 9º, o regulamento trouxe uma flexibilização no artigo 37 da LGPD, acerca da obrigação de se manter registro das operações de tratamento de dados pessoais realizadas. Apesar da exigência ter sido mantida, agora, é permitido que a anotação desses registros seja feita através de um formulário simplificado, cujo modelo é fornecido pela própria ANPD e já está disponível para acesso em seu repositório de publicações, conforme já apresentado anteriormente neste subtópico.

Outro desembaraço expressivo para os ATPP é encontrado no artigo 11 da Resolução CD/ANPD nº 2. Ao contrário do que prevê o artigo 41 da LGPD, agora as MPE ficam dispensadas da obrigatoriedade de indicar e manter um funcionário exclusivo para ser o encarregado pelo tratamento de dados pessoais.

Além disso, no artigo 12 desta resolução, o Conselho Diretor da ANPD destaca a importância de boas práticas de prevenção e segurança dos dados pessoais tratados. Neste íterim, apresenta um guia orientativo e um *checklist* para acompanhamento de sua implementação, ambos já introduzidos anteriormente neste subtópico.

Por último, no seu artigo 14, a resolução concede prazos em dobro para cumprimento de diversas exigências, tais como, por exemplo: no atendimento às requisições de titulares, referente ao tratamento de seus dados pessoais; e, na comunicação à ANPD e ao titular, em caso de ocorrência de incidentes de segurança com os dados.

Enfim, temos apresentada a Lei nº 13.709/2018, denominada no Brasil como a Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais. A contribuição desta análise documental, da LGPD aplicada nas micro e pequenas empresas, excede a sua própria justificava

de existir pela natureza dessa pesquisa. Em busca do pleno desenvolvimento da atividade empresarial, se faz indispensável não apenas assimilar os regulamentos e disposições legais do território em que se atua, mas minimamente ter compreensão da sua importância e das vantagens que oferece em prol da evolução de suas práticas e operações. Assim, também é oportuna a visão ampliada do contexto histórico e socioeconômico, na medida em que hoje vivemos em meio uma economia globalizada e fortemente dominada pela informação e elevados fluxos de dados. Por isso, o próximo capítulo será dedicado em: abordar a perspectiva dos pequenos empreendedores no Brasil, e o seu impacto na sociedade; relacionar o sucesso dos negócios da empresa com base na sua administração estratégica, percebendo como a legislação vigente influencia nesse processo; e, aproximar as pequenas empresas de conceitos tais como: boas práticas de governança e *compliance*.

### **2.3 As pequenas empresas no Brasil**

As pequenas empresas como o foco de estudo neste trabalho, se apresentam ao mercado brasileiro como importantes geradoras de riqueza e um dos principais pilares de sustentação da economia. Portanto, conhecer o seu contexto histórico nos ajuda a entender (e valorizar) como essas organizações chegaram ao ponto de refletir, hoje, um nível de progresso e contribuição relevante ao cenário socioeconômico nacional.

A história do empreendedorismo é diversa, não acompanha um raciocínio fechado. O próprio conceito do termo *empreendedor* também não é claramente definido. Gomes (2005) atribui essa diversidade ao fato que muitos pesquisadores, de diferentes campos do conhecimento, abordam o tema utilizando os princípios de suas próprias áreas de interesse e estudo. No entanto, a autora aponta para duas correntes de pensamento, consideradas como principais: as dos pioneiros do campo, os economistas, que associam o empreendedor à inovação; e os psicólogos, que enfatizam aspectos do comportamento do indivíduo, como a criatividade e a intuição.

Para o Sebrae (2021), o empreendedorismo como atividade empresarial consiste em um negócio ou um projeto que reconhece necessidades e problemas de um público específico, ou da sociedade como um todo, e a partir disso, é capaz de oferecer soluções criativas e relevantes. Essa definição está bem alinhada com a descrição de Schumpeter (1982) que explica a essência do empreendedorismo como

o proveito das novas oportunidades que surgem nos negócios através da apropriação de recursos de forma inovadora. Sendo considerado um dos principais economistas do século XX, Joseph Schumpeter defende a ideia de que o desenvolvimento da economia pode ser fortemente impulsionado pela harmonia entre empreendedorismo e inovação, vistos pelo autor como conceitos congruentes e dependentes entre si.

Sendo assim, no contexto mundial, o empreendedorismo pode ser associado à própria evolução dos grandes ciclos econômicos vividos pela humanidade. Landes, Mokyr e Baumol (2010) apresentam o surgimento do empreendedorismo a partir de desdobramentos da primeira revolução industrial, que se segue por outras revoluções, tais como a segunda e a terceira revolução industrial, até os dias atuais, quando o advento da computação e da robótica conduzem as relações comerciais a um nível cada vez mais intenso de digitalização, por exemplo, por meio da convergência de novas tecnologias de informação e comunicação, da inteligência artificial e do *big data*.

No Brasil, segundo a visão de Ramos (2016), os primeiros passos em direção ao fomento do empreendedorismo foram dados durante a década de 1970, quando iniciou-se um processo de desburocratização que atingiu tanto a estrutura da administração pública, quanto da iniciativa privada. O autor destaca que a desproporcionalidade legal da época provocava efeitos extremamente negativos: ou estimulava a sonegação de impostos e fraude administrativa, ou destinava os negócios à falência. Por isso, Ramos (2016) considera que a criação do Ministério da Desburocratização veio com grande importância para incentivar o surgimento de novos pequenos negócios e para dar sobrevida aos já existentes que, até então, se submetiam às mesmas exigências regulamentares que as grandes empresas.

Dornelas (2016) acrescenta que foi durante este período, exatamente em 1972, quando ocorreu a criação do SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas), entidade que até hoje atua consistentemente no suporte às MPE. Ainda, Oliveira (1995) lembra que as repercussões da recessão econômica dos anos 1980 na América Latina, considerada a “década perdida”, também contribuíram, da sua própria maneira, para que o empreendedorismo fosse estimulado.

No Brasil existe uma outra razão, tão ou mais importante, pela qual empreender nos negócios passou a ser uma opção procurada pelos indivíduos em geral, tenham ou não alguma qualificação profissional: a falta de emprego! Durante os anos 80, a “década perdida”, um número assustadoramente grande de pessoas perdeu o emprego e teve de “se virar” para sobreviver por meio de subempregos, “bicos”,

trabalhos temporários, negócios próprios, atividades informais etc. (OLIVEIRA, 1995, p. 47).

Nesse sentido, Lima e Santos (2016) ratificam a ideia de que o empreendedorismo é uma força essencial para o desenvolvimento da sociedade, na medida em que gera empregos, modela a inovação e acelera mudanças estruturais na economia. Além disso, os autores apontam que a atividade empreendedora também favorece o aumento da produtividade do país, por sua vez, o catalisador para o crescimento da economia e da competitividade.

Conforme levantamento do Sebrae (2023), que utilizou dados do Cadastro Geral de Empregados e Desempregados (CAGED) de 2022, a cada 10 postos de trabalho gerados no Brasil, aproximadamente 8 são criados pelas micro e pequenas empresas, o que representa cerca de 72% das vagas de emprego preenchidas no país. Ainda fundamentado nesse estudo, o Sebrae (2023) identificou os pequenos negócios detentores de um papel propulsor significativo para a economia brasileira: são os responsáveis por gerar cerca de 30% do Produto Interno Bruto (PIB) do país. Em entrevista à CNN Brasil antes de renunciar ao cargo de diretor-presidente do Sebrae, em abril de 2023, Carlos Melles afirmou que essa participação na geração de riqueza pelas MPE poderá chegar a 40% do PIB, caso a conjuntura econômica do país mantenha um ritmo de crescimento de pelo menos 3% ao ano.

Em países desenvolvidos, a participação dos pequenos negócios no PIB fica em torno de 40% a 50%. Se em 10 anos conseguirmos promover esse crescimento, toda a economia sai beneficiada, graças ao poder que as MPE têm de gerar renda e empregos (CNN BRASIL; MELLES, 2023)<sup>12</sup>.

Em vista disso, entende-se que a relevância das MPE na sociedade é verificada pelo poder de influência que detêm no âmbito social (geração de empregos) e no âmbito econômico (geração de renda). Como consequência natural, reiterando o discurso introduzido no capítulo anterior, dessa fala de Melles destaca-se que para ampliar ainda mais os benefícios oferecidos pelas MPE, há necessidade de simplificar muitos dos procedimentos legais e burocráticos que envolvem a sua implantação e a manutenção de suas operações. Em tempo, o Sebrae (2022) publicou recentemente a primeira edição do Atlas dos Pequenos Negócios que apresenta um panorama

---

<sup>12</sup> Documento eletrônico não paginado.

completo, e com dados atualizados, sobre a atividade e o impacto dos pequenos negócios no Brasil.

No que diz respeito a estrutura e a caracterização dos pequenos negócios propriamente dita, os termos legais da Lei Complementar nº 123/2006, que rege o Estatuto da MPE, leva em conta apenas o parâmetro de receita bruta anual da empresa para determinar seu porte. Por outro lado, ao definir o tamanho de um estabelecimento, o Sebrae (2020) adota um critério de classificação que também considera o número de funcionários empregados e o setor de atividade econômica, conforme descreve o Quadro 1.

Quadro 1 – Classificação das empresas quanto ao porte

Porte	Faturamento Anual em Reais	Setores	
		Indústria e Construção	Agropecuária, Comércio e Serviços
Microempresa	Até R\$ 360 mil	Até 19 pessoas ocupadas	Até 9 pessoas ocupadas
Pequena empresa	Entre R\$ 360 mil e R\$ 4.8 milhões	De 20 a 99 pessoas ocupadas	De 10 a 49 pessoas ocupadas
Média empresa	Entre R\$ 4.8 milhões e R\$ 300 milhões	De 100 a 499 pessoas ocupadas	De 50 a 99 pessoas ocupadas
Grande empresa	Maior que R\$ 300 milhões	500 pessoas ocupadas ou mais	100 pessoas ocupadas ou mais

Fonte: Adaptado de Brasil (2006) e Sebrae (2020).

É comum que os novos pequenos negócios que surgem cotidianamente no mercado sejam administrados, por muito tempo, apenas pela figura do seu próprio fundador, e em alguns casos, com o apoio de sua própria família, quer cônjuge, quer filhos. Sem contar com essa limitação natural, nem com todo aspecto burocrático que envolve a abertura de uma nova empresa no Brasil, Chiavenato (2012) alerta para o risco de falência precoce que cerca o início das atividades comerciais dos pequenos negócios. Segundo o autor, duas das principais causas de mortalidade prematura nas empresas são: a inexperiência (refletida especialmente na falta de conhecimento técnico, falta de experiência profissional e de campo, por parte do empresário) e os fatores econômicos (que envolvem descontrole financeiro, dificuldade de posicionamento mercadológico e comprometimento da viabilidade do negócio).

Nesses termos, percebe-se que a principal ameaça aos pequenos empresários está relacionada com a inobservância de um dos princípios basilares da ciência administrativa; da ausência de um ingrediente crucial para o sucesso de qualquer organização, independente do porte: estratégia. Sendo assim, tendo compreendido a relevância do papel do empreendedorismo e dos indivíduos que desenvolvem essa atividade por meio das micro e pequenas empresas, além de verificado as contribuições que a desburocratização e o tratamento especial promovem em prol da manutenção de suas atividades, agora, se torna importante investigarmos a administração estratégica de empresas como caminho balizador para o planejamento de suas atividades e rotinas, e para longevidade de suas operações no longo prazo.

#### **2.4 Administração Estratégica**

Antes de iniciar suas operações propriamente ditas, todo e qualquer negócio, independente do segmento, começa sendo apenas uma ideia na mente de seus fundadores. Quanto às motivações dessa inspiração, podem ser diversas: busca por novos desafios, oportunidade de investimento, desenvolvimento de um talento ou até mesmo a falta de alternativas no mercado de trabalho. Seja qual for a sua razão de existir (missão) e o prêmio que se almeja conquistar (visão), mais cedo ou mais tarde, uma necessidade é certa: a apropriação de ferramentas que guiem (e sustentem) o gestor e o seu negócio, no caminho tortuoso até a realização de seus objetivos.

Meirelles (1995) lista diversas dificuldades na jornada empreendedora que acabam pressionando as organizações reavaliarem sua postura perante o mercado, e exigindo uma maior capacidade de formularem e implementarem estratégias, a fim de não comprometerem a busca por seus objetivos de curto, médio e longo prazo. Dentre alguns desses obstáculos: o ritmo cada vez mais acelerado de mudanças no ambiente de negócios, pautado pelo avanço tecnológico, mas também influenciado pelo surgimento de novos concorrentes, por mudanças no perfil demográfico e nos hábitos de consumo de seu público, por exemplo, além do fato que o próprio processo de crescimento das empresas, naturalmente, compele uma estrutura mais robusta e complexa, enfim, para o enfrentamento de todos esses crescentes desafios, o autor sinaliza para a necessidade, contínua, de inovação e adaptação das organizações.

Um levantamento realizado especialmente no âmbito das micro e pequenas empresas, publicado no Anuário do Trabalho nos Pequenos Negócios pelo Sebrae (2020), observou que os pequenos empresários pouco utilizam (e ainda de forma rudimentar), ou sequer conhecem, conceitos elementares e ferramentas básicas, tais como, elaboração de fluxo de caixa, gerenciamento de riscos, análise de mercado, que, por sua vez, poderiam servir de grande contribuição na gestão de suas empresas. Ainda segundo o estudo, nota-se que a administração estratégica das MPE se apresenta de modo muito superficial, ao definir missão e objetivos sem a consistência estratégica da análise atrelada ao planejamento, mas baseada apenas na percepção dos próprios empreendedores sobre o mercado.

Não é raro encontrarmos nas pequenas empresas uma vinculação excessiva entre a empresa e o seu proprietário. Os objetivos deste acabam sendo os objetivos daquela, bem como seus anseios, desejos, complexos e ambições que são transferidos para os negócios (CHÉR, 1990, p. 88).

Essa conclusão é bem consoante com Harrison (2005) que afirma que as estratégias das pequenas empresas não são exatamente planejadas, uma vez que tendem a ser constituídas como resultado natural do amadurecimento das ações, decisões e ideias do próprio dono do negócio, no decorrer do cotidiano de trabalho. Em contrapartida, Porter (1986) defende que, ainda mais para a realidade dos pequenos negócios, a estratégia se apresenta como uma fonte de recursos imprescindível para assegurar a continuidade de suas atividades no mercado. Nas considerações do autor, enquanto as grandes corporações estão sujeitas à inércia, devido suas estruturas complexas, as MPE se sobressaem, quando seguem estratégias especializadas, com um maior potencial de oferecer resultados superiores e criar uma cadeia de valor diferenciada para seus clientes.

Dentro deste contexto, Porter (1996) considera que a essência da estratégia é a criação de uma posição única, valiosa, lucrativa e sustentável, envolvendo a adaptação do arranjo interno de atividades da empresa, de tal modo, que possibilite intensificar sua competitividade no mercado e se diferenciar entre seus concorrentes. Porter (1990) define essa capacidade de diferenciação no desempenho como uma vantagem competitiva para a organização e, ainda, ressalta a importância dessa vantagem também ser valorizada por seus próprios clientes. Prahalad e Hamel (1990) concordam com esse pensamento quando argumentam que, além de serem difíceis

de imitar pelos concorrentes, as vantagens competitivas devem contribuir efetivamente com os benefícios percebidos pelos clientes. De fato, uma estratégia focada no cliente é muito apreciável, pois conforme Barwise e Meehan (2004), na medida em que um diferencial competitivo também consegue entregar um alto valor e satisfação para o cliente, a consequência natural desse processo será a sua fidelização e o aumento da rentabilidade para a empresa.

Criar clientes fiéis é a essência de cada negócio. O único valor que uma empresa é capaz de criar é o valor que vem dos clientes, tanto dos atuais, quanto dos futuros. O sucesso dos negócios é baseado na obtenção, manutenção e expansão da clientela. Os clientes são a única razão para se construir fábricas, contratar funcionários, agendar reuniões ou se empreender em outra qualquer atividade empresarial. Sem clientes, não há negócio (PEPPERS; ROGERS, 2005, p. 25, tradução nossa).

Sendo assim, entende-se que a estratégia é uma ferramenta vital para a administração de empresas, ainda mais quando se pensa em um panorama de longo prazo. De acordo com a época e a abordagem de cada autor, a estratégia empresarial se apresenta com múltiplas definições, no entanto, é entendimento comum considerá-la como um composto de métodos capaz de fornecer compreensão e orientação às organizações, independentemente do porte ou tipo de negócio, quanto a melhor forma de responderem às demandas do mercado.

Ansoff (1977) define estratégia como um conjunto de regras, diretrizes, objetivos e metas que orientam a atuação de uma organização no mercado. Por sua vez, Wright *et al.* (2000) conceituam estratégia como os planos para se atingir resultados consistentes com a missão e com os objetivos estipulados pela alta administração da companhia. Já Mintzberg *et al.* (2000) admitem cinco pontos de vista interligados ao conceito de estratégia, como sendo: um plano (planejamento que orienta a operação da empresa); um padrão (modelo de comportamento consistente ao longo do tempo); uma posição (posicionamento de destaque perante os concorrentes); uma perspectiva (arranjo interno focado na visão da empresa); e, uma manobra (um truque específico para enganar um concorrente). Além de cinco definições, os autores propõem a divisão do pensamento estratégico em dez escolas, na medida em que constroem um Safari de Estratégia que reúne vasta literatura sobre o desenvolvimento da área de administração estratégica no contexto da prática empresarial.

Neste ínterim, Mintzberg *et al.* (2000) sugerem que a combinação dessas diferentes abordagens e pensamentos, durante o processo de formulação da estratégia de uma empresa, é uma forma de se mitigar o possível risco de fracasso como consequência da adoção de uma única abordagem. Com isso, permite-se inferir que o sucesso dos negócios de uma empresa está diretamente relacionado com o sucesso de uma administração estratégica da companhia, já que, nesse cenário, a estratégia é o parâmetro mais importante para o estabelecimento dos objetivos e metas e para o planejamento das atividades e rotinas, de modo a favorecer a longevidade de suas operações no longo prazo. Wright *et al.* (2000, p. 45) reforça essa ideia quando afirma que “a razão da administração estratégica é criar riqueza para seus proprietários por meio da satisfação das necessidades e expectativas de outros *stakeholders*<sup>13</sup>”.

Gerir uma empresa demanda planejamento. Planos nascem de ideias, se desenvolvem de acordo com as condições do ambiente e se concretizam com ações estratégicas. No entendimento de Wright *et al.* (2000), a administração estratégica é um processo cíclico e contínuo, podendo ser simplificado em três etapas: primeiro, se inicia com a determinação da missão e dos objetivos da empresa, no contexto de seu ambiente externo e de seus pontos fortes e fracos internos; em seguida, as estratégias, propriamente ditas, são formuladas e implementadas; e, por último, o controle estratégico se faz necessário para assegurar que as estratégias definidas sejam bem-sucedidas em relação ao cumprimento dos objetivos.

Como primeiro passo, a declaração da missão é uma das definições mais importantes na constituição de uma empresa, pois determina a razão de sua existência. Peter Drucker (1975) refletiu sobre perguntas que se tornaram clássicas acerca da missão corporativa.

Uma organização existe para realizar alguma coisa (...). Para definir sua missão, a empresa deve responder às clássicas perguntas de Peter Drucker: Qual é o nosso negócio? Quem é o cliente? O que tem valor para o cliente? Qual será nosso negócio? Como deveria ser nosso negócio? Essas perguntas aparentemente simples estão entre as mais difíceis às quais a empresa terá de responder. O sucesso das empresas está em formular e abordar essas questões continuamente (KOTLER; KELLER, 2012, p. 40).

---

<sup>13</sup> A ideia por trás do termo *stakeholder* remete às partes interessadas ou envolvidas nos negócios da empresa, tais como: clientes, fornecedores e funcionários, por exemplo (tradução nossa).

Uma missão bem estabelecida possibilita a determinação de metas e objetivos alinhados com este princípio basilar da companhia, mas também coerentes com a realidade de seu ambiente interno e do ambiente externo onde está inserida. Em seu artigo *How Competitive Forces Shape Strategy*<sup>14</sup>, para a Harvard Business Review, Porter (1979) apresenta cinco ameaças externas as quais considera suscetíveis a empresas de qualquer setor do mercado.

Eis as principais forças competitivas (...) que determinam o nível da concorrência em um setor: a ameaça de novos entrantes, o poder de negociação dos clientes e dos fornecedores, a intensa rivalidade entre os concorrentes e a ameaça de serviços ou produtos substitutos. Uma vez (...) avaliando essas forças, se torna possível identificar os pontos fortes e fracos da própria empresa em questão, e agir de forma a apresentar a melhor defesa contra esses ataques competitivos externos (PORTER, 1979, p. 137, tradução nossa).

Desse modo, uma vez tendo avaliado a empresa sob a ótica das cinco forças segundo Porter (1979), se torna possível identificar os pontos fortes (*strengths*) e os pontos fracos (*weaknesses*) internos, e se posicionar, à luz das oportunidades (*opportunities*), contra essas ameaças (*threats*) externas à organização. Assim, conta-se com atributos da análise SWOT como meio de monitoramento das capacidades (internas) e das possibilidades (externas), e como recurso de adequação da companhia ao próximo passo do processo da administração estratégica: a formulação e implementação da estratégia propriamente dita.

Com o propósito de se alcançar as metas e objetivos estipulados, a estratégia vem como um plano de ação para os realizar e, assim, sua essência está voltada a proporcionar valor e resultados que elevem a capacidade competitiva das empresas. No sentido da formulação da estratégia, Porter (1996) argumenta em seu artigo *What is Strategy?*<sup>15</sup>, publicado na Harvard Business Review, a discussão de três princípios basilares que considera no seu conceito de Estratégia. Para o autor,

(...) Estratégia é a criação de uma posição única e valiosa no mercado, através de um conjunto de métodos exclusivos da empresa. (...) A essência do posicionamento estratégico é escolher (e desempenhar) procedimentos de modo diferente da concorrência.

---

<sup>14</sup> Como as Forças Competitivas Influenciam a Estratégia (tradução nossa).

<sup>15</sup> O que é Estratégia? (tradução nossa).

(...) Ao retornarmos à pergunta “o que é estratégia?” percebe-se que os *trade-offs*<sup>16</sup> elevam a resposta à uma nova dimensão. Estratégia é fazer *trade-offs*. A essência da estratégia é escolher “o que não fazer”. Sem *trade-offs*, (...) qualquer boa ideia poderia e seria rapidamente imitada.

(...) O que é estratégia? Agora podemos completar a resposta a esta pergunta. Estratégia é criar um *fit*<sup>17</sup> entre as atividades de uma empresa. O sucesso de uma estratégia depende de se fazer bem muitas coisas (não apenas algumas) e integrar-se entre elas. Se não há *fit* entre as atividades, não há estratégia diferenciada e há pouca sustentabilidade (PORTER, 1996, p. 61-78, tradução nossa).

Já no sentido da implementação da estratégia, Certo e Peter (2005) defendem que os esforços do processo de administração estratégica devem ser adotados de forma a manter a empresa sob um regime de gerenciamento integrado em seu ambiente interno. Para tanto, é fundamental que os departamentos funcionais da organização, tais como: *marketing*, finanças e produção, por exemplo, também estejam, todos, empenhados no desenvolvimento das estratégias, com a finalidade de se alcançar o sucesso organizacional. Homburg *et al.* (1999) ratificam esse pensamento ao ressaltarem que o sucesso de todo o processo estratégico, incluindo a missão, visão e as ações estratégicas, está baseado no compromisso assumido por toda a empresa, de maneira global.

Por último, mas não menos importante, o controle estratégico se faz necessário para verificar se as estratégias definidas e implementadas foram, de fato, bem-sucedidas em atingir os seus objetivos. Dada essa ênfase nos mecanismos de acompanhamento e avaliação da gestão estratégica, em todas as etapas do processo, as cinco forças competitivas de Porter (1979) devem ser sempre monitoradas, a fim de possibilitar que a empresa se antecipe às mudanças no ambiente onde atua e, conseqüentemente, consiga reformular suas estratégias face a nova realidade. Nesse sentido, o caráter contínuo da administração estratégica atribuído por Wright *et al.* (2000) é compreendido neste âmbito de *feedback* e controle ininterrupto, pois que o ambiente organizacional (interno) e de mercado (externo) estão sempre em constante movimento, logo, se torna natural que as interferências não previstas no planejamento

---

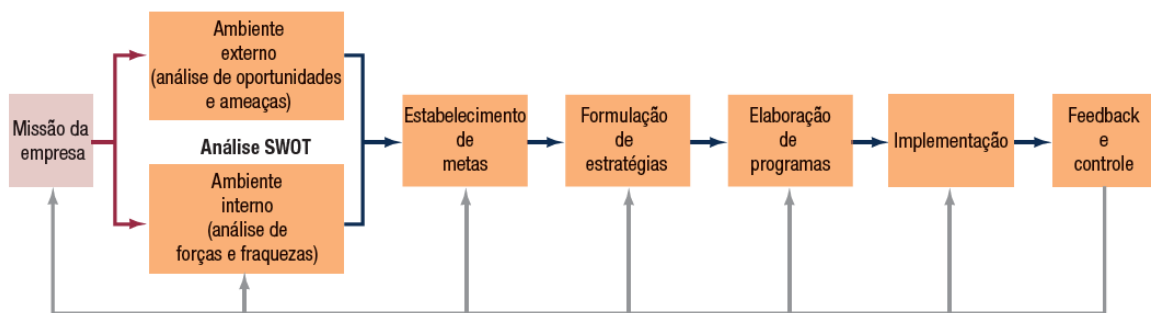
<sup>16</sup> A ideia por trás do termo *trade-off* remete a um conflito de escolha, o qual uma única decisão envolve dois desdobramentos simultâneos, ou seja, consiste em ponderar uma escolha em detrimento de outra (tradução nossa).

<sup>17</sup> A ideia por trás do termo *fit* remete a entrelaçar, interligar, integrar os diversos processos e atividades de uma empresa, entre si, de modo a consolidar e fortalecer a eficácia operacional e dificultar ainda mais uma possível imitação pela concorrência (tradução nossa).

acabem por provocar a necessidade de modificações na estratégia inicialmente pretendida pela empresa.

De uma forma geral, resume-se que o processo de administração estratégica de empresas é cíclico e contínuo, e é estruturalmente responsável pela performance e êxito organizacional. Apesar de ser apresentado na literatura com nomenclaturas variadas entre os autores, suas etapas seguem uma sequência de passos em comum, são eles: estabelecimento da missão da empresa; análise do ambiente (interno e externo); definição de metas e objetivos; formulação e implementação de estratégias; *feedback* e controle estratégico. A Figura 1 apresenta o processo de planejamento estratégico segundo Kotler e Keller (2012).

Figura 1 – Processo de planejamento estratégico



Fonte: Kotler e Keller (2012, p. 49)

Ademais, pela natureza desta pesquisa, convém compreender como fatores externos específicos se relacionam, em particular, entender como as tecnologias da informação e a legislação vigente contribuem ou dificultam a jornada da administração estratégica das empresas.

De acordo com um estudo realizado pela SumUp, em abril de 2023, verifica-se que o uso de ferramentas tecnológicas pelas micro e pequenas empresas no Brasil tem se tornado uma tendência cada vez mais natural. O uso das redes sociais (26%), o uso de plataformas para vendas *online* (20%) e até a oferta de diferentes meios de pagamento (18%), são fatores que os pequenos empresários afirmaram superar a importância do planejamento estratégico (13%), na busca pelo sucesso em seus negócios. Nesses tempos de economia globalizada em que tecnologias disruptivas marcam cada vez mais as relações na sociedade, os consumidores têm modificado seus hábitos de consumo e as empresas têm sido praticamente obrigadas a

adaptarem seus modelos de negócio, a fim de atenderem às novas necessidades e garantirem sua sobrevivência. Em tese, esses ajustes no posicionamento de mercado deveriam ser pautados por soluções de planejamento estratégico, no entanto, os dados da pesquisa SumUp (2023) evidenciam a clara desvalorização da estratégia, ainda hoje, frente à implementação de soluções digitais diversas, especialmente pelos pequenos empreendedores. Michael Porter escreveu sobre o assunto para a Harvard Business Review.

Em seu artigo intitulado *Strategy and the Internet*<sup>18</sup>, Porter (2001) discute acerca da agitação generalizada do mercado, na época, em redor da crença de que a internet tornaria a estratégia menos importante no contexto empresarial. Nesse sentido, o autor rebate categoricamente ao observar que agora, sim, em meio a toda essa transformação no mercado, a necessidade das empresas por diferenciação, através da estratégia, impõe-se de modo ainda mais inevitável do que antes. Além disso, Porter (2001) reconhece que a internet, por si só, não oferece vantagem competitiva para as empresas, mas associa o sucesso organizacional com a integração dessa tecnologia à estratégia, uma vez que assim se potencializa a definição de um posicionamento estratégico diferenciado entre seus concorrentes.

Além da evolução dos recursos tecnológicos, a atuação do Estado também assume um papel relevante na dinâmica das relações do mercado. Nesse sentido, Austin (1990) aponta para o governo como uma macro força, exatamente porque sua autonomia para legislar, controlar e interferir, se desdobra com efeitos individuais sobre cada uma das cinco forças competitivas de Porter (1986). Enquanto algumas empresas se apresentam mais sensíveis do que outras, em relação aos impactos dessa intervenção regulatória do Estado, independentemente do porte ou setor de atuação, é mandatória a busca por adequação das atividades desenvolvidas frente às exigências legais. No contexto da administração estratégica conforme Wright *et al.* (2000), as legislações se caracterizam como uma alteração nas condições ambientais de mercado (âmbito externo), sendo assim, precisam ser ponderadas à luz das ameaças ou oportunidades que representam aos negócios da companhia, que, por sua vez, precisa se adaptar e realinhar sua estratégia para que continue competitiva.

Para efeitos dessa pesquisa, o que se considera com extrema relevância é a influência do governo em regulamentar a conduta das empresas com relação a

---

<sup>18</sup> Estratégia e a Internet (tradução nossa).

privacidade e a proteção dos dados pessoais coletados e tratados em suas atividades. Como já visto em capítulos anteriores deste trabalho, no cenário brasileiro, essa intervenção do governo ocorre através da implementação da Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais, assim como, também, através de agências de fiscalização e órgãos de controle, como a Autoridade Nacional de Proteção da Dados, que atua, por exemplo, ora ampliando, ora limitando os direitos e os deveres das organizações.

Em vista disso, a Pesquisa Nacional de Privacidade e Proteção de Dados Pessoais, realizada pelo Grupo DARYUS (2022), sondou empresas em todos os estados brasileiros, de todos os portes e atuantes nos diversos segmentos do mercado. Apesar dos resultados revelarem um panorama em que 82% das empresas tratam o tema de proteção de dados pessoais com alta relevância, 80% delas ainda não concluíram seus projetos de adequação à LGPD. Ou seja, ao considerar que já se vive no quinto ano após publicação da Lei, esses números são intrigantes e despertam curiosidade acerca dos porquês. Além disso, a pesquisa retrata que 87% dos usuários já deixaram de realizar alguma atividade por preocupações com seus dados pessoais: 44% já desinstalaram um ou mais aplicativos em seus dispositivos, 24% já deixaram de navegar em determinados *sites*, 11% já deixaram de comprar algo pela internet e 8% abandonaram o uso de redes sociais. Com isso, percebe-se, por parte dos titulares dos dados, o amadurecimento na percepção das consequências negativas que podem surgir de um tratamento inadequado de seus dados pessoais. Por outro lado, expõe a fragilidade dos esforços de administração estratégica das empresas, em gerenciar esses fatores de risco, fazendo com que percam força de vendas, credibilidade e espaço no mercado.

Dessa forma, ao lembrar de Wright *et al.* (2000), nota-se, mais uma vez, a importância cíclica e contínua do processo de administração estratégica, com a finalidade de sempre planejar, replanejar e implementar medidas que favoreçam vantagens competitivas e potencialização nos resultados. E ainda, ao reiterar Porter (1986), lembra-se que o caminho para o sucesso é construído com diferenciais competitivos que, por sua vez, são desenvolvidos por uma gestão estratégica bem definida e consolidada. Portanto, é imprescindível a elaboração de planejamento e o estabelecimento de estratégias, com engajamento não apenas da liderança, mas de todos os membros dos diversos setores da companhia, no que se diz respeito a uma administração estratégica de suas empresas.

Por fim, as empresas ainda têm à disposição a possibilidade de incorporação de diversos mecanismos à sua estratégia, a fim de buscarem conformidade com as legislações em vigor, tais como, por exemplo: políticas de boas práticas, governança e *compliance*; os quais serão abordados em detalhes nos próximos subcapítulos.

#### 2.4.1 Governança e boas práticas

*Boas práticas de governança* é uma expressão relativamente popular no meio corporativo. Antes de entendermos como ela se aplica aos pequenos negócios, é proveitoso investigar a ideia por trás de cada conceito, *boas práticas* e *governança*, separadamente.

Hayes *et al.* (2022) definem boas práticas como um conjunto de diretrizes éticas ou padrões de trabalho que proporcionam a empresa conduzir seus negócios de maneira eficiente e orientar, de forma sensata, o enfrentamento das diversas situações que venham surgir no dia a dia das atividades operacionais. Por exemplo, seguindo este ciclo de quatro etapas, a saber: (1) identificação dos problemas, (2) mensuração das frequências, (3) implementação das soluções e (4) monitoramento da execução, os autores apresentam um modelo de construção de boas práticas, relacionadas a um assunto em pauta, onde o resultado padronizado dessa discussão também atende a necessidade de comunicação rápida para toda organização, acerca das novas rotinas que serão adotadas a partir daquele momento.

Ao complementar esse raciocínio, a Gartner (2023) atribui como boas práticas o grupo de tarefas que otimiza a eficiência (custo e risco) ou eficácia (nível de serviço), quer da gestão organizacional como um todo, quer de um processo de trabalho específico para o qual estão relacionadas. Não se restringindo apenas ao contexto interno de uma única organização em particular, Hayes *et al.* (2022) e Gartner (2023) concordam que as boas práticas podem e devem ser genéricas, adaptáveis e replicáveis em qualquer empresa e setor do mercado.

Por um lado, a Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais, por exemplo, pode ser vista como um instrumento de boas práticas de privacidade e proteção de dados pessoais. Por outro lado, o fato de ser uma lei federal torna suas diretrizes obrigatórias a toda e qualquer entidade em território brasileiro, sob pena de incidência de sanções. Ainda assim, a LGPD destaca, em vários pontos de seu texto, os parâmetros básicos para serem observadas as melhores práticas em torno dos direitos dos titulares dos

dados. Inclusive, a Lei reserva uma seção completa para estimular a adoção das boas práticas e da governança, com destaque ao seu artigo 49 e ao artigo 50.

Art. 49. Os sistemas utilizados para o tratamento de dados pessoais devem ser estruturados de forma a atender aos requisitos de segurança, aos padrões de boas práticas e de governança e aos princípios gerais previstos nesta Lei e às demais normas regulamentares.

Art. 50. Os controladores e operadores, no âmbito de suas competências, pelo tratamento de dados pessoais, individualmente ou por meio de associações, poderão formular regras de boas práticas e de governança que estabeleçam as condições de organização, o regime de funcionamento, os procedimentos, incluindo reclamações e petições de titulares, as normas de segurança, os padrões técnicos, as obrigações específicas para os diversos envolvidos no tratamento, as ações educativas, os mecanismos internos de supervisão e de mitigação de riscos e outros aspectos relacionados ao tratamento de dados pessoais (BRASIL, 2018).

Assim, temos que o conceito de boas práticas está relacionado com condutas modelo, assumidas por uma empresa qualquer, que visam descrever a melhor forma possível de se lidar, de se proceder e de se organizar em situações gerais e corriqueiras no ambiente de negócios. Já o conceito de governança toma forma a partir da repercussão do conjunto de boas práticas adotadas por uma empresa específica, especialmente em torno da sua gestão. Ou seja, a política de governança é individual para cada companhia e reflete as boas práticas de gestão e administração de seus próprios recursos, quer sejam os humanos, os materiais, ou os financeiros.

O Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC, 2015) apresenta em seu Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa um guia completo e atualizado com recomendações de boas práticas de governança ao contexto empresarial brasileiro. Com um breve olhar sob a história, encontra-se Jensen e Meckling (1976) como os grandes precursores da governança nas organizações, logo após publicação desse estudo em que apresentam a Teoria do Agente-Principal. Para os autores, o problema agente-principal surge quando o dono (principal) contrata uma pessoa (agente) para administrar a empresa em seu lugar. De acordo com a teoria, na medida que o agente contratado assume uma posição de liderança, junto com ela, vem a tendência de se tirar proveito para si, de agir em favor dos próprios interesses em detrimento aos interesses da companhia. Diante disso, Jensen e Meckling (1976) percebem a necessidade de adoção, pelas organizações, de medidas que alinhem as expectativas e os interesses dos envolvidos na gestão, de forma que os negócios não

sejam prejudicados e que a busca pelo sucesso da empresa se torne o real foco da discussão. Algumas das medidas sugeridas pelos autores desse estudo, na época, permeiam o que, hoje, são considerados os princípios básicos de governança corporativa e incluem práticas de: transparência e ampla divulgação de informações; controle e prestação de contas; monitoramento de ações e equidade de responsabilidades; por exemplo, sempre se referindo ao ambiente interno de comando da companhia.

Em resumo, para o IBGC (2015), governança corporativa é o sistema pelo qual as empresas convertem esses princípios básicos em ações práticas, visando preservar e otimizar o seu valor econômico de longo prazo (que, por consequência, facilita acesso a recursos), assim como contribuir para longevidade e para a qualidade da gestão da organização. Além disso, o IBGC (2015) aponta que as boas práticas de governança corporativa possibilitam que as empresas consolidem processos de tomada de decisão e definam controles adequados de direção, monitoramento e incentivo, de forma a alinhar os interesses e equilibrar o relacionamento entre todos os envolvidos nos negócios da empresa, denominados *stakeholders*, por exemplo: acionistas, conselho de administração, financiadores, órgãos de fiscalização e demais partes interessadas.

Ao traçar uma relação com a estratégia, Chen (2023) destaca que a governança corporativa fornece a estrutura pela qual os objetivos de uma empresa são definidos e perseguidos, no contexto de seu ambiente social, regulatório e de mercado, servindo como parâmetro desde a elaboração de planos de ação, gerenciamento de riscos, até a execução e mensuração dos desempenhos. Nesse sentido, a governança preocupa-se com a aplicação de boas práticas e procedimentos na gestão, organização e planejamento da organização em busca de garantir que seja administrada de forma a atingir seus objetivos estratégicos. Ainda, o autor atribui ao conselho de administração da companhia a responsabilidade de verificar que as políticas de governança corporativa adotadas estejam, de fato, alinhadas com a estratégia da empresa. Não obstante, sabe-se que a maioria desses aspectos da governança corporativa, citados por Chen (2023) é uma realidade distante das pequenas empresas.

Por si só, o termo *corporativo* que acompanha *governança* já qualifica uma ideia demasiadamente grande e complexa para a simplicidade que geralmente se vê na estrutura dos pequenos negócios. Afinal, as exigências da lei e dos órgãos

fiscalizadores e de controle, por padrões elevados de governança, recaem apenas em torno da administração das grandes corporações, de capital aberto e listadas em bolsa de valores. Nessa perspectiva, a 4imprint (2010) elaborou um artigo que discute a aplicação das melhores práticas de governança nas pequenas empresas.

É certo que a grande maioria das pequenas empresas costumam estar mais preocupadas com a viabilidade de seus negócios no dia a dia (...) e, embora a maioria dos pequenos empreendimentos normalmente não tenha sequer um conselho consultivo, ao menos estes têm investidores ou vários parceiros de negócios com interesse substancial no sucesso e no crescimento da empresa. Assim sendo, falar de governança corporativa no ambiente de pequenas empresas ganha um novo sentido (4IMPRINT, 2010, p. 2, tradução nossa).

A apreensão do pequeno empresário com a sobrevivência de seu negócio muitas vezes o leva a negligenciar ações importantes como, por exemplo, a definição da estratégia, dos objetivos e do planejamento de médio e longo prazo, que poderiam assegurar a própria longevidade desejada. É nesse sentido que a governança pode ser vista como um fator estratégico importante para os pequenos negócios. Posto isso, o artigo da 4imprint (2010) apresenta cinco linhas de ação que sustentam a importância da governança nas pequenas empresas, são elas:

- (1) Operar de forma ética não é requisito apenas para grandes empresas: a ética está por trás de todo o tema de governança, afinal, boas práticas são desejadas em qualquer negócio, independentemente do tamanho;
- (2) Pequenos negócios hoje podem se tornar grandes empresas amanhã: quanto antes se implementa políticas, procedimentos e boas práticas de governança, menos a empresa tende a enfrentar problemas no futuro;
- (3) Políticas bem definidas atraem e mantêm funcionários de qualidade: pautado pela governança, o ambiente interno bem-organizado afasta órgãos fiscalizadores com suas sanções e atrai novos parceiros;
- (4) Proteção do investimento: a definição de políticas e procedimentos de governança separa direitos e obrigações entre os sócios e os investidores, além de estabelecer precedentes para o futuro;
- (5) Atender a legislação: adotar boas práticas de governança permite que se entenda normativos modernos e o impacto da obediência para o valor da empresa, além de possibilitar a alocação de responsabilidades (4IMPRINT, 2010, p. 2-3, tradução nossa).

Em síntese, o exercício de evolução da mentalidade dos pequenos negócios, através da implementação de boas práticas de governança corporativa, contribui para a melhoria de sua gestão, mas também favorece o bem comum da sociedade e o

estabelecimento de um mercado mais justo e competitivo para todos. Do ponto de vista da administração estratégica, a concepção de um plano de negócios, a definição de metas e objetivos, e o desenvolvimento de estratégias para alcançá-los, por exemplo, também podem ser vistos como instrumentos de boas práticas de governança, uma vez que aperfeiçoa os processos da companhia ao mesmo tempo que equilibra o relacionamento entre todos os interessados nos negócios da empresa, os já denominados *stakeholders*: diretoria, funcionários, clientes, fornecedores, sócios e investidores, em especial.

A OCEG (2023) é uma instituição *think tank*<sup>19</sup> americana que se denomina criadora da metodologia GRC, desde 2002, e apresenta o seu conceito como uma estratégia organizacional para concretizar as metas e objetivos da empresa, de modo eficaz, eliminando as incertezas do processo, ao mesmo tempo em que se cumpre com todos os requisitos e regulamentações governamentais do seu setor de atuação. Assim, a sigla GRC remete a: Governança (ou governança corporativa: sistema de regras, práticas e padrões que orientam o negócio); Risco (ou gerenciamento de riscos corporativos: processo de identificação e mitigação das ameaças potenciais para o negócio); e, *Compliance* (ou conformidade corporativa: conjunto de processos e procedimentos adotados para garantir que a empresa e seus funcionários conduzam os negócios de maneira ética e legal).

Apesar de saber que esses conceitos, individualmente, já são amplamente implementados dentro do cenário corporativo, a OCEG (2023) acredita que a performance de uma gestão baseada em princípios pode ser potencializada quando constitui a governança, a gestão de riscos e a conformidade (GRC), juntas, como uma tríade de iniciativas articuladas entre si. Dessa forma, quando aplicado de forma coordenada e integrada em todos os níveis de uma organização, o modelo GRC contribui com economia, produtividade e eficácia no controle de riscos, em favor do desempenho sustentável da companhia, por exemplo: com a redução de custos e desperdícios; com o aumento da qualidade das informações internas, através de um compartilhamento mais eficiente; e, com a otimização dos processos de trabalho, ao evitar duplicação de esforços com atividades correlacionadas entre setores.

---

<sup>19</sup> A ideia por trás do termo *think tank* remete a instituições de pesquisa que se dedicam em produzir e disseminar conhecimento, além de abordar e propor soluções para problemas de interesse comum na sociedade (tradução nossa).

Por fim, ao observar o contexto da LGPD nas pequenas empresas, percebe-se que a necessidade por privacidade e pela proteção de dados é uma demanda legal urgente, mas que é ameaçada tanto por fatores físicos, relacionados à conduta humana, quanto por questões virtuais, relacionadas aos riscos cibernéticos. Dessarte, implementar o tripé estratégico de gestão GRC se torna um caminho viável para que a boa governança oriente os departamentos da empresa na revisão de seus procedimentos, e na organização de seus recursos, a fim de que atinjam níveis superiores de performance e assim garantam um comportamento íntegro em relação aos princípios éticos e legais estabelecidos.

Uma vez que essa pesquisa se propõe a analisar a repercussão de uma lei federal no ambiente de uma pequena empresa, o conceito de *compliance* contribui à discussão como mais um bom exemplo de boa prática de governança, em favor do posicionamento estratégico da companhia no mercado.

#### 2.4.2 *Compliance*

Em tempos em que a tecnologia da informação rege a relação das empresas com seus clientes e fornecedores, pode-se apenas imaginar o quão desmedido é o volume de dados trafegados e armazenados diariamente por meio da internet. A partir desse pensamento, Belarmino (2020) aponta para o movimento natural do mercado, representado pelo Estado e pela sociedade, em exigir cada vez mais uma postura ética e comprometida com as boas práticas em relação a forma como os negócios são conduzidos. Nesse sentido, a autora classifica a governança e o *compliance* como diferenciais que possibilitam não só o aumento da credibilidade, mas o próprio crescimento da organização no mercado, visto que aliar boas práticas de disciplina, ética e conformidade, amplia o potencial competitivo e fortalece a segurança jurídica das empresas.

Sendo assim, a integridade (*compliance*) de uma organização é pautada pela coordenação de ações que asseguram a conformidade das atividades da companhia face aos princípios éticos, aos procedimentos administrativos e às normas legais aplicáveis ao setor em que se atua. Vieira e Barreto (2019) destacam que, além da identificação das exigências éticas, administrativas e legais, esse é um processo contínuo que também envolve a análise e mitigação dos riscos de não conformidade e, conseqüentemente, a adoção de medidas preventivas e corretivas para adequação.

Ao aprofundar nesta discussão, Vieira e Barreto (2019) qualificam a integridade das organizações sob duas perspectivas: a conformidade com os princípios éticos (*ética*) e a observância das leis e regulamentos aplicáveis (*compliance*). Através dessa concepção, os autores julgam a ética e o *compliance* como complementares entre si, uma vez que visam, por meio de incentivos de natureza interna e externa aos indivíduos envolvidos, promover a plena integridade da companhia aos olhos do mercado.

Assim, num primeiro momento, Vieira e Barreto (2019) apresentam a ética como o mecanismo de promoção da integridade que visa nortear o comportamento virtuoso, por parte de cada colaborador individualmente, orientado por valores e princípios dispostos em documentos elaborados pela companhia, tais como: os códigos de ética, os códigos de conduta e os códigos de regras e regulamentos, por exemplo. Na visão dos autores, esses manuais devem sempre ser revisados e implementados por meio de treinamentos, a fim de constantemente contribuírem para fortalecer a consciência e a conduta ética das equipes de trabalho.

Por sua vez, o *compliance* é demonstrado por Vieira e Barreto (2019) como o mecanismo de promoção da integridade que busca alinhar e corrigir o funcionamento de todos os setores, processos e atividades de uma empresa, em relação ao cumprimento integral da legislação vigente em seu território de atuação. Para os autores, os programas de *compliance*, por serem alicerçados em princípios éticos, são instituídos pelas organizações com o objetivo de promover uma cultura ética de obediência às leis aplicáveis ao negócio, ao mesmo tempo que resguardam sua reputação e asseguram sua sustentabilidade, face aos riscos em caso de violação. Azevedo *et al.* (2017) ratifica:

Com a aplicação do programa, é possível prever uma diminuição de riscos relacionados a criação de problemas jurídicos e processos judiciais, uma vez que o *compliance* trata da prevenção constante, ou seja, de resguardar as organizações em suas atividades, assegurando que a disseminação da cultura de *compliance* seja para todos os seus envolvidos, de maneira objetiva, evitando que brechas permitam problemas jurídicos, com futuras perdas financeiras (AZEVEDO *ET AL.*, 2017, p. 192).

A elaboração de todos esses códigos e programas, inicialmente, pode parecer uma tarefa desnecessária para orientar a atuação íntegra de uma MPE que desenvolve atividades de baixa complexidade e emprega um quadro de funcionários

reduzido. Porém, essas mesmas justificativas também apoiam a ideia que, nesse cenário, se torna ainda mais simples definir princípios e implementar boas práticas de governança que favoreçam uma cultura organizacional que preze pela ética e pelo *compliance*, desde seus primeiros anos de operação. Além do mais, ao considerar que o negócio, depois de aberto, é pautado pela expectativa de continuidade de suas atividades para o longo prazo, quão cedo a companhia se antecipar, mais preparada estará para o crescimento.

Nesse pensamento, a questão central do *compliance* para as MPE passa a ser a sensibilização do empresário sobre a necessidade de zelar por sua própria postura dentro da empresa. Esse fator é importante, pois, ainda sob o ponto de vista da cultura, os líderes assumem posição de grande influência no comportamento de sua equipe; ainda mais ao se considerar a estrutura simplificada de trabalho nas pequenas empresas, onde, muitas vezes, o relacionamento do dono com seus funcionários ocorre de forma irrestrita. Assim, Carazzai Sobrinho e Almeida (2016) afirmam que o *compliance* se relaciona diretamente com a cultura ética que uma empresa mantém e que, por sua vez, a conduta ética de seus colaboradores é fortemente incentivada a partir do exemplo da sua liderança.

A instalação e o fortalecimento de estruturas de *compliance* são pequenos passos. Outro mais avançado é a construção de uma cultura ética, baseada na crença de que reputação tem valor econômico, e que, apesar de todos os desafios, as empresas que praticam valores éticos emanados da sua liderança têm maior probabilidade de se perpetuar. Nesse sentido, o tom da liderança é crucial (CARAZZAI SOBRINHO; ALMEIDA, 2016, p. 158).

Em resumo às definições, Giovanini (2014) considera o *compliance* como uma estrutura multidisciplinar que abrange aspectos de governança, comportamento, transparência, ética e integridade, tudo isso especialmente embasado e alinhado com a missão, a visão e os valores da organização, por sua vez, em um movimento não apenas voltado a condução dos negócios propriamente dita, mas em relação a todo seu posicionamento no mercado. E ainda mais numa conjuntura de mercado altamente competitiva, onde as empresas buscam desenvolver diferenciais que possibilitem o seu crescimento, o autor percebe o *compliance* como uma solução estratégica adaptável para realidade de qualquer organização, dado que se torna um diferencial competitivo importante, ao evidenciar a superioridade de suas práticas ante seus concorrentes. Ao olhar por esse ângulo da administração estratégica de

empresas, percebe-se que o *compliance* não se resume apenas na mera preocupação com a conformidade à legislação. Belarmino (2020) ressalta que os programas de *compliance* têm se convertido cada vez mais em vantagem competitiva intrínseca às empresas que o implementam, assim como corrobora Azevedo *et al.* (2017):

(...) A implantação de medidas de *compliance* está relacionada com a imagem positiva da empresa, perante seus clientes e ao mercado em geral. O sucesso das organizações é dependente da admiração e da confiança pública, que reflete diretamente na sua marca e na sua reputação. Estar em conformidade é uma exigência dos clientes, que buscam não somente bens de consumo, mas também valores e comportamento das organizações, além de serem eticamente responsáveis (AZEVEDO ET AL., 2017, p. 192).

Em sintonia com o pensamento já discutido neste subtópico, Belarmino (2020) também observa uma má compreensão generalizada, pelos pequenos empresários, acerca da percepção de que programas de *compliance* e códigos de ética são temas de interesse exclusivo das multinacionais e grandes corporações. Ao contrário disso, a autora enfatiza que *compliance* é uma questão estratégica, logo se aplica a todos os tipos de empresa, independente do porte, da mesma forma em que a busca por lucratividade e pelo desenvolvimento do negócio, por exemplo, também são questões desejadas por todos.

No âmbito desta pesquisa, a legislação que se busca verificar conformidade e associar à estratégia empresarial das pequenas empresas é a Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (Lei nº 13.709/2018). Almeida e Soares (2022) reforçam a relevância de uma norma que trate da preservação de dados pessoais e apresente procedimentos necessários em plena era digital, onde dados pessoais são tratados como valorosas mercadorias. Neste ínterim, as autoras estimulam o *compliance* como um caminho possível para as MPE aperfeiçoarem seu desempenho, em busca de solidificação no mercado.

O meio digital disponibiliza uma série de ferramentas que visam assegurar esse processo de coleta de dados em face das normativas ensejadas pela LGPD, assegurando por meio de procedimentos internos e políticas de privacidade, toda e qualquer atividade que demandem o uso de dados. Esse é o momento em que as empresas e instituições devem estar em conformidade com as normas da LGPD (...). Essa regulamentação, apresenta benefícios para as empresas e instituições, quando se prevê a antecipação, atualização e possivelmente a revisão dos seus procedimentos no vigor da Lei de Proteção de Dados Pessoais – LGPD, para assim, propor mudanças

visando a credibilidade e fortalecimento de suas ações (ALMEIDA; SOARES, 2022, p. 43-44).

Por fim, até aqui estão reunidos aspectos relevantes do direito à privacidade e a proteção de dados pessoais, regulamentados pela Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais, no que tange sua aplicação e seus impactos às micro e pequenas empresas. Ainda, o pesquisador se preocupou em apresentar conceitos importantes da administração e do planejamento estratégico de empresas, além de como é sustentada sua relação com as boas práticas, com os princípios de governança e com o *compliance* à LGPD.

Com isso, através deste trabalho pretende-se verificar todo este referencial teórico, na medida em que se aplica o método descrito no capítulo seguinte, e entender como esta teoria se desdobra na prática da empresa objeto de estudo nesta pesquisa.

### **3 METODOLOGIA DA PESQUISA**

Neste capítulo, serão apresentados os procedimentos metodológicos que foram adotados para que se pudesse alcançar o objetivo da pesquisa. Com o intuito de preservar a imagem da organização, em meio aos dados e informações eventualmente percorridas e analisadas a partir deste ponto da redação, a empresa escolhida para estudo será identificada como Distribuidora Ltda.

#### **3.1 Tipo de pesquisa**

O presente trabalho caracteriza-se como um estudo de caso, de natureza descritiva e abordagem qualitativa. Essa classificação é detalhada a seguir.

Do ponto de vista dos objetivos, de acordo com Gil (2008), a pesquisa descritiva busca levantar características de determinada população, de um fenômeno ou do estabelecimento de relações entre variáveis. Ratificando essa ideia, Prodanov e Freitas (2013) associam a pesquisa descritiva como aquela que observa, registra, analisa e ordena dados, procurando-se descobrir fatos e averiguar sua natureza, sua frequência de ocorrência, suas características, suas causas e suas possíveis conexões com outros fatos.

Do ponto de vista da abordagem do problema, Prodanov e Freitas (2013) afirmam que, na abordagem qualitativa, os dados coletados são descritivos e retratam o maior número possível de elementos existentes na realidade estudada. Ao complementar esse pensamento, Alyrio (2009) defende que a pesquisa qualitativa no âmbito da Administração, além de se manter a ideia de não ser algo quantificável, também está associada com a coleta e análise de textos (escrito ou falado, como no caso de entrevistas, por exemplo) ou por observações.

Do ponto de vista do método escolhido para o desenvolvimento da pesquisa, Yin (2001) sustenta que o estudo de caso permite uma investigação que preserve as características holísticas e significativas dos eventos da vida real, ao mesmo tempo em que contribui para compreensão de fenômenos individuais, organizacionais, sociais e políticos. Dentre os objetivos presentes no estudo de caso, apontados por Alyrio (2009, p. 66-67), destaca-se o estudo pormenorizado do procedimento organizacional e a investigação “de elementos detalhados que concorrem para um resultado característico ao fato, que podem conduzir a uma maior compreensão do

que produz efeito”. Nesse mesmo sentido, Prodanov e Freitas (2013) definem o estudo de caso como uma estratégia de pesquisa que tem como objetivo o estudo aprofundado de um ou mais elementos específicos, quer seja um sujeito, um grupo de pessoas ou uma comunidade.

Desse modo, esta pesquisa se caracteriza como um estudo de caso, uma vez que será analisado o contexto específico de uma empresa em particular, a saber, a Distribuidora Ltda. Assim, através da elaboração deste estudo de caso, será possível compreender os fenômenos individuais na realidade da empresa em questão, em razão de que cada organização manifesta práticas, dificuldades e particularidades únicas entre si.

### **3.2 Abrangência de estudo**

Com o objetivo de facilitar a adaptação e a adequação das pequenas empresas às normas da Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais, a Resolução CD/ANPD nº 2 foi editada para apresentar flexibilizações à LGPD que fossem compatíveis com a realidade dos pequenos negócios. Na opinião de Miriam Wimmer, relatora do processo e diretora da ANPD:

A LGPD dedicou especial atenção aos agentes de pequeno porte, reconhecendo que esses atores possuem desafios próprios para a conformidade com a LGPD. O Regulamento de agentes de pequeno porte busca, portanto, dar cumprimento ao comando legal de que a ANPD deve estabelecer normas e procedimentos simplificados para esses atores, levando em consideração não apenas seu porte econômico, mas também o risco associado às atividades de tratamento de dados pessoais efetuadas. Com isso, buscamos encontrar um ponto de equilíbrio que permita calibrar adequadamente a regulamentação para esses agentes, mantendo a proteção aos direitos dos titulares (ANPD; WIMMER, 2022)<sup>20</sup>.

Na perspectiva de Mattar (1996), para a definição do processo de amostragem, o pesquisador deve levar em consideração os diversos fatores que, ora podem favorecer, ora podem prejudicar o andamento da pesquisa, tais como, por exemplo: a acessibilidade aos elementos do universo, a representatividade desejada ou necessária, a oportunidade apresentada pela ocorrência de fatos ou eventos, a disponibilidade de tempo, recursos financeiros e humanos etc.

---

<sup>20</sup> Documento eletrônico não paginado.

Com isso, Mattar (1996) designa que a Amostragem Não Probabilística é aquela em que a seleção dos elementos do universo para compor a amostra depende minimamente do julgamento do pesquisador. E ainda, Schiffman e Kanuk (2000) delimitam a Amostra por Conveniência como sendo o tipo de amostragem não probabilística onde o pesquisador seleciona os membros do universo amostral mais acessíveis às suas necessidades.

Portanto, ao considerar todos esses aspectos, temos a caracterização de uma amostragem por conveniência (acessibilidade), do tipo não probabilística. Conforme aponta Miriam Wimmer (ANPD, 2022), apesar das novas regras simplificadas pela Resolução nº 2 impactarem todas as pequenas empresas brasileiras, o universo desta pesquisa se restringe ao âmbito da Distribuidora Ltda, uma empresa de pequeno porte a qual será objeto de estudo neste estudo de caso. A seleção por essa entidade se deu em virtude da proximidade do autor deste trabalho com a diretoria e o seu quadro de colaboradores, fato que permitiu acesso facilitado tanto para observação dos processos e rotinas regulares, quanto a obtenção de informações relevantes para o desenvolvimento da pesquisa.

### **3.3 Instrumento de coleta de dados**

Do ponto de vista dos procedimentos técnicos adotados para coleta das evidências necessárias para elaboração desta pesquisa, buscou-se atender a necessidade do pesquisador em manter contato direto com o ambiente objeto de estudo, ao mesmo tempo em que também fosse possível reunir informações úteis para elaboração do estudo de caso em questão. Dada essa conjuntura e a natureza do presente trabalho, decidiu-se por empregar os principais instrumentos de coleta de dados utilizados na pesquisa em Administração, segundo Birochi (2015): observação, entrevista e questionário, todos planejados de tal forma a atuarem de modo integrado e complementar entre si.

Preliminarmente, a primeira fase da coleta de dados realizou-se com a pesquisa bibliográfica e a documental, sendo essas duas técnicas utilizadas praticamente durante todas as fases desta pesquisa, sobretudo para elaboração do referencial teórico registrado no capítulo dois, “com o objetivo de colocar o pesquisador em contato direto com todo material já escrito sobre o assunto da pesquisa” (PRODANOV; FREITAS, 2013, p. 54). Além disso, todos os recursos

utilizados neste estudo também na fase de metodologia e na fase de análise e discussão dos resultados, apresentados no capítulo quatro, a seguir, estão baseados em proposições teóricas dos diversos autores referenciados no decorrer da redação deste trabalho.

De acordo com Saunders, Lewis e Thornhill (2009), os dados coletados para uma pesquisa ostentam caráter secundário quando o pesquisador realiza uma verificação de materiais já produzidos e já disponíveis para acesso, por meio de fontes diversas, quer sejam bibliotecas físicas, quer sejam plataformas virtuais de acesso pago ou gratuito, por exemplo. Desse modo, o levantamento da bibliografia ocorreu através de livros (versões impressa e digital), documentos e publicações científicas disponibilizadas através dos repositórios e bibliotecas virtuais na internet, na forma de teses, dissertações, monografias e artigos publicados em revistas especializadas. Por sua vez, a análise documental sucedeu principalmente em torno da Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais nº 13.709/2018 e da Resolução CD/ANPD nº 2 de 2022.

Posteriormente, iniciou-se a segunda fase da coleta de dados. Conforme também apontam Saunders, Lewis e Thornhill (2009), o processo de obtenção dos dados assume caráter primário quando são extraídos da realidade pelo trabalho em campo do próprio pesquisador. Segundo os autores, alguns dos instrumentos que subsidiam esse tipo de coleta *in loco* são exatamente os escolhidos para realização dessa pesquisa, lembrando: observação, entrevista e questionário.

Para que isso fosse possível, foram desenvolvidos parâmetros de análise a partir de dimensões que se enxergou envolvimento com o contexto da Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais. Para a observação, procurou-se testemunhar situações práticas de conformidade e não conformidade à LGPD, por todos os colaboradores da companhia estudada, além de verificar a forma de desempenho de seus processos de trabalho. Sendo assim, designou-se como relevante a verificação de três fatores principais, a saber: Comportamento dos Agentes; Falhas de Procedimento; e, Riscos de Conduta. Já as proposições do questionário foram estruturadas com o objetivo de conhecer o nível de conhecimento da empresa investigada acerca da LGPD e, assim, medir seu grau de adaptação à Lei, a partir de seis aspectos, tais quais: Governança; Conformidade Legal; Transparência e Direitos do Titular dos Dados; Segurança da Informação; Violação dos Dados; e, Desafios e Barreiras de Implementação. O escopo da entrevista se baseou na sondagem ao gestor proprietário, como líder da equipe e responsável por todas as operações de sua empresa, em busca de corroborar com os

fatos já observados e questionados, respectivamente, pelos outros dois instrumentos já aplicados. Com isso, objetivou-se analisar a repercussão da LGPD nas operações da companhia, na forma de seus impactos, consequências, oportunidades e ameaças, para que, de posse de todas as informações, pudesse ser possível refletir e enunciar considerações e recomendações a respeito da gestão estratégica da organização frente à LGPD. Assim, a formulação do roteiro da entrevista considerou perguntas em três perspectivas de análise, são elas: a Empresa (histórico e contexto de atuação); a Administração Estratégica (entendimentos, esforços e processos estratégicos); e, a Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (entendimentos, esforços e processos de adequação). Com essa noção acerca da construção e abordagem do pesquisador aos instrumentos de pesquisa empenhados, segue-se, agora, uma aproximação técnica de cada um deles, sustentada pelo discurso de autores relevantes na área de estudo do método científico.

Birochi (2015) afirma que a coleta de dados através da observação é uma técnica onde o pesquisador empresta seus recursos sensíveis (visão, audição etc.) para o exame dos fenômenos estudados. Indo além, Marconi e Lakatos (2003) declaram que a observação não consiste apenas em ver ou ouvir, mas também em examinar ativamente os fatos e fenômenos que se desejam estudar. De fato, Birochi (2015) aponta que a técnica de observação vai além de uma mera contemplação do ambiente com um olhar atento, mas que exige um mínimo de controle por parte do pesquisador, com o intuito de se registrar, descrever, interpretar comportamentos e situações dos fatos observados, por exemplo, de forma que essas informações adquiridas possam contribuir efetivamente para com a pesquisa.

A escolha pelo método da observação tornou-se viável e sustentável devido a relação de proximidade entre o pesquisador e a Distribuidora Ltda, empresa objeto de estudo. Como justificativa, em razão de que objetivo dessa pesquisa se baseia em analisar, até certo ponto, as operações e condutas de uma empresa de pequeno porte, percebeu-se que observar a execução das atividades de cada setor funcional contribuiria com considerações relevantes para o processo de análise, se tornando um artifício importante tanto para avaliação do quanto as rotinas de seus principais processos vão de encontro ao texto da Lei, quanto para entender como e quais devem ser as mudanças para que a organização se enquadre em conformidade com a regulamentação imposta pela LGPD.

O período de observação na Distribuidora Ltda aconteceu durante sete dias, não consecutivos, escolhidos aleatoriamente entre os meses de abril e maio de 2023, seguindo o horário de funcionamento da companhia, inclusive nos finais de semana. Nesse ínterim, identificou-se a necessidade de solicitar permissão de acesso ao sistema ERP (*Enterprise Resource Planning*<sup>21</sup>) utilizado pela empresa, assim como a cópias-modelo (em branco e sem valor) de documentos específicos que foram identificados que carregavam dados pessoais de terceiros (clientes), sendo bastante úteis para nossa análise, conforme a LGPD. Além desses materiais terem servido suporte na fase de análise documental da pesquisa, também contribuíram para elaboração do roteiro de entrevista e para com ajustes nas perguntas do questionário.

Na visão de Marconi e Lakatos (2003), um dos principais objetivos da entrevista é conhecer opiniões, descobrir atitudes já tomadas no presente, pressupor condutas para o futuro, por exemplo, na medida em que se compreende detalhadamente acerca das situações e dos fenômenos vividos pelos entrevistados. Dentre as diferentes modalidades, a Entrevista Semiestruturada (apêndice B) foi preferida ao passo que permite que o investigador disponha de maior liberdade na mediação do fluxo da conversa, a partir de, apenas, uma breve lista de tópicos e questões a serem cobertas (SAUNDERS; LEWIS; THORNHILL, 2009). Por outro lado, Marconi e Lakatos (2003) identificam o questionário como um instrumento de coleta de dados constituído por uma série ordenada de perguntas, as quais devem ser assinaladas pelo respondente sem a presença do pesquisador. Uma vez que as ideias que se deseja investigar se relacionam com aferição de nível/grau, e com verificação de perspectivas e percepções, por exemplo, o modelo de Questionário (apêndice C) desenvolvido para essa pesquisa é formado por afirmativas com opções de respostas escalonadas, com uma proposta de pontuação numerada com valores entre 1 (um) equivalente ao maior nível de discordância, e 6 (seis) equivalente ao maior nível de concordância. Ainda, achou-se coerente preservar o direito do respondente se abster de responder alguns dos questionamentos, ao assinalar opção de resposta numerada com valor nulo, igual a 0 (zero), com base na hipótese de que algumas das questões podem se relacionar ou fazer menção a situações não aplicáveis ao contexto da empresa investigada, não permitindo, assim, que o respondente avalie e atribua nota.

---

<sup>21</sup> Sistema Integrado de Gestão Empresarial (tradução nossa).

Alves-Mazzotti e Gewandsznajder (1999, p. 168) consideram que “a entrevista permite tratar de temas complexos que dificilmente poderiam ser investigados adequadamente através de questionários, explorando-os em profundidade”. Com esse conceito em mente, desde o início, os processos de elaboração das perguntas e de planejamento da aplicação, tanto do questionário quanto da entrevista, foram efetuados de forma integrada, a fim de que se preservasse a intenção de correlação dos instrumentos entre si. Dessa forma, escolheu-se, inicialmente, aplicar o questionário padronizado, de modo a estabelecer uma conexão mais ampla com a empresa e averiguar o seu nível geral de conhecimento e adequação à LGPD. E, num segundo momento, percebendo-se da necessidade de conhecer melhor a estrutura organizacional da Distribuidora Ltda e mapear algumas de suas rotinas e principais processos, a entrevista semiestruturada foi realizada, trazendo questões mais complexas e detalhistas, atingindo a complementaridade suficiente de dados para a etapa de análise.

A escolha conjunta pelos instrumentos de questionário e entrevista é justificada pela natureza e objetivos dessa pesquisa: a própria análise da empresa objeto de estudo, sob o ponto de vista da sua administração estratégica, não exclui, mas restringe até certo ponto, a lista de respondentes àqueles colaboradores em nível estratégico, isto é, ao corpo diretivo. No caso da empresa investigada, sabendo que é caracterizada como empresa de pequeno porte e que seu quadro de funcionários conta menos do que cinco colaboradores ativos, achou-se ainda mais apropriado, neste primeiro momento, descartar a aplicação aos colaboradores em nível tático e operacional. Sendo assim, quanto ao processo de aplicação propriamente dito, o questionário foi entregue ao gestor da companhia em 27 de abril de 2023, data que também marcou o início da etapa de observação, e em 11 de maio de 2023 foi recebido de volta completamente respondido. Para a entrevista, a melhor data possível de realização foi em 28 de maio de 2023, conduzida de forma presencial.

Em resumo, a observação das operações cotidianas da empresa foi realizada de forma espontânea, sem definição de controles específicos, mas apenas analisando e registrando os fatos constatados na medida em que aconteciam, sempre preservando o objetivo principal de, com esse instrumento, verificar situações práticas de falhas e riscos na aplicação das diretrizes da LGPD. Por sua vez, o questionário aplicado foi autoadministrado pelo proprietário da empresa investigada, em seu próprio tempo, e foi recebido com todas as respostas assinaladas com seu devido

grau de avaliação (escala de pontuação proposta de zero a seis pontos). Por fim, a entrevista embasou e esclareceu lacunas de dúvidas abertas pela pré-análise das respostas do questionário associadas às anotações registradas do período de observação das atividades e rotinas da empresa. De posse de todo esse material, prosseguiu-se com o tratamento dos dados a fim de permitir a análise da Distribuidora Ltda e de sua estratégia à luz dos termos da LGPD.

### **3.4 Tratamento dos dados**

Do ponto de vista do tratamento dos dados reunidos por meio da observação, da entrevista e do questionário aplicado, o autor desta pesquisa dedicou-se na organização desses materiais e na elaboração de pressuposições e indicadores que contribuíssem com a fundamentação e a interpretação dos resultados.

Sendo assim, a etapa de análise e tratamento dos dados baseou-se em torno do estudo da Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais nº 13.709/2018 e da Resolução CD/ANPD nº 2 de 2022, as quais favorecem um direcionamento básico na compreensão do tema geral e na definição dos objetivos desse estudo de caso. Além disso, como resultado do período de observação, por sete dias, do cotidiano de trabalho da empresa investigada, considerou-se as anotações realizadas que registram os comportamentos e as situações identificadas como pertinentes ao estudo pelo pesquisador, além das cópias-modelo de documentos gerados pelo sistema de informação gerencial da companhia, cedidos exclusivamente para fins de análise e tratamento nesta pesquisa.

Em relação ao material coletado por meio do questionário, este permitiu a investigação dos métodos e das práticas da Distribuidora Ltda, no contexto da LGPD, com o intuito de esclarecer como as atividades desenvolvidas pelo negócio, e as suas rotinas de trabalho, se associam com questões relacionadas à segurança e a privacidade dos dados pessoais a que tem acesso. Sendo assim, a parte inicial dessa avaliação foi feita através da análise das respostas do questionário pelo proprietário da empresa, na medida em que se verificou que ele respondeu cada questão em uma escala de valores entre 0 (zero) e 6 (seis), onde 0 (zero) indicava abstenção, 1 (um) indicava o maior nível de discordância e 6 (seis) indicava o maior nível de concordância com a tal afirmação da questão. Ao todo, o questionário de pesquisa aplicado possui 50 afirmações que se propuseram a avaliar o grau de adequação da

Distribuidora Ltda à LGPD, apontando os principais impactos da Lei sobre suas operações e o efeito sobre sua administração estratégica.

A criação de um indicador de desempenho pelo autor da pesquisa se deu para traduzir de forma prática o resultado da aplicação do questionário junto ao gestor da empresa investigada. Assim, contribui-se com a verificação do nível de adaptação da organização à LGPD e permite-se tratar os dados de forma quantitativa, neste primeiro momento, por meio do seguinte raciocínio: se o entrevistado respondesse com total concordância (considerada a condição ideal e perfeita de entendimento e cumprimento das diretrizes da LGPD), ao atribuir nota 6 (seis) para todas as 50 questões, a soma total desses valores equivaleria 300 pontos. Dessa forma, é possível calcular um índice que estima a fração de comprometimento da empresa investigada, comparando entre a sua condição atual e a condição ideal esperada de conformidade à LGPD. No Apêndice C encontra-se todas as respostas, em destaque, concedidas pelo respondente. O Quadro 2 resume a pontuação auferida em cada uma das dimensões de análise do questionário aplicado e indica que essa soma resultou em uma fração de adequação 120/300, ou seja, 40%.

Quadro 2 – Resultados do questionário

<b>Dimensão</b>	<b>Pontuação</b>
Governança	8 pontos de 48 possíveis
Conformidade Legal	33 pontos de 60 possíveis
Transparência e Direitos do Titular dos Dados	31 pontos de 60 possíveis
Segurança da Informação	41 pontos de 60 possíveis
Violação dos Dados	5 pontos de 30 possíveis
Desafios e Barreiras de Implementação	2 pontos de 42 possíveis
<b>Fração de Adequação</b>	<b>120 pontos de 300 possíveis</b>

Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

Após a sistematização dessas ideias iniciais, conduziu-se o tratamento dos dados coletados pela entrevista. Por sua vez, estes vieram a contribuir com peso relevante na etapa de análise e tratamento dos dados, especialmente quando permitiram que se tornasse conhecido, em detalhes, o posicionamento da empresa frente ao problema dessa pesquisa, que é compreender os desafios enfrentados por

uma pequena empresa em busca de adaptação e implementação da LGPD. A título de ilustração, no decorrer da conversa inicial com o proprietário da Distribuidora Ltda, acabou sendo revelado o plano de expansão da atuação comercial da empresa (já em andamento) para os meios digitais. Diante desse cenário, percebeu-se essa situação como uma oportunidade de exploração ainda mais propícia para realização do estudo de caso na empresa proposta.

Assim, de posse de todos esses dados pré-ordenados e pré-analisados, foi possível explorar a fundo o problema e os objetivos específicos dessa pesquisa; a partir da definição de três categorias de análise que também intitulam os subtópicos do capítulo 4, a saber: (1) Adaptação da Distribuidora Ltda à LGPD; (2) Impactos da LGPD na Distribuidora Ltda; e, (3) Recomendações para a Distribuidora Ltda.

Portanto, a análise da massa documental levantada no referencial teórico interligada com a análise dos dados colhidos através dos instrumentos de pesquisa supracitados, nortearam o tratamento dos dados que, por sua vez, contribuiu para verificação dos pressupostos levantados na fase de exploração do material, como se as pequenas empresas são negligentes com sua administração estratégica e se a LGPD é uma ameaça à sua sobrevivência no longo prazo. Além disso, se tornou possível apontar interpretações e inferir conclusões acerca da empresa investigada, de modo a atender os objetivos traçados e orientar os resultados da pesquisa. Com isso, a análise e a discussão dos resultados são apresentadas a seguir.

## **4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

Neste capítulo, serão apontados os resultados articulados com as evidências identificadas durante a realização deste estudo de caso em uma pequena empresa situada no município de Natal/RN. Em especial, buscou-se verificar o seu grau de adaptação à LGPD e observar se as suas dificuldades quanto a implementação efetiva da Lei tem relação, ou não, com o seu porte.

Sendo assim, antes da exposição, análise e discussão dos resultados propriamente ditos, a fim de que se absorva um melhor entendimento dessas repercussões, e especialmente das conclusões, se faz importante apresentar a empresa investigada para que seja conhecida e seja compreendida a forma como está organizada. Portanto, o primeiro subcapítulo trata da caracterização da companhia estudada, apresentando um breve histórico da sua fundação e ilustrando como se constitui a sua estrutura organizacional.

Nos três subcapítulos seguintes, confere-se os resultados da análise qualitativa que, frente aos objetivos específicos da pesquisa, se deu através do estudo da massa documental levantada durante a coleta de dados. Além disso, com o intuito de oferecer ainda melhor discernimento a essas questões, também são apresentados os resultados da entrevista realizada com o proprietário da empresa escolhida para realização deste estudo de caso.

### **4.1 Apresentação e caracterização da organização**

A Distribuidora Ltda é uma empresa atacadista e sua atividade principal consiste em atender lojistas, representantes e revendedores autônomos os quais têm como foco principal, a oferta e venda ao consumidor final de produtos naturais e cosméticos. Alguns itens do seu catálogo são: Produtos Naturais (óleos essenciais, extratos, chás, sementes, farinhas, suplementos vitamínicos, minerais e fitoterápicos em cápsulas) e Cosméticos (linha capilar para tratamentos profissionais, pomadas em gel para massagem, artigos de higiene pessoal, perfumaria, maquiagem, entre outros).

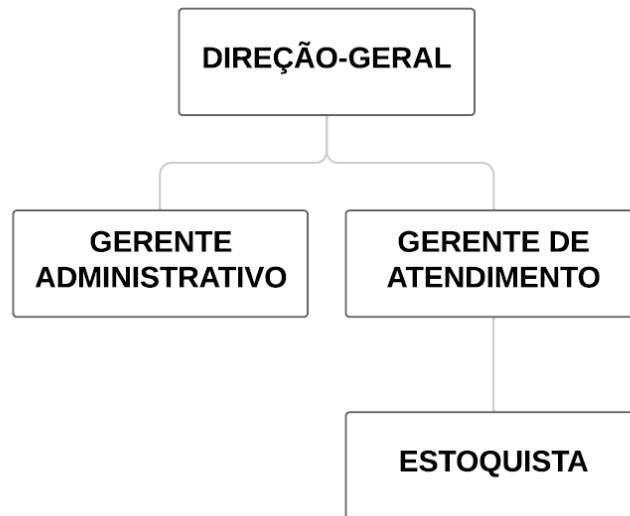
Apesar de já acumular pouco mais de 25 anos de experiência atuando nesse segmento do mercado abastecendo não só a capital Natal, mas todo o estado do Rio Grande do Norte, a Distribuidora Ltda somente foi registrada formalmente, nos órgãos

competentes, há 20 anos. Com a missão de “levar às pessoas: saúde, beleza e bem-estar essencialmente naturais”, e com uma visão determinada a “proporcionar qualidade de vida às pessoas a partir de hábitos e um estilo de vida naturalmente saudável”, desde o final do ano de 2019, a Distribuidora Ltda tem passado por um período de replanejamento tático e estratégico, além de uma reestruturação de suas rotinas e organização.

Em relação a estrutura organizacional, desde o ano de sua fundação formal, em 2002, até hoje, a Distribuidora Ltda registra algumas modificações ao longo desse tempo. Na época, sua estrutura orgânica inicial era formada apenas pela Direção-Geral e pela Gerência de Atendimento; e, somente em 2016, foi criada a Gerência Administrativa para dar suporte às funções da diretoria. A adaptação mais recente se deu em 2017 quando, após redistribuição e rateio de algumas funções de trabalho, criou-se a função de Estoquista, subordinada a Gerência de Atendimento.

De modo a trazer visualmente uma melhor compreensão dessa estrutura, escolheu-se apresentar a figura de um organograma. Por sua vez, a construção de um organograma é a forma mais simples e intuitiva de se retratar a disposição organizacional de uma empresa. Segundo Oliveira (2013), sua definição e objetivo estão relacionados a uma representação gráfica capaz de ilustrar, de uma forma padronizada, toda a estrutura formal de uma organização. Além disso, a elaboração desse diagrama proporciona uma visão completa da disposição de todas as relações hierárquicas envolvidas e destaca quaisquer cargos e setores internos existentes, desde o presidente até os funcionários de menor nível operacional. A Figura 2 ilustra a estrutura organizacional da Distribuidora Ltda.

Figura 2 – Estrutura organizacional da Distribuidora Ltda



Fonte: Elaborado pelo autor (2023)

Enquanto caracterizada como pequena empresa familiar, conforme critérios do Sebrae (2020), atualmente a Distribuidora Ltda possui uma equipe pequena que é composta por apenas cinco funcionários: três membros da família fundadora e dois externos (sem ligação com a família). Ao observar o organograma, temos que a Distribuidora Ltda trabalha segundo o modelo clássico (modelo vertical) de gestão e organização interna. Ao distribuir cada um de seus departamentos por funções, a leitura que se faz é esta: em nível operacional, conta-se dois funcionários na função de estoquista; em nível tático, dois gerentes; e em nível estratégico, a figura do diretor-presidente da empresa.

Quanto às relações comunicativas entres os membros da Distribuidora Ltda, tem-se um modelo caracterizado por Robbins (2010) como “transversal ou circular”. Ou seja, apesar da estrutura da entidade se apresentar sob a forma verticalizada, o estilo e o fluxo de comunicação seguem um modelo próprio, flexível e que possibilita uma gestão mais participativa e integrada entre os diferentes níveis hierárquicos; especialmente no que se refere ao compartilhamento aberto de informações, conhecimentos, troca de experiências, busca por soluções em conjunto, valorizando de maneira especial as ideias de cada colaborador. Apesar disso, constata-se que a hierarquia é respeitada.

Com base nesses importantes conceitos estruturados a partir da análise do organograma, na medida em que se conhece as principais funções ativas desempenhadas pelos membros da empresa e a forma como a comunicação interna

acontece, por exemplo, também se torna possível avaliar o nível e a forma como todas essas variáveis contribuem com a exposição de cada colaborador ao tratamento de informações pessoais e sensíveis de seus clientes, um processo regulamentado pela LGPD.

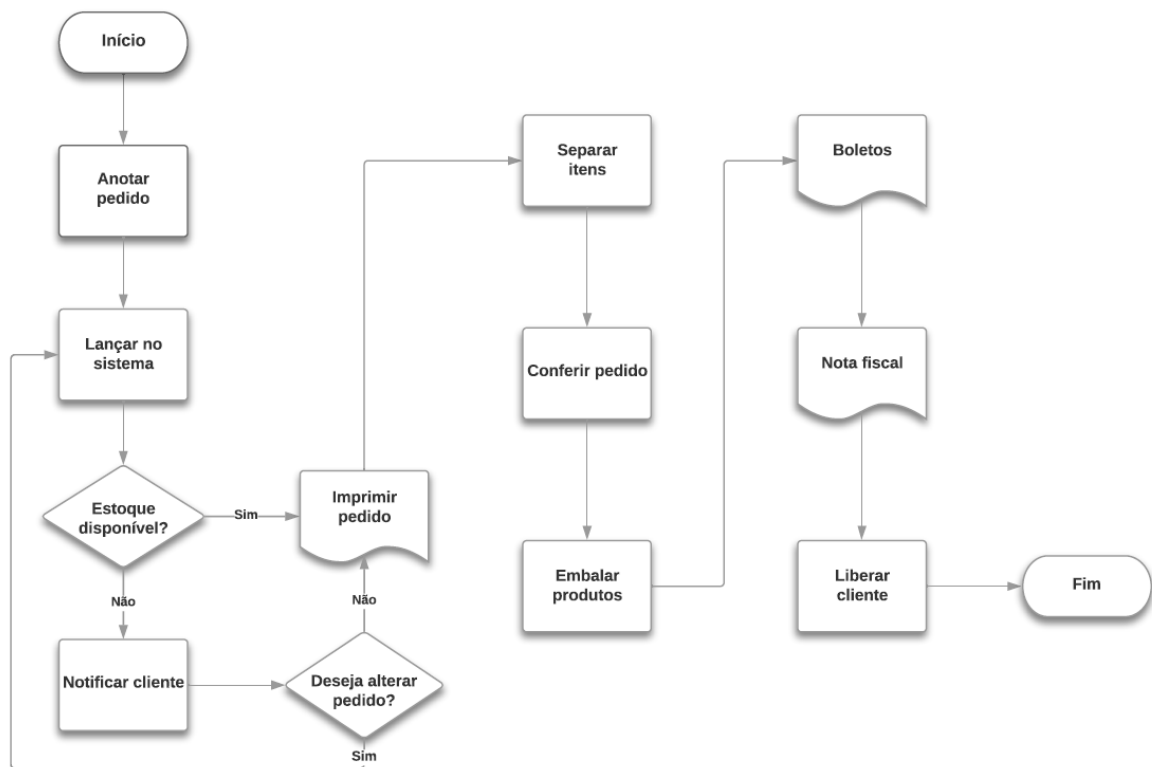
Dessa forma, o fato de ter em mãos e conhecer bem o organograma da empresa é de grande valia para que se liste adequadamente as atribuições básicas para cada ocupação e para que se acompanhe o cumprimento de tais funções no cotidiano de trabalho. Com esse conhecimento acerca do papel que cada funcionário assume dentro da companhia, ademais, especialmente no âmbito da LGPD, o organograma se apresenta como uma ferramenta básica de auxílio à empresa identificar e traçar limites em relação ao acesso e ao tratamento de dados de terceiros (clientes e potenciais clientes, por exemplo) dentro de cada departamento funcional. A atenção dedicada e a responsabilidade ajustada para o atendimento das diretrizes da LGPD por cada grupo de trabalho também estimulam a própria organização a otimizar suas operações, ao corrigir rotinas que venham violar a legislação por meros descuidos no arranjo de seus processos e sistemas.

Ao se observar o fluxo de atendimento às demandas habituais do dia a dia de trabalho na Distribuidora Ltda, identifica-se que o processo de vendas (atendimento ao cliente) é a ação principal e a que mais se repete, preenchendo praticamente todo o horário de funcionamento da empresa. A investigação e análise desse processo em particular se mostra importante aos objetivos de pesquisa deste estudo de caso, pois grande parte da aplicação da LGPD na Distribuidora Ltda reflete neste processo de atendimento ao cliente. Sendo assim, tomamos o fluxograma como instrumento de verificação.

Conforme Oliveira (2013), o fluxograma é uma representação gráfica que apresenta a sequência de um trabalho de forma analítica, caracterizando as operações, os responsáveis e as unidades organizacionais envolvidas no processo. Além de oferecer todo esse detalhamento, o fluxograma também pondera perguntas básicas tais como, por exemplo: “o que é feito nesta etapa?”, “por que esta etapa é necessária?”, “como esta etapa está sendo executada?”, “quando deve ser feita?”, “quem deve executar?”. Dessa forma, todo o mapeamento do tratamento de dados regido pela LGPD, ganha base estrutural importante com o desenho do fluxograma.

A Figura 3 demonstra, passo a passo, como é realizado o atendimento ao cliente e a concretização de uma venda na Distribuidora Ltda.

Figura 3 – Fluxo de atendimento ao cliente na Distribuidora Ltda



Fonte: Elaborado pelo autor (2023)

Ao analisar esse fluxograma, percebe-se um processo relativamente com muitas etapas, desde o início até o fim, mas com poucos pontos de tomada de decisão, o que minimizam as ramificações e a extensão do seu andamento. Também, é notório identificar pelo menos três etapas que tratam diretamente do registro e emissão de documentos que, possivelmente, carregam dados pessoais de clientes. Portanto, aqui se faz necessário apreciar nos detalhes o quanto a LGPD pode contribuir para melhoria dos próprios processos, mas especialmente como a empresa deve adaptar suas rotinas para estar em conformidade com a Lei.

Ainda, o fato de o próprio organograma da empresa ser bastante enxuto, com um número bem reduzido de colaboradores, isso valida um cenário bastante propício para a Distribuidora Ltda revisar seus manuais de procedimentos, tendo em vista a menor complexidade que será a implantação das diretrizes e a adequação correta à LGPD, neste momento em que se apresenta em pequeno porte.

Nos subitens que se seguem, expõe-se uma análise aprofundada de como ocorrem os processos atuais da Distribuidora Ltda face os requisitos da LGPD,

verificando seu grau de engajamento com esta exigência legal, pontuando suas dificuldades e sugerindo aplicações para o envolvimento de colaboradores de todos os níveis nesse compromisso.

#### **4.2 Adaptação da Distribuidora Ltda à LGPD**

Uma lei pequena, com pouco mais de 60 artigos, mas uma lei poderosa, que atinge a dinâmica de funcionamento de todos os departamentos de uma organização. A Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais é aplicável a empresas de todos os portes e segmentos de atuação, desde que, em algum momento de suas rotinas, tenham acesso e realizem qualquer simples operação que envolva dados pessoais. Sendo uma legislação recente, os seus efeitos práticos ainda são pouco conhecidos pelas empresas em geral, e a reformulação e reestruturação de seus processos de trabalho ainda são pouco efetivos. Em busca de confirmar essa realidade no contexto de uma pequena empresa, a Distribuidora Ltda foi objeto de estudo de caso nesta pesquisa.

Um indicador de desempenho e avaliação do nível de adequação da empresa à LGPD foi desenvolvido a partir da análise das respostas fornecidas pelo gestor da companhia, por meio do Questionário de análise composto por 50 afirmativas. Ao considerar a nota máxima, 6 (seis), para todas as questões, chega-se numa soma total de 300 pontos. Seguindo esse raciocínio, uma vez que se contabiliza toda a pontuação atribuída pelo entrevistado, confere-se um valor de 120 pontos (ou seja, uma fração de comprometimento 120/300). Com isso, permite-se afirmar que apenas 40% das proposições levantadas no Questionário são, de fato, atendidas com a seriedade adequada pela Distribuidora Ltda.

Dessa forma, pode-se inferir que a empresa ainda possui um nível de adaptação muito tímido à LGPD, em consonância com a pressuposição inicialmente levantada pelo pesquisador, em relação a fragilidade das pequenas empresas em torno de obrigações diversas a seu propósito básico de sobrevivência. Nesse sentido, destaca-se que as perguntas do questionário que obtiveram maior pontuação (aprofundadas e comentadas durante a entrevista), no geral, estão relacionadas aos procedimentos costumeiros já seguidos pela empresa antes mesmo da Lei ser sancionada, ou seja, não foram implementados com o objetivo de adequar-se a ela.

Em termos da dimensão Governança, verifica-se que não há nenhuma ação da liderança da companhia em termos de capacitação, treinamento e comunicação

interna, de conscientização das equipes de trabalho e reorganização dos processos, enfim, a empresa ainda não empreende esforços voltados exclusivamente para proteção de dados pessoais, fato que comprometeu bastante a avaliação do seu nível de adequação às exigências da LGPD. Sobre isso, chama atenção o pensamento compartilhado pelo gestor, na entrevista.

(...) Olha, tem dias aqui na empresa que são impossíveis, muito movimento, graças a Deus, não posso reclamar, mas me refiro à limitação de pessoal que temos. No atual momento ainda é inviável pra mim, contratar mais apoio operacional, pois essa rotina apertada não é sempre, é isolada em toda virada de mês, quando os lojistas aproveitam pra fazer balanço de estoque e fazer as reposições. Então é um custo que ainda não se paga no momento. Eu tenho apenas dois funcionários que me dão muito apoio aqui no atendimento aos clientes, presencialmente, mas hoje em dia, muito se usa aplicativos como WhatsApp para tirar dúvidas, enviar relação de pedidos de compra, adiantar alguma demanda... Então em meio a essa sobrecarga, fica difícil dar atenção a alguns detalhes e fatores externos, infelizmente, até o momento vai passando batido, mas o objetivo é sempre corrigir a rota de acordo com o momento e evoluir pra melhorar sempre.

De fato, chega a ser compreensível a delicadeza do impasse que é gerir uma pequena empresa, com recursos limitados, em algumas situações. Assim, a empresa investigada acaba não conseguindo acompanhar adequadamente, as diversas revisões e mudanças regulatórias que ocorrem, como um processo inato de seu cotidiano. A necessidade por atender os clientes já é dita como comprometida, por muitas vezes, então quanto mais, também serão, os processos internos em nível de procedimentos da forma que a LGPD exige. Mesmo assim, nada disso se apresenta como justificativa aceitável perante a Lei.

Nesse sentido, ainda levando em consideração a dimensão Governança, a ANPD, sensível a esta realidade, resolveu por suspender a obrigatoriedade de se manter um funcionário como encarregado de dados, nas micro e pequenas empresas. Com isso, a Distribuidora Ltda como uma pequena empresa, não é obrigada a indicar responsável pela observância à LGPD, apesar de que essa atitude é vista como boa prática de governança aos olhos da própria Lei, e, aos olhos do mercado, representa o comprometimento da empresa com a segurança dos dados e a privacidade de seus *stakeholders*. Assim, além de responder que não dispõe de um agente exclusivo para se encarregar dessa função, a empresa também afirma que não exige dos funcionários nem dos prestadores de serviço nenhum tipo de acordo de

confidencialidade e segurança de dados. Aqui, agora, aponta-se para uma brecha potencial de risco, mesmo que seja uma empresa de pequeno porte e que não trate dados em grandes volumes, pois sem esse respaldo de boa prática, as complicações em uma possível situação problemática podem comprometer a sua longevidade operacional.

Em termos de administração estratégica, inclusive, outro fator importante a se pontuar é que o gestor responde acerca da ausência de um programa, processo, política ou comitê de proteção de dados pessoais. Assim, nota-se uma baixa preocupação com a influência de fatores externos sob o processo de planejamento da empresa, especialmente em torno da adaptação das rotinas de trabalho aos termos da LGPD. Isso, por sua vez, ressalta ainda mais o baixo nível de adaptação da empresa no âmbito dessa legislação específica.

Em termos da dimensão Conformidade Legal, desde a conversa inicial com o gestor da Distribuidora Ltda, percebe-se que ele tem pouco conhecimento acerca da LGPD. Em contraste com as respostas do questionário, verifica-se que toda pontuação positiva na avaliação de conformidade da empresa às diretrizes da Lei, ocorreu devido a própria rotina atual de suas atividades já se esboçar com certo grau de alinhamento às principais exigências da Lei, não por causa dela, mas desde antes dela existir. Por exemplo, apesar do gestor afirmar não ter, ativamente, mapeado os dados que possui armazenados e que realiza tratamento, a fim de os relacionar à finalidade pela qual são necessários, a empresa já mantém esse controle sendo feito, bem antes da LGPD, como uma boa prática da administração da empresa. Assim, esse ponto positivo também fica caracterizado como boa prática de proteção aos dados, e se mostram de acordo com princípios específicos do artigo 6 da LGPD, que regem, por exemplo: tratamento de dados com finalidade adequada; coleta de dados apenas da quantidade exata e necessária para o tratamento; e, garantia da qualidade dos dados, ou seja, direito de atualização e correção dos dados, quando necessário.

Em alinhamento com o discurso da entrevista, constata-se que o tratamento de dados pessoais de clientes, pela empresa investigada, é realizado por motivos de exigência legal, fiscal e tributária. A legislação brasileira é taxativa quando exige emissão de documentos fiscais e de garantia de produtos comercializados, os quais devem constar todos os dados em detalhes, tanto dos itens em si, quanto também da pessoa compradora, com nome completo, número do Cadastro de Pessoa Física (CPF), endereço completo e número de telefone. À vista disso, de acordo com o artigo

7, inciso II, da LGPD, a Distribuidora Ltda realiza tratamento de dados pessoais para mero cumprimento de obrigação legal e regulatória, e se concretiza, principalmente, no processo de emissão de nota fiscal de venda das mercadorias que distribui. Sendo assim, verifica-se que a empresa investigada não realiza tratamento de alto risco para os titulares dos dados, logo, assim se justifica quando diz não elaborar relatórios de impacto a proteção de dados pessoais.

Por outro lado, o registro de todas as operações de tratamento de dados pessoais, determinado pela LGPD, fica armazenado no sistema ERP da empresa. Apesar de não ser acessível aos titulares dos dados, em canal aberto, o gestor relata flexibilidade para emitir relatórios no próprio sistema que reúnem todos esses registros de dados pessoais, indicando os respectivos responsáveis pela operação de tratamento, data, hora, qual máquina utilizou, finalidade etc. O empresário entrevistado ainda afirma que o acesso a todas essas informações, desde abertura do sistema, acesso aos dados, até conclusão do tratamento em si, é realizada mediante solicitação de senha, logo, apenas ele, o diretor geral e seus dois subordinados de nível tático, os gerentes, tem acesso ao sistema com essas informações. Ao aprofundar essa investigação, descobriu-se que os outros dois funcionários da equipe têm acesso apenas a documentos impressos que, no seu título, contém dados cadastrais do cliente. Sobre as ameaças em torno desses arquivos e dos riscos que o próprio sistema ERP traz, será tratado em momento oportuno, nos próximos subtópicos deste trabalho.

Baseado nesse contexto, é possível inferir que a empresa já considera sua conduta como íntegra e correta, devido prestar todos esses cuidados em relação a outras legislações. Com efeito, isso acaba por causar a má impressão para o gestor da empresa acerca da não-necessidade de se preocupar com a LGPD no momento. Esse pensamento vem ainda mais quando se percebe, em resposta ao questionário, que não há nenhum procedimento ativo atualmente que busque verificar se os princípios da LGPD estão sendo respeitados na rotina de trabalho, ainda que essa pesquisa verifique que (em parte) estejam, mesmo que sem esforços exclusivamente direcionados para tal feito.

Em reflexo disso, o empresário entrevistado declara com firmeza que, após ouvir a relação dos princípios da LGPD para tratamento de dados pessoais, estes são atendidos pelas práticas atuais da empresa, tanto na perspectiva dos clientes, quanto

dos funcionários. No entanto, identifica-se algumas falhas graves que passam despercebidas aos olhos do gestor, conforme citamos seu discurso.

Os dados pessoais que coletamos dos clientes são registrados apenas no sistema que utilizamos pra realizar os lançamentos dos pedidos, pra ter controle das contas a receber, e pra emitir os documentos fiscais de venda. Especialmente quando a forma de pagamento é via boleto bancário, agora são todos registrados no Banco Central, então preciso de dados completos do cliente como CPF, nome, endereço e telefone pra fazer o registro no sistema do banco também. (...) Em relação ao compartilhamento dos dados com terceiros, precisamos fazer isso pela necessidade do próprio negócio, não é algo que escolho ou faço porque quero, com alguma outra intenção. Quando fechamos uma venda que vai ser entregue em endereço fora do estado do RN, a transportadora também é obrigada emitir documento de transporte com os dados do cliente, então só consigo vender e entregar se eu compartilhar. (...) Outra coisa é que compartilhamos com os escritórios terceirizados também, que prestam serviço pra gente na parte de pessoal e de contabilidade (...).

Apesar do entrevistado mostrar certa preocupação em questões relacionadas a segurança dos dados, a ausência de políticas de privacidade bem definidas entre a relação com seus parceiros, acabam por expor a Distribuidora Ltda em uma posição de risco intangível, até o momento, mas se acontecer, e não houver mudanças efetivas até lá, tem potencial para provocar danos consideráveis à sua imagem e estabilidade.

Quando se pergunta acerca dos dados coletados em processo seletivo, há resposta positiva que são todas informações relacionadas a experiências prévias de trabalho e escolaridade, a fim de verificação de compatibilidade dos conhecimentos com as funções do cargo a desempenhar, e que, assim, atendem as diretrizes da LGPD. Segundo o empresário entrevistado, o *curriculum vitae* é o único documento solicitado, e se o candidato é aprovado, o currículo é arquivado na ficha do funcionário para fins de registro em carteira de trabalho, no livro de funcionários e no sistema ERP da empresa, para acompanhamento e direcionamento de suas atividades no trabalho.

Em relação ao tratamento dos dados dos funcionários, estes são realizados pelos escritórios terceirizados, nas áreas de contabilidade e recursos humanos, que fazem os lançamentos de folhas de pagamento e impostos trabalhistas. Aqui, mais uma vez, nota-se outra brecha potencial de risco, devido a empresa não ter acordos de confidencialidade com seus parceiros, nada se pode afirmar ou garantir da conduta dos serviços terceirizados pela Distribuidora Ltda, logo, podendo acarretar potenciais

problemas. Na entrevista ainda são citados outros terceirizados contratados para realizar entregas dos pedidos em Natal e no interior do estado do RN, que saem com os documentos fiscais e cópias dos pedidos, contendo dados pessoais dos clientes, em mãos, e não há procedimento bem-definido do que fazer com esses documentos depois que saem do galpão da Distribuidora Ltda. Durante o período que o pesquisador ficou à observar a rotina da empresa, percebeu-se, algumas vezes, que os entregadores esqueciam de entregar esses documentos aos clientes e traziam de volta à empresa, outras vezes deixavam no porta-luvas do carro, outras vezes, inclusive, flagrou-se a entrega à cliente distinto daquele impresso no documento, ou seja, provocou-se um compartilhamento e exposição involuntária (e desnecessária) dos dados, que poderia ter resultado em prejuízos para o titular dos dados e, também, como consequência, para própria Distribuidora Ltda.

Em termos da dimensão Transparência e Direitos do Titular dos Dados, a empresa não possui *website*, logo, os questionamentos acerca dos termos de uso e da política de *cookies* não produziram efeitos sobre a avaliação do nível de adequação da companhia às exigências da LGPD. No entanto, no âmbito geral de funcionamento da empresa, ela também afirma não apresentar nenhum documento formal de política de privacidade, código de ética ou manual de procedimentos, por exemplo, que rege a conduta de seus colaboradores e dos departamentos durante as rotinas de trabalho.

Ainda na dimensão Transparência e Direitos do Titular, ao considerar outras obrigações legais correlatas à LGPD e que recaem sobre a empresa investigada, a Lei nº 5.172/1966, conhecida como o Código Tributário Nacional, versa sobre o dever de armazenamento de documentos fiscais por pelo menos 5 anos da data de sua emissão, uma vez que a nota fiscal não atua somente para comprovar aquisição de produtos ou contratação de serviços, mas garante que os impostos relacionados foram devidamente pagos, dentro da conformidade legal. Sendo assim, pelo fato de fazer uso de um sistema ERP demasiadamente robusto para as suas necessidades, a transparência e a rastreabilidade dos processos de tratamento mostram-se como pontos fortes da Distribuidora Ltda, nesse ponto de avaliação. Além disso, também se destaca como aspecto positivo, a celeridade em atender possíveis solicitações dos titulares, caso queiram acessar os seus dados tratados pela empresa, através de relatórios automatizados gerados pelo próprio *software* de gestão.

De acordo com artigo 7 da LGPD, apesar de não precisar de consentimento expresso pelos titulares dos dados, devido estar tratando dados para cumprimento de

outras obrigações legais, a Distribuidora Ltda responde positivamente em relação ao direito de retirada do consentimento a qualquer momento. Por essa retirada, entende-se a exclusão completa dos dados ou cancelamento do cadastro do titular como cliente da empresa, uma vez que assim perderá seu vínculo como consumidor, tendo em vista que essa condição está diretamente atrelada a manutenção de um cadastro atualizado, já que o processo de compra exige, como já dito, a emissão de nota fiscal, sob pena de sanções de lei fiscais de sonegação de impostos.

Por sua vez, a dimensão Segurança da Informação, foi o aspecto de avaliação no qual a empresa investigada obteve a maior nota de conformidade, o que acaba encontrando justificativa no discurso do entrevistado.

(...) Hoje, atuamos apenas em nível regional, mas a ideia é inaugurarmos, em breve, uma plataforma virtual (*e-commerce*) para atendermos ainda melhor nosso público local, ao mesmo tempo em que seja possível alcançar um público mais amplo, em nível nacional. Pensando nisso, nós iniciamos o planejamento com a pesquisa e aquisição de um sistema ERP um pouco acima das nossas necessidades no momento, já prevendo o crescimento de nossas operações. Antigamente, nossos processos eram todos manuais, baseado em caneta e papel. Com o tempo, as linhas de produtos foram aumentando, os itens foram multiplicando, ampliamos nosso *mix* com novos fornecedores, também começamos atingir um público cada vez maior, daí foi inevitável nossa migração para o digital. Na verdade, é um movimento natural esse, né, hoje em dia... Então a ideia de um *software* mais robusto se baseou também no custo-benefício, pois já sabíamos que a transição seria lenta, até cadastrar todos os itens e aprendermos a usar a interface, então já dispo de um programa que se integrasse a nossa futura plataforma *online* seria ideal pra agilizar o processo e não termos que recomeçar do zero, com uma nova mudança de sistema (...).

De fato, como já visto, essa era uma inferência já premeditada, tendo em vista o sistema ERP utilizado atender mais que suficientemente bem às necessidades da empresa investigada e, assim, oferecer bastante suporte nativo a várias demandas da LGPD. Dessa forma, entre os quesitos avaliados, a empresa afirmou empenhar processos e medidas protetivas, através de controle de acesso aos dados pessoais com senha e criptografia, realização de *backup* do banco de dados, diariamente, e manutenção dos sistemas originais sempre atualizados nas últimas versões, que incluem as configurações mais recentes de estabilidade e segurança. Assim, os riscos de ataques cibernéticos e de vazamento de dados por meio de seus sistemas, por exemplo, são mitigados através dessas atualizações dos sistemas, mas também por

meio de aplicações de antivírus, com realização de varreduras frequentes por arquivos maliciosos, e por configurações específicas na infraestrutura de redes da companhia que bloqueiam o acesso à *websites* não relevantes as atividades da empresa.

Neste ínterim, o gestor comenta que as configurações e a liberdade de acesso à rede de internet na empresa são reduzidas. Os funcionários têm acesso à internet via ponto de acesso local compartilhado pela empresa, para suporte no desempenho de suas tarefas, mas também para lazer individual nos períodos de pausa e descanso dos trabalhos. Os clientes também contam com fornecimento de acesso à internet, porém ambos acessam redes limitadas, restritas e diferentes da rede principal da companhia que conecta seus computadores e seus sistemas de impressora, por exemplo, o que restringe o acesso externo à sua rede local, minimizando riscos de invasão aos seus sistemas.

Sendo assim, nota-se, mais uma vez, que todas essas medidas de segurança da informação não são planejadas pela liderança da empresa visando a LGPD propriamente dita, mas, sim, graças ao modelo em que organiza suas demandas de TI, com rotinas padrão de *backup* dos dados, proteção dos equipamentos com restrição de acesso e sistemas de antivírus, e ao seu próprio sistema ERP. De todo modo, essa atenção básica já se mostra de grande valia para refletir os primeiros passos em direção a um processo de adequação completo à LGPD.

Em contrapartida aos sólidos sistemas de informação, agora em termos da dimensão Violação dos Dados, a empresa apresentou adequação mínima, sem qualquer plano de ação para incidentes com os dados, inferindo que ela tem confiado apenas em seus esforços mínimos de segurança, mas se algum imprevisto acontecer, estará despreparada para notificar os titulares dos dados e responder às autoridades, conforme diretrizes da LGPD.

Em entrevista, o gestor assegura que problemas com dados pessoais e fragilidades no sistema nunca aconteceram nos 25 anos em que atua à frente de sua empresa, fato que justifica a despreocupação e a falta de atenção à essa questão. Não obstante, ao refletir sobre o tema com um olhar amplo, além dos próprios limites da violação em nível digital (nos sistemas), pode-se inferir que, apesar do relato do entrevistado, as falhas podem ter acontecido fora do seu alcance, pois os dados pessoais dos documentos manuseados pelos funcionários e terceirizados, por exemplo, podem já ter sido registrados, anotados, fotografados, enfim, violados de alguma forma, sem o consentimento dos titulares e sem a devida finalidade legal

justificada, e que o gestor desconhece algum caso desse tipo até o momento. Mesmo assim, no entanto, o histórico passado não deve ser referência para justificar atitude no presente, por isso é importante dedicar atenção em mais essa brecha potencial de risco, pois além de favorecer a exposição da empresa, e os dados de seus próprios clientes e colaboradores, deixa-a ainda mais longe de adequar-se à LGPD.

Por fim, ao analisar a dimensão Desafios e Barreiras, medir o tamanho das barreiras e dos desafios pelo questionário aplicado não foi uma tarefa possível, tendo em vista a empresa não apresentar nenhum plano, programa ou esforço de adaptação à LGPD. Sendo assim, mediu-se o seu estado da arte atual mediante as exigências da Lei, verificando o quanto das suas operações já, naturalmente, estão alinhadas com boas práticas esperadas pelo mercado, ao mesmo tempo que evidencia vários pontos de fraqueza como oportunidades de melhoria.

Assim, apesar de ainda distante de conhecer os requisitos da LGPD e de estar plenamente comprometida em reconstruir seus processos para adequação às exigências, no geral, infere-se que a empresa, representada pelo gestor respondente e entrevistado, se mostra disposta a entender melhor do que trata o texto da Lei e aproveitar seu momento de replanejamento e reposicionamento para, desde já, assumir uma postura de conformidade que tragam benefícios para potencializar seus resultados e criar diferenciais que a façam se crescer e desenvolver de forma legal e sustentável.

#### **4.3 Impactos da LGPD na Distribuidora Ltda**

Com base nos resultados apresentados no subtópico anterior, em relação ao nível de adaptação da empresa investigada à LGPD, no aprofundamento da análise das respostas do questionário e do discurso do entrevistado, o proprietário da Distribuidora Ltda, permite-se observar que as dificuldades e deficiências no amplo atendimento às diretrizes da LGPD superam os pontos positivos e as oportunidades aproveitadas pela companhia até aqui. Desse modo, agora sob um novo ponto de vista, descreve-se a análise da repercussão da LGPD, especialmente do ponto de vista dos impactos e das consequências mais importantes, além da verificação da legislação quer como oportunidade, quer como ameaça para as operações da organização avaliada.

De um pressuposto levantado durante o processo de exploração dos dados coletados pelo questionário e pela entrevista, questionou-se as pequenas empresas em relação a sua negligência com o planejamento de suas atividades e sua administração estratégica. Felizmente, no âmbito da Distribuidora Ltda, pode-se confirmar que essa pressuposição não é verdadeira. Em resposta a uma pergunta direta, durante a entrevista: “Atualmente, a empresa está executando algum planejamento para seu longo prazo?”, o gestor aponta para esta condição:

(...) Hoje, atuamos apenas em nível regional, mas a ideia é inaugurarmos, em breve, uma plataforma virtual (*e-commerce*) para atendermos ainda melhor nosso público local, ao mesmo tempo em que seja possível alcançar um público mais amplo, em nível nacional (...).

O grande objetivo de longo prazo da Distribuidora Ltda é constituir um novo canal de atendimento e alcance aos seus clientes, através da adaptação de seus processos e rotinas para uma atuação focada no ambiente virtual. Segundo o gestor, os esforços em busca dessa realização já iniciaram desde o final do ano de 2019, quando iniciou-se a etapa de planejamento tático e estratégico, associada a uma reestruturação dos departamentos e das rotinas de trabalho.

Como etapa intermediária desse plano, também se percebe a implementação de um sistema ERP que prevê integração com aplicações de vendas *online*, mostrando sua capacidade de previsibilidade e adequação antecipada às situações. É certo que, as limitações financeiras, de mão de obra, de conhecimento técnico aprofundado da liderança, são alguns exemplos clássicos que pequenas empresas enfrentam no início de sua jornada no mercado. No entanto, ainda que sem formação adequada, os pequenos empresários aparentam, de certa forma, compensar essa limitação com uma visão e capacidade crítica bem intrigante que, muitas vezes se questiona ser “sorte”, mas na verdade parece ser esse “sexto sentido” em ação.

Em conversa com o gestor, ele relata que, sozinho, realmente, em meio a tantas dificuldades, não conseguiria chegar aonde chegou, mas por trabalhar junto de sua família, conseguiu potencializar os lucros no começo de suas operações ao não ter tantas despesas assim para honrar. Atualmente, ele relata que as operações da empresa estão bem mais consolidadas do que no início, os esforços de *marketing* ainda são mínimos, mas a carteira de clientes que construiu ao longo do tempo, por meio de seu carisma e foco no cliente, na atenção e na satisfação de suas

necessidades, ele atribui como motivos que acabaram conquistando, não clientes, mas “amigos parceiros de trabalho”. Sendo assim, com o apoio de seus dois gerentes de nível tático, o gestor diz se encontrar numa posição confortável de confiança em sua equipe, recebendo conselhos e orientações durante seu planejamento e tomada de decisões, em busca de unir sua visão crítica com um pouco de conhecimento técnico absorvido desse relacionamento para potencializar ainda mais seus resultados.

No que diz respeito à LGPD, todas essas dificuldades enfrentadas pelo gestor na administração de sua companhia não são suficientes para eximir o atendimento às diretrizes da Lei. Mesmo assim, o gestor aparenta sempre se esquivar dessa tratativa, e confessa que a correria por estar focado em “fazer a coisa acontecer”, pois é apenas “ele e ele mesmo”, na responsabilidade pelo planejamento e execução, visto sua equipe de colaboradores muito reduzida e muito voltada para o básico do operacional; e até os seus gerentes, diretamente ligados a ele, membros da família, ele também diz que praticamente “ficam presos” em tarefas de rotina. Então, até em tom de desabafo, ele compartilha:

(...) Começar um negócio é muito difícil, são muitas barreiras, dificuldades, exigências, burocracia, (...) a todo momento tá surgindo novas leis, novos procedimentos, os clientes ficam mais exigentes a cada dia, suas necessidades mudam, a economia no mercado desestabiliza, aí tudo aumenta de preço, falta matéria-prima, enfim, são muitos fatores pra gente se preocupar, fatores muito conectados à nossa sobrevivência aqui, então acaba que vamos deixando as exigências menos importantes pra depois, se é que posso dizer assim, e me esforço em dar o melhor pra ter sucesso, pois na medida que a empresa cresce, se torna mais fácil, ou melhor, menos difícil lidar com tanta coisa ao mesmo tempo, com disponibilidade de mais recursos e uma estabilidade mais garantida de sobrevivência no longo prazo (...) então, ter apenas dois funcionários acaba não sendo pouco, quando se olha para o risco da economia desabar, o mercado virar de cabeça pra baixo e comprometer nossas atividades (...) é por isso também que desde 2019 estamos planejando e executando devagar, talvez até lento demais, mas melhor assim, andar devagar, mas andar seguro, melhor assim do que amanhã você vir aqui e não estarmos mais abertos (...).

Ainda assim, mesmo em meio a um ambiente frágil e sensível à menor das influências, internas ou externas, tudo que o gestor enxerga como ameaças ao seu negócio, podem se converter em oportunidades, em diferencial competitivo, bastando que se posicione no ângulo certo para que a análise se torne mais clara e se visualize

a melhor tomada de decisão que contribua para o crescimento, um planejamento estratégico para adequação contínua.

Como consequência natural da baixa adaptabilidade da empresa à LGPD, também são baixos os impactos da Lei, propriamente dita, em qualquer âmbito, na empresa investigada. Ainda assim, do ponto de vista da conduta em algumas situações e das condições atuais em que se apresenta, alguns pontos de destaque podem ser levados em consideração a partir das respostas ao questionário e da entrevista com o gestor.

Como impacto positivo, pode-se citar os esforços já desenvolvidos na empresa no que se refere à gestão dos dados e informações na empresa, conforme as respostas obtidas na dimensão Segurança da Informação do questionário. Por meio das respostas, apesar de possuir apenas 2 funcionários atualmente (sem considerar os membros da família), pode-se perceber que a Distribuidora Ltda tem se esforçado para desenvolver rotinas que prezem pela preservação das informações internas da empresa, como nos *backups* diários em nuvem, o que pode parecer pouco, mas já proporciona algum nível de maturidade a partir do momento em que seja decidido voltar-se às adequações completas em relação à LGPD. Essa atitude também é vantajosa no que se refere à administração estratégica, visto que transparece comprometimento com o mínimo das boas práticas de proteção dos dados e informações que possui à disposição.

Como impacto negativo, tem-se a própria ausência de atividades voltadas à LGPD, principalmente quando se leva em consideração as necessidades futuras da empresa frente às exigências da Lei. Quando se infere, indiretamente do discurso do gestor, que ele não pode considerá-la agora (reflexo do perfil de pequenas empresas sempre com muitas atividades para distribuir entre os funcionários, que acabam por ficarem focados em diversas demandas durante um único dia a fim de manter o negócio funcionando), esse posicionamento pode ser prejudicial para a empresa não apenas atualmente, mas, principalmente, no futuro. Isso porque a adaptação precisa levar em consideração uma liderança firme, que segue um plano estratégico bem elaborado e que conta com os esforços de toda a estrutura e equipe, moldando aspectos como motivação, comportamento e cultura organizacional. Esse cenário para uma empresa pequena, com muitas demandas, pode se tornar desesperador e propício para que surjam dificuldades maiores, mas ocorridas porque a empresa não administrou estrategicamente bem seus planos ao longo do tempo. Por isso, essa

integração completa é importante para o alinhamento da companhia como um todo junto à estratégia que, por sua vez, facilitará o caminho até a conformidade e a correção de possíveis inadequações.

Ainda com o intuito de aprofundar a análise das repercussões da LGPD na Distribuidora Ltda, observa-se que, olhando para os próprios processos da empresa como oportunidades inatas para crescimento e melhoria, temos que a função mais importante de uma empresa focada em oferecer produtos ou serviços distintos e de qualidade é o seu processo de vendas. Por isso, é de extrema importância que essas vendas sejam conduzidas com o máximo de segurança possível, em especial com relação aos dados de seus clientes. Nesse sentido, elaborou-se o fluxograma do processo de vendas da Distribuidora Ltda e procurou-se analisar os riscos de vazamento ou de tratamento de dados inadequado.

Antes de mais nada, para iniciar o processo de atendimento ao cliente, o funcionário da Distribuidora Ltda precisa ter senha pessoal cadastrada no sistema ERP, fato que reforça a maturidade na proteção aos dados já observada nesta análise. No ato do cadastro dessa senha, o gestor entrevistado, como responsável pelo setor de TI da empresa, indica quais módulos, funções e acessos do sistema estarão liberados para uso. Apesar da empresa dispor de cinco colaboradores ao todo, ao relembrar o fluxograma, dois deles atuam nas operações de estoquista, sem qualquer acesso ao sistema, mas, já os outros três, tem acesso irrestrito ao sistema: o gestor (diretor geral) e seus parentes (gerentes). O gestor entrevistado gentilmente cedeu acesso parcial ao sistema e compartilhou arquivos bastante úteis para análise da repercussão da LGPD em seu negócio. A Figura 4 é uma captura de tela do sistema ERP da Distribuidora Ltda que ilustra a tela de cadastro de funcionários.

Figura 4 – Tela de cadastro de funcionários

**Funcionários**

Consulta (F2) | Dados (F3)

Dados Gerais | Contas | Outros Dados

Dados Cadastrais

NOME (\*)  VENDEDOR? S

ABREVIADO(\*)  CNPJ/CPF

INSCRIÇÃO  NASCIMENTO //

ENDEREÇO

CIDADE  CEP

BAIRRO  UF

FONE  ATIVO S

CELULAR  FAX  CONTATO

INAD. ACEITÁ.  META  META CONTATO DIÁRIO

E-MAIL

FUNÇÃO  SALÁRIO  AJUDA CUSTO

É GERENTE  GERENTE

(FOTO)

Alterar Foto

Inserir (F5)

Salvar (F6)

Alterar (F7)

Cancelar (F8)

Sair

Comissões (%)

PRODUTOS À VISTA:  PRODUTOS EM PROMOÇÃO²:

PRODUTOS À PRAZO¹:

¹ Utilizado apenas no Relatório de Comissões de Vendedores (À Prazo / À Vista)  
² Utilizado apenas no Relatório de Comissões de Vendedores por Produtos em Promoção

Fonte: ERP da Distribuidora Ltda (2023)

Conforme se observa, o sistema possui espaço para armazenar uma ficha completa com dados pessoais do funcionário. No entanto, o gestor citou em entrevista que nenhum desses dados são importantes para operação no sistema, apenas o nome, a senha e a liberação de acesso às funções. Segundo ele, esses outros dados pessoais são tratados apenas pelo escritório de contabilidade parceiro, no lançamento mensal das folhas de pagamento. Aqui, o impacto da LGPD sobre a empresa pesa consideravelmente, na medida em que se lembra da já verificada inexistência mínima de qualquer acordo de confidencialidade ou política de privacidade de dados entre as partes.

A fim de concretizar o pedido de compra do cliente, por sua vez, se faz necessário coletar alguns dados pessoais. Por se tratar de uma empresa comercial, conforme exposto e analisado no subtópico anterior, o gestor entrevistado realiza esse recolhimento de dados por motivações de atendimento às leis fiscais e tributárias. A emissão da NF-e (Nota Fiscal Eletrônica) exige dados cadastrais básicos como CPF, telefone, nome e endereço completo e, assim, está em consonância com as determinações fiscais no país. Inclusive, essas informações são exigidas pelo próprio sistema de cadastramento de novos clientes pela empresa. A Figura 5 é uma nova

captura de tela do sistema ERP da Distribuidora Ltda que mostra a tela de cadastro de seus clientes.

Figura 5 – Tela de cadastro de clientes

The screenshot shows a web-based form for client registration. At the top, there are tabs for 'Consulta [F2]', 'Dados do Cliente [F3]', and 'Emails [F4]'. Below these are sub-tabs: 'Dados Gerais', 'Outros Dados', 'Observações', 'Gerencial', 'Pedido de Informação', 'Foto', 'Lista de CNAE', and 'Proprietários'. The main form area is titled '(\*) Campos Obrigatórios' and contains the following fields:

- CNPJ / CPF (\*) with a 'Consultar CNPJ' button and 'INSC. ESTADUAL' field.
- NOME (\*)
- FANTASIA (\*)
- RG (with 'ORGÃO' dropdown)
- NASCIMENTO (with date format) and NATURALID. (with dropdown)
- CEP (\*) (with 'UF' dropdown)
- ENDEREÇO (\*) (with 'NÚMERO (\*)' field)
- COMPLEMENTO (with 'BAIRRO (\*)' dropdown)
- CIDADE (\*) (with 'UF (\*)' dropdown)
- REFERÊNCIA
- CATEGORIA (\*) (with 'REGIÃO (\*)' dropdown)
- VENDEDOR (\*) (with '+' icon)
- FONE (\*) (with 'WHATSAPP' field)
- OUTROS TEL
- CONTATO (with 'FAX' field)
- EMAIL (with 'CLASSIFICAÇÃO' dropdown)
- LIM. CRÉDITO (\*) (with '0,00' value)
- DESCONTO
- PAGA COMISSÃO (with dropdown)
- FUNCIONÁRIO (with dropdown)
- TAB. DE PREÇO (with dropdown)
- PREÇO VINCULADO (with dropdown)
- SEM VINCULO (with dropdown)
- ESTADO CIVIL (with 'C - CASADO(A)' dropdown)
- PERC. ACRÉSCIMO NA VENDA

At the bottom, there are fields for 'DATA CAD.', 'USUÁRIO CAD.', 'DATA ALT.', and 'USUÁRIO ALT.'. A sidebar on the right contains buttons: 'Inserir [F5]', 'Salvar [F6]', 'Alterar [F7]', 'Cancelar [F8]', 'Pesquisar [F9]', 'Excluir [F10]', 'Ficha [F11]', 'Funções[F12]', 'Observações', 'Atualizar', and 'Sair [Esc]'.

Fonte: ERP da Distribuidora Ltda (2023)

Em conformidade com a Lei, os impactos positivos à LGPD são percebidos quando se nota que a empresa solicita apenas os dados que são obrigatórios na plataforma para a emissão da NF-e para o cliente, caracterizando um tratamento com quantidade mínima de dados e uma coleta adequada e não excessiva, especialmente ao deixar em aberto os outros campos a serem preenchidos no sistema, por exemplo, a numeração do RG e a filiação (nomes dos pais) do cliente. Essa postura torna o processo mais enxuto, diminuindo a quantidade de informações a serem geridas pela empresa e, conseqüentemente, diminuindo também os impactos da LGPD sobre ela.

Não obstante, fica claro que a Distribuidora Ltda, por já trabalhar à disposição de todas essas informações, deve passar a sentir o impacto em observação à LGPD o quanto antes, especialmente em termos de preservação e segurança dos dados, a fim de dirimir dificuldades futuras. O que ameniza as repercussões da Lei, nesse sentido, é lembrar do discurso do gestor quando apresenta seu sistema ERP com funcionalidades básicas de segurança e restrição de acesso com senha a todas as telas e janelas do *software*, não apenas àquelas voltadas aos dados dos clientes e

funcionários, na medida em que são abertas pelo usuário, para restringir o acesso à determinadas funções apenas por pessoas autorizadas.

Ao prosseguir com o processo de atendimento ao cliente, o funcionário devidamente autorizado para acessar os dados dos clientes, consegue, finalmente, abrir a tela de pedidos e realizar os lançamentos. A Figura 6 apresenta uma cópia-modelo de um pedido de compra finalizado, gerado pelo sistema ERP da Distribuidora Ltda, logo após a digitação dos dados.

Figura 6 – Pedido de compra

<b>Nº Pré-Venda: 32770</b>		<b>Vendedor:</b>		<b>Emissão:</b>			
Usuário:		Canal de Venda: BALCÃO					
<b>Cliente.....Cód.: 1 - CLIENTE</b>							
<b>Endereço.:</b> RUA,0		<b>Cidade:</b> NATAL-RN		<b>Compl.:</b>			
<b>Bairro.....:</b> CENTRO				<b>CEP.....:</b> 59.000-000			
<b>Telefones:</b> 0		<b>E-mail.:</b>		<b>Contato:</b>			
<b>Região.....:</b> NATAL							
Código	Quant	Und	Descrição	Fabricante	Preço Unit	Desc.	SubTotal
45	1	UN	PRODUTO	FABRICANTE	10,00	0,00	10,00
<small>Legenda antes do cód. produto: (= &gt;) = Produtos em promoção. (***) = Produtos com IPI. (&gt;*) = Produtos em promoção e com IPI.</small>							
<b>Som. Qtd:</b> 1		<b>Tipo Entrega:</b> VAI LEVAR		<b>PESO BRUTO.....:</b>		<b>0,000 Kg</b>	
<b>Qtd Itens:</b> 1		<b>Data Entrega:</b>		<b>PESO LÍQUIDO...:</b>		<b>0,000 Kg</b>	
		<b>Turno:</b>		<b>Total Bruto.....:</b>		<b>10,00</b>	
<b>Separador:</b> _____		<b>Conferente:</b> _____		<b>Ass. Cliente :</b> _____		<b>Desconto.....:</b> 0,00% <b>0,00</b>	
<b>Obs.:</b>				<b>Frete/Acrés/IPI:</b>		<b>0,00% 0,00</b>	
				<b>Valor Líquido.....:</b>		<b>10,00</b>	
				<b>Bonificação.....:</b>		<b>0,00</b>	
						<b>( ** PREÇO DE ATACADO ** )</b>	
<b>Formas de Pagamento</b>							
Forma	Valor	Vencimento	Dias				

Fonte: ERP da Distribuidora Ltda (2023)

Em tese, esse documento é impresso para servir de comprovante ao cliente até que sua NF-e seja, de fato, emitida. O gestor entrevistado ainda compartilha que essa folha também é utilizada em mais dois momentos: para cadastro e emissão dos boletos para pagamento do pedido, de acordo com a negociação feita com o cliente, e, no final, também é repassada aos estoquistas. Nesse ponto, percebe-se grandes impactos da LGPD. Assim como é possível perceber da cópia-modelo de pedido compartilhado pelo gestor, alguns dados como nome e endereço completo, telefone e CPF são expostos aos estoquistas, desnecessariamente, durante as etapas de separação e conferência do pedido, uma vez que não são informações cruciais para realização dessas tarefas.

Em resumo, os impactos da LGPD na operação de atendimento aos clientes da Distribuidora Ltda repercutem na etapa de anotação e lançamento do pedido no sistema ERP da empresa (exige busca e acesso a dados cadastrais), na impressão do pedido para separação (e nas etapas subsequentes, nas quais os dados são

indiretamente manipulados pelos estoquistas e conferentes), e na emissão de documentos tais como boletos bancários e nota fiscal. Com isso, basicamente todo o cerne do processo de atendimento é impactado pela LGPD e, em torno disso, se torna imprescindível minimizar riscos que possam causar prejuízos irreparáveis.

Assim, em meio a todos esses impactos nas operações da empresa estudada, as consequências da LGPD vêm sobre a própria exigência por adequação, pura e simples, sem exceções. No entanto, as consequências podem ser vistas por uma ótica positiva, como da oportunidade que a Lei oferece de promover melhorias nas condutas e processos organizacionais, visando, por exemplo, a evolução do relacionamento com os clientes (criação de diferenciais competitivos à frente dos concorrentes) e a potencialização dos resultados, na medida em que a privacidade e a proteção aos dados pessoais (LGPD) se mostram como um fatores determinantes aos clientes, na hora de decidir fechar negócio ou escolher uma empresa para consumir e adquirir produtos (GRUPO DARYUS, 2022).

Por sua vez, as ameaças da LGPD giram em torno da falta de aproveitamento das oportunidades; giram em torno da despreocupação, da desatenção, da falta de empenho na adequação, na busca por conhecimento e na ausência de esforços por conscientização. É um efeito cascata; longo, lento e que quando o gestor percebe, pode ser tarde demais: a falta de cuidados com as boas práticas de privacidade e proteção de dados, isto é, negligenciar a LGPD pode culminar em publicização dessa postura, com consequência de perda de credibilidade no mercado, o que diminui a preferência dos clientes pelos produtos e serviços oferecidos, gerando queda nas receitas, sem contar com as sanções e penalidades impostas pela ANPD. Não todas juntas, mas apenas uma dessas ameaças já seria suficiente para comprometer a imagem da empresa e colocar em risco a continuidade de suas operações para o longo prazo. Por isso, ao lembrar que a condição de fragilidade de uma pequena empresa torna esses esforços ainda mais importantes e urgentes, dedica-se, agora, em analisar recomendações para uma conformidade alinhada com a estratégia da Distribuidora Ltda.

#### **4.4 Recomendações para a Distribuidora Ltda**

Ao verificar outra pressuposição levantada na fase de exploração do material, se a LGPD é uma ameaça à sobrevivência da Distribuidora Ltda no longo prazo, o

próprio gestor afirma totalmente discordante que essa Lei ameace, de alguma forma, quer os produtos que comercializa, ou a atuação de sua empresa no mercado hoje, no curto prazo, mas também no médio e longo prazo. Na medida em que se constata que esse pressuposto não é verdadeiro, também é natural lembrar da pesquisa do Grupo Daryus (2022) que verificou que 87% dos usuários já deixaram de realizar alguma atividade por preocupações com seus dados pessoais. Então, quer o gestor veja ameaça, quer não, o próprio mercado exige que ele trabalhe para convertê-las em oportunidades para o negócio. Como já exaustivamente debatido nesta redação, o cumprimento de todo esse processo, mantendo boas práticas de conformidade com a legislação vigente, não garante só a privacidade e a segurança dos dados pregada pela LGPD, mas o êxito organizacional. Nesse sentido, tendo em vista as análises já evidenciadas nesse estudo de caso, algumas medidas práticas podem ser tomadas no sentido de adaptar-se à LGPD, ao passo que integra esse objetivo aos seus processos de administração estratégica.

Inicialmente, é válido ressaltar que se trata de uma pequena empresa, mas que já carrega 25 anos de experiência no mercado potiguar. Apesar disso, como já exposto neste trabalho, a empresa ainda não alcançou maturidade em se tratando da LGPD por não empreender esforços nesse sentido. Todas as empresas precisam se atentar, não apenas as grandes, pois a Lei existe, logo precisa ser conhecida e cumprida. Não conhecer, não justifica não cumprir, mas deve-se tomar medidas para minimizar isso. Sendo assim, o primeiro grande passo nessa jornada é estimular uma consciência aberta a buscar conhecimento e planejamento por adequação, a começar pelo líder, gestor e proprietário da companhia, acumulando mais um título: o de estrategista. O planejamento e a estratégia se apresentam como a estrutura básica de qualquer processo de adaptação que a empresa venha a enfrentar. Nesse caso, com a LGPD, não se busca uma conformidade meramente legal (por causa da Lei), mas uma conformidade estratégica, isto é, através da Lei, encontrar oportunidades de posicionamento, crescimento e diferenciação frente aos concorrentes no mercado.

A LGPD para os pequenos negócios, assim como, por exemplo, o Código de Proteção e Defesa do Consumidor, não deve ser apenas mais uma lei a ser cumprida pela obrigação. Como foi possível constatar na etapa de análise dos dados coletados na entrevista, as MPE têm a tendência natural de ignorar certas obrigações sob o argumento da sobrevivência, uma vez que foram fundadas muitas vezes com o único objetivo inicial de promover sustento à família do empreendedor. Sendo assim, uma

das maiores dificuldades nesse processo de conscientização é convencer o pequeno empresário e sua empresa a vislumbrarem que a adequação à LGPD não se dá apenas para evitar complicações jurídicas ou sanções, mas que a partir da LGPD se pode extrair e desenvolver vantagens competitivas que influenciem positivamente o desenvolvimento do negócio.

Uma ideia básica para o gestor entrevistado nessa pesquisa, que pode auxiliá-lo a compreender a magnitude de seu papel como estrategista em relação a LGPD, é entender que as atividades que sua empresa desempenha geram valor para seus *stakeholders*, ou seja, a satisfação das partes interessadas é diretamente dependente da qualidade da sua gestão e da execução dos processos realizados pelas equipes de trabalho. Com isso em mente, apresenta-se algumas ferramentas de gestão da qualidade com objetivo de sustentar o planejamento e os esforços de adaptação da Distribuidora Ltda à LGPD, por exemplo, a análise SWOT, o fluxograma, a matriz 5W2H e o ciclo PDCA, respectivamente, contribuem com os processos de verificação e diagnóstico do ambiente; com o mapeamento dos processos executados atualmente; com o direcionamento do plano de ação para concretização das estratégias de adequação; e, com o controle e melhoria contínua de todas essas soluções (SEBRAE, 2022). Assim, se espera ser possível alinhar políticas, estratégias e objetivos organizacionais às diretrizes da Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais.

Baseado nesse pensamento, a administração da Distribuidora Ltda pode ser potencializada com boas práticas de gestão que favoreçam a adaptação das suas atividades à legislação ao mesmo tempo em que contribuam para seu crescimento. Para tanto, a definição de objetivos e metas em torno da LGPD é essencial para que esta Lei se torne uma realidade em suas rotinas. No entanto, a dinamicidade do mercado tem se tornado cada vez mais intensa e abrangente, então, ainda mais importante que a mera definição de objetivos e metas, o acompanhamento contínuo de seus resultados possibilita ajustes na rota e absorção das novas necessidades e exigências que podem surgir com as atualizações e novas resoluções anexas à Lei.

Uma vez já estabelecidos os objetivos e as regras de governança e boas práticas que irão guiar a empresa nessa jornada, a capacitação e a busca pelo conhecimento técnico que venha ajudar toda a organização na implementação dessas ferramentas, podem ser servidas exatamente através de ações educativas e treinamentos que integrem toda sua equipe, para que, juntos e alinhados por uma só estratégia, todos compartilhem suas experiências e empenhem esforços mutuamente

dentro de suas rotinas de trabalho, em busca do êxito com a LGPD. Sendo assim, uma medida nessa direção é separar um momento curto, do dia de trabalho, em periodicidade quinzenal ou mensal, para estudo e análise da LGPD, como uma imersão, para todo o corpo funcional da companhia. Acredita-se que o fato de ser uma pequena empresa com cinco colaboradores torna essa tarefa extremamente viável e necessária: o gestor precisa liderar as mudanças, os gerentes precisam conduzir e os funcionários operacionais precisam estar cientes de todo o planejamento, para que este tenha sucesso. É apenas conhecendo o conteúdo da LGPD e suas implicações nas operações da empresa, que se espera ter as condições necessárias para corrigir as deficiências e, antes de tudo, se conscientizar da existência delas. Por isso, sugere-se que o gestor empreenda alguma atitude nesse sentido, pois, mesmo levando em consideração as dificuldades do cotidiano de trabalho do pequeno empreendedor, o conhecimento só pode ser gerido e praticado se ele for, inicialmente, agregado a todos na empresa.

Nesse mesmo intuito, a empresa deve ponderar suas condutas quanto ao gerenciamento de dados pessoais de seus clientes tanto quanto deve se policiar com o tratamento dos dados de seus colaboradores e parceiros. Como foi citado durante a entrevista com o gestor, a Distribuidora Ltda realiza o compartilhamento de dados de seus funcionários com suas contratadas e assim, mesmo sem o querer, acaba agindo com imperícia. Para mitigar esses riscos, se faz necessário uma reestruturação dessas relações: os contratos de trabalho devem solicitar autorização específica e formal aos titulares dos dados (empregados) para que a empresa e seus parceiros especificados (agente de tratamento dos dados) tenham a autonomia necessária e exigida pela LGPD para realizar as devidas operações de tratamento dentro dos parâmetros da Lei. Além disso, o contrato firmado com o escritório de contabilidade que presta serviço à empresa investigada nessa pesquisa, por sua vez, também deve ter suas cláusulas atualizadas e adaptadas aos termos da LGPD para, minimamente, prever condições de confidencialidade e segurança dos dados compartilhados e tratados.

Ainda no âmbito da governança, apesar da dispensa do agente encarregado de dados nas pequenas empresas, pela Resolução nº 2 da ANPD, sugere-se fortemente que o gestor da empresa desse estudo de caso também considere essa função entre suas atribuições, pelo menos nesse primeiro momento, na medida em que ele mesmo relata que sua empresa vem passando por um processo de

reorganização estratégica e operacional. À vista disso, a presente discussão vem à tona em perfeito momento para garantir que esses novos processos sejam idealizados e implementados já alinhados com princípios-modelo da LGPD de “privacidade por padrão” e “privacidade desde a concepção”. E assim, espera-se que a estratégia da Distribuidora Ltda encontre facilidade em se alinhar com as exigências legais e torne-a apta a prosperar com maior segurança.

Consoante com o discurso do gestor entrevistado, a rotina atual de trabalho na Distribuidora Ltda também já está muito sobrecarregada de atividades nas mãos de poucos responsáveis. Durante a entrevista, o gestor cita por várias vezes acerca do seu desejo de implementar uma plataforma digital na forma de aplicativo. Segundo ele, os benefícios desse projeto contribuem para desafogar um pouco do fluxo de atendimento, na medida em que os próprios clientes podem acessar e realizar seus pedidos de forma autônoma, mas que, também, esse novo canal de vendas possibilita a expansão da presença geográfica da empresa ao abrir suas portas para o mundo, literalmente, através da internet. Neste ínterim, percebe-se como vantajosa a ideia da contratação de um profissional (para compor o quadro fixo da empresa) ou equipe de especialistas em TI (como empresa terceirizada prestadora de serviço), para assumir a construção desse projeto, visto que esse investimento permitiria a expansão do negócio ao mesmo tempo em que forneceria suporte na própria adaptação dos processos atuais da empresa. Como requisito para essa escolha, a Distribuidora Ltda deve considerar um parceiro capacitado e certificado em nível apto a implementar os cuidados exigidos pela LGPD na nova plataforma *online* de vendas que se almeja desenvolver.

Nesse segundo momento, portanto, as atividades relacionadas aos dados e às informações *online* teriam esse novo responsável. Isso porque, a partir desse instante, uma série de novos deveres e responsabilidades são assumidos, tais como, a elaboração, implementação e manutenção de políticas claras de privacidade, de *cookies* e de termos de uso da plataforma; a preocupação com questões de segurança da hospedagem dos dados em servidor confiável (e alinhado com as diretrizes da LGPD); o registro mais minucioso das rotinas de uso de dados, de relatórios de impacto e *logs* de acesso; a busca por selos de confiança e por certificações em padrões ou *frameworks* de segurança; enfim, ao delegar todas essas atribuições a um parceiro competente, alinhado com as estratégias e objetivos da organização, espera-

se que o gestor se desprenda do nível operacional e perceba o alívio necessário para que se empenhe com maior firmeza na liderança estratégica de sua companhia.

O subtópico anterior apresentou uma boa base do que seria uma prévia do mapeamento do tratamento de dados na Distribuidora Ltda, ao observar as práticas mais importantes da empresa em encontro à LGPD. O mapeamento através do fluxograma identificou uma padronização já consolidada no processo de atendimento ao cliente, mas também apresentou riscos e vulnerabilidades aos quais a organização está exposta atualmente. Uma possibilidade de perigo iminente foi identificada nos procedimentos que envolvem a folha impressa de pedido de compra dos clientes. Em busca da plena adequação à legislação, enquanto se converte essas ameaças em oportunidades de melhoria, percebe-se a necessidade de que a Distribuidora Ltda verifique junto à empresa contratada de suporte ao seu *software* ERP acerca de algum parâmetro ou configuração no sistema que restrinja, mascare, anonimize, de alguma forma, os dados pessoais dos clientes impressos nesses orçamentos de pedidos de compra, desnecessários para o pessoal do estoque. Separar, conferir e embalar um pedido não exige saber nome ou CPF de quem compra, por exemplo, mas apenas dados e quantidades de produtos são importantes nessa fase do processo. Sendo assim, uma alternativa para dirimir essa inconveniência seria o sistema permitir a impressão de uma folha de pedido simplificada, apenas com a listagem dos itens e as quantidades, pois operacionalmente falando, até a impressão dos preços e do detalhamento da negociação de pagamento também é vista, nesse contexto, como uma superexposição de informações dispensáveis. Por esses motivos, qualquer medida que minimize os impactos dessa questão será bastante relevante, pois se há perda do documento, ou se, por algum motivo, um terceiro ou o próprio colaborador descartar este documento em local indevido, todos aqueles dados acabam ficando expostos às probabilidades do acaso, caracterizando uma desproteção grave ao cliente titular dos dados em questão.

Ainda em relação ao *software* utilizado pela empresa, outra questão que merece destaque, a partir das observações *in loco* e confirmações em entrevista com o gestor, os entregadores contratados que utilizam esse mesmo documento do pedido de compra precisam, pelo menos, do primeiro nome e do endereço completo do cliente, a fim de realizarem a entrega dos produtos corretamente. Aqui, nota-se dois problemas. Primeiro, a negligência do que fazer após a entrega. É importante que o gestor reconheça a importância de padronizar a conduta em relação a esse

documento, se deve ser entregue ao cliente, se deve retornar à empresa para ser destruído, enfim, é importante empregar esforços para que esse seja um comportamento padrão que não permita brechas para riscos de vazamento, violação ou uso indevido dessas informações. Segundo, não apenas os empregados contratados, mas os prestadores de serviço terceirizado à empresa também precisam aprender a suprimir ameaças e ter a noção das responsabilidades e consequências do mau uso dos dados pessoais à sua disposição. Dessa situação, infere-se que um dos maiores riscos relacionados ao mal gerenciamento de dados é aquele que se origina da inadvertência, imprudência ou imperícia dos próprios colaboradores da organização. Por essas razões, reforça-se o apelo ao gestor acerca do, já citado, programa de educação, treinamento e conscientização de seus colaboradores para que assim busque unir esforços de toda a sua equipe e procure providenciar reparo imediato quanto às limitações identificadas.

Em tempo, este próprio trabalho pode se apresentar como um instrumento norteador de conhecimento ao gestor entrevistado, em agradecimento às suas contribuições para que essa pesquisa se realizasse, esclarecendo seu caminho com os possíveis primeiros passos ao encontro da plena adaptação de sua empresa à Lei Geral de Proteção de Dados. Na prática, sabe-se que toda essa implementação faz parte de um processo de melhoria contínua e que ocorre lenta e gradualmente. Pois, ainda mais se tratando de uma pequena empresa, esses procedimentos mais complexos têm a tendência natural de serem morosos e desafiadores. No entanto, se bem executados e absorvidos pelas novas rotinas, torna os processos da empresa ainda mais fluidos e dinâmicos, trazendo mais clareza e segurança para o gestor à frente de sua organização.

No mais, a missão da Autoridade Nacional de Proteção de Dados de zelar pela proteção dos dados pessoais no território brasileiro repercute através de seu repositório de publicações. Ao disponibilizar desde guias até documentos técnicos, a ANPD se apresenta como uma verdadeira parceira das pequenas empresas, com o intuito de ajudá-las, antes de puni-las, em torno da adequação à Lei Geral de Proteção de Dados (BRASIL, 2021). Sendo assim, é proposto que o gestor da Distribuidora Ltda também se aproprie desses materiais para conhecer mais da Lei, enriquecer os debates com sua equipe e orientar as revisões de seu planejamento estratégico a partir das diretrizes da LGPD, em especial, o Guia Orientativo sobre Segurança da Informação e o Checklist de Medidas de Segurança.

Por fim, na medida em que se propõe ao gestor considerar todas essas boas práticas de governança, recomendações e medidas de *compliance*, também se faz importante que a Distribuidora Ltda adote o zelo por princípios éticos em todas as etapas do planejamento de suas atividades, rotinas, objetivos e estratégias, além de que procure sempre estabelecer um relacionamento transparente com seus clientes, colaboradores e parceiros comerciais. Portanto, estimula-se o estudo constante e o desenvolvimento de padronizações para a empresa, tendo em vista que uma visão estratégica de crescimento e sucesso do negócio deve ser apoiada em processos organizacionais claros, bem definidos, bem gerenciados e que considerem os princípios da LGPD.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em tempos em que a tecnologia da informação e seus aparatos têm moldado os relacionamentos na sociedade, muito já se tem desenvolvido para aproximar não apenas as pessoas, umas das outras, mas para potencializar as relações comerciais das empresas com seus clientes e fornecedores. Especialmente por meio da internet, a comunicação entre esses atores ocorre quase que totalmente baseada na troca de um elevado fluxo de dados e informações.

Ao observar o crescimento de um comportamento arbitrário e irrestrito em torno da exploração de dados pessoais dos indivíduos pelas organizações, ao redor do mundo, as autoridades têm se dedicado em discutir e elaborar leis de privacidade com o intuito de proteger os cidadãos, mas também de criar responsabilidades às empresas. No Brasil, a Lei nº 13.709/2018 é a denominada Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais que estabelece diretrizes importantes e obrigatórias a todo agente que colete, armazene, processe ou que, de qualquer modo, gere dados pessoais em todo território nacional.

Nesse sentido, a LGPD se impõe às empresas, de todo e qualquer porte e segmento de atuação, regulamentando o padrão mínimo de comprometimento com a proteção da privacidade e com a segurança dos dados de seus clientes. Apesar disso, as empresas de pequeno porte possuem direito de tratamento jurídico diferenciado, previsto pela Constituição Federal, logo, a Autoridade Nacional de Proteção de Dados, responsável pela fiscalização e regulação da LGPD, instituiu regras flexíveis e simplificadas de implementação da Lei através da Resolução CD/ANPD nº 2/2022.

Nesse contexto, esse trabalho teve como objetivo geral discutir, do ponto de vista da estratégia empresarial, os desafios enfrentados pelas pequenas empresas para adequação e implementação da Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais. Para isso, realizou-se um estudo teórico a partir da análise documental da LGPD e da Resolução nº 2, além de um levantamento bibliográfico que discutiu a aplicabilidade de mecanismos como boas práticas, governança e *compliance* na administração estratégica das micro e pequenas empresas.

Ao buscar entender como toda essa teoria se desdobraria na prática, decidiu-se por elaborar o presente estudo de caso e investigar as rotinas de uma pequena empresa, a Distribuidora Ltda. Após o período dedicado a observar seus processos habituais de trabalho, da análise do questionário aplicado e da entrevista realizada

com o gestor e proprietário da companhia, foi possível cumprir com todos os objetivos específicos da pesquisa.

O primeiro, comprometeu-se em avaliar o grau de adaptação da empresa estudada à LGPD. É verdade que apenas se pode falar em medir os efeitos da Lei se, de fato, houver algum programa ou esforço em andamento para este fim. Constatou-se o desconhecimento acerca da existência da Lei pelo gestor e, conseqüentemente, a carência de qualquer empenho claro em busca de adequação. Das proposições verificadas no questionário de análise, concluiu-se que apenas 40% são atendidas com a seriedade apropriada. No entanto, ao considerar o contexto geral da companhia investigada, olhando positivamente para esse resultado, arrisca-se afirmar que esse nível de conformidade é razoável para as condições apresentadas, uma vez que se sustenta por procedimentos já desempenhados desde antes da LGPD, como boas práticas da administração da Distribuidora Ltda.

O segundo objetivo específico buscou sondar e discriminar alguns dos processos da companhia, debatendo seus impactos, conseqüências, oportunidades e ameaças à luz da LGPD. Apesar de que o tratamento de dados realizado pela Distribuidora Ltda não é a atividade-fim de suas operações, em meio as suas rotinas, verificou-se vários pontos de inadequação quanto aos cuidados com a privacidade e a proteção dos dados pessoais dos clientes e colaboradores. Os riscos potenciais de vazamento de dados estão atrelados principalmente à falta de padronização na manipulação de documentos impressos, com métodos rudimentares, reflexo da ausência de diretrizes de gerenciamento de riscos e de um programa interno efetivo de proteção de dados. Em contrapartida, o âmbito da segurança dos sistemas e dispositivos foi a dimensão de análise em que a empresa investigada demonstrou maior diligência e maturidade.

O terceiro objetivo específico procurou converter as ameaças identificadas em oportunidades de melhoria e crescimento para a Distribuidora Ltda. Ao compreender que o planejamento e a administração estratégica norteiam as empresas em busca do sucesso organizacional, apresentou-se sugestões não apenas como incentivos à mera adequação à LGPD, mas visando o amadurecimento da gestão da companhia. Em outras palavras, motivou-se o gestor proprietário a considerar a LGPD como meio de aprimoramento da sua visão estratégica, ao passo que mitigar riscos concede ocasião oportuna para cultivo da fidelidade e satisfação dos clientes e parceiros, em favor da manutenção de suas operações no mercado para o longo prazo. Ainda, com

isso em mente, estimulou-se uma proposta de governança ao gestor para que conduza cada uma das atividades e processos da sua empresa de modo organizado, transparente, responsável e em conformidade legal com as normas e leis vigentes, em especial, a LGPD.

Dessarte, como resultado de todas essas observações, ao longo de todas as etapas desse estudo, foi possível ponderar e responder o questionamento definido como problema desta pesquisa: “Quais os desafios enfrentados por uma pequena empresa em busca de adaptação e implementação da Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais?”. Destaca-se, em particular, que as principais dificuldades estão vinculadas à limitação de conhecimento técnico do fundador e administrador do negócio; à inexistência de planejamento e estratégias; e, à estrutura limitada de recursos humanos e financeiros.

A pesquisa encontrou limitações no aspecto da sua abrangência, uma vez que esse estudo de caso tratou de analisar uma pequena empresa específica, com suas particularidades individuais, inserida no seu próprio contexto mercadológico, enfim, todas essas condições que, provavelmente, outras pequenas empresas não compartilham por igual modo. Por exemplo, será que fatores geográficos (localização) ou demográficos (quadro de funcionários atual) influenciaram nos resultados desse trabalho? Será que se o quadro de colaboradores fosse diferente, ou maior, ou ainda menor do que é, isso teria influenciado nas conclusões observadas? Portanto, ao considerar um novo cenário de investigação, naturalmente nascem novas hipóteses e pressuposições para serem verificadas e, como consequência disso, novos resultados. Com isso, não é possível admitir generalizações às respostas do problema desta pesquisa, mas apenas ampliar o campo de percepções do tema por meio de inferências.

Nesse sentido, nota-se a oportunidade de realização de novas pesquisas, a partir dos resultados apresentados neste trabalho. Primeiro, um aprofundamento desse próprio estudo de caso poderia verificar o andamento e os frutos da aplicação das medidas propostas ao gestor da Distribuidora Ltda no subtópico anterior. Um segundo estudo ainda poderia ser realizado dentro dessa mesma empresa, agora, considerando uma ampliação da amostra, ao se entrevistar colaboradores não apenas em nível estratégico, mas consultando os integrantes de todos os níveis, como o tático e o operacional, a fim de investigar ainda mais a fundo a repercussão da LGPD em suas rotinas. Ademais, outros estudos além dos limites da Distribuidora Ltda poderiam

ser desenvolvidos em parceria com o Sebrae, por exemplo, na medida em que se buscava traçar um panorama mais amplo das dificuldades de adequação das pequenas empresas à LGPD, em âmbito regional ou até estadual.

No mais, esse estudo buscou apresentar as leis, as políticas, as diretrizes e as normatizações diversas, ante a perspectiva estratégica que podem oferecer aos gestores, em busca da realização dos objetivos de curto, médio e, principalmente, de longo prazo. Com enfoque particular sob a LGPD, a empresa eficiente em assegurar a privacidade e diligente em garantir a segurança dos dados pessoais de seus clientes, se posiciona no mercado com diferenciais competitivos fundamentais à frente de seus concorrentes, ainda mais hoje, em plena Era da Informação.

As conclusões apresentadas nessa pesquisa, finalmente, podem auxiliar o gestor da empresa investigada na condução de seu citado projeto de *e-commerce*. Desde já, é imprescindível que este seja desenvolvido em alinhamento com os princípios implícitos na LGPD de “privacidade por padrão” e “privacidade desde a concepção”. Assim, o cumprimento à legislação se tornará um grande trunfo, um selo de qualidade e confiança para uma atuação mais segura e tranquila em todos os âmbitos no mercado. Afinal, este se apresenta como o momento ideal para que a Distribuidora Ltda dedique esforços em favor da conformidade à LGPD e adeque suas rotinas de trabalho, com vistas a oferecer o melhor serviço, com a melhor segurança, aos seus atuais e futuros potenciais clientes.

## REFERÊNCIAS

- 4IMPRINT BLUE PAPERS. **Corporate governance for small business**. 2010. Disponível em: <<https://silo.tips/download/lue-papers-corporate-governance-for-small-business-4imprintcom-imprint-inc-all-r>>. Acesso em: 19 abr. 2023.
- AGÊNCIA SEBRAE DE NOTÍCIAS. **Oito em cada dez empregos foram gerados nos pequenos negócios em 2022**. 2023. Disponível em: <<https://agenciasebrae.com.br/brasil-empendedor/oito-em-cada-dez-empregos-foram-gerados-nos-pequenos-negocios-em-2022>>. Acesso em: 19 abr. 2023.
- AGÊNCIA SEBRAE DE NOTÍCIAS. **Pequenos negócios aceleram emprego e PIB no país**. 2023. Disponível em: <<https://agenciasebrae.com.br/dados/pequenos-negocios-aceleram-emprego-e-pib-no-pais/>>. Acesso em: 19 abr. 2023.
- ALMEIDA, S. C. D.; SOARES, T. A. Os impactos da Lei Geral de Proteção de Dados – LGPD no cenário digital. **Perspectivas em Ciência da Informação**, v. 27, n. 3, p. 26-45, jul/set, 2022. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/pci/a/tb9czy3W9RtzgbW WxHTXkCc/>>. Acesso em: 17 abr. 2023.
- ALVES-MAZZOTTI, A. J.; GEWANDSZNAJDER, F. **O método nas ciências naturais e sociais: pesquisa quantitativa e qualitativa**. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 1999.
- ALYRIO, R. D. **Métodos e técnicas de pesquisa em administração**. 1. ed. Rio de Janeiro: Fundação CECIERJ, 2009.
- ANPD. **Checklist de medidas de segurança para agentes de tratamento de pequeno porte**. Brasília, DF, 2021. Disponível em: <<https://www.gov.br/anpd/pt-br/documentos-e-publicacoes/checklist-vf.pdf>>. Acesso em: 15 abr. 2023.
- ANPD. **Guia orientativo sobre segurança da informação para agentes de tratamento de pequeno porte**. Brasília, v. 1, n. 1, p. 1-21, out, 2021. Disponível em: <<https://www.gov.br/anpd/pt-br/documentos-e-publicacoes/guia-vf.pdf>>. Acesso em: 15 abr. 2023.
- ANPD. **Modelo de registro das operações de tratamento de dados pessoais para agentes de tratamento de pequeno porte**. Brasília, DF, 2023. Disponível em: <[https://www.gov.br/anpd/pt-br/documentos-e-publicacoes/modelo\\_de\\_ropa\\_para\\_atpp.pdf](https://www.gov.br/anpd/pt-br/documentos-e-publicacoes/modelo_de_ropa_para_atpp.pdf)>. Acesso em: 18 jun. 2023.
- ANPD; WIMMER, M. **Conselho Diretor aprova Regulamento de aplicação da LGPD para agentes de tratamento de pequeno porte**. Brasília, DF, 2022. Disponível em: <<https://www.gov.br/anpd/pt-br/assuntos/noticias/conselho-diretor-aprova-regulamento-de-aplicacao-da-lgpd-para-agentes-de-tratamento-de-pequeno-porte>>. Acesso em: 15 abr. 2023.
- ANSOFF, H. I. **Estratégia empresarial**. São Paulo: McGraw-Hill, 1977.

ARGENTINA. **Lei nº 25.326**, de 04 de outubro de 2000. Ley de Protección de los Datos Personales. 2000. Disponível em: <<http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/60000-64999/64790/norma.htm>>. Acesso em 18 abr. 2023.

AUSTIN, J. E. **Managing in developing countries**: strategic analysis and operating techniques. New York: The Free Press, 1990.

AZEVEDO, M. M. *et al.* O compliance e a gestão de riscos nos processos organizacionais. **Revista de Pós-graduação Multidisciplinar**, v. 1, n. 1, p. 179-196, mar/jun, 2017. Disponível em: <<https://fics.edu.br/index.php/rpgm/article/view/507/555>>. Acesso em: 19 abr. 2023.

BARWISE, P.; MEEHAN, S. **Simply better**: winning and keeping customers by delivering what matters most. Cambridge: Harvard Business School Press, 2004.

BELARMINO, A. P. O compliance na percepção de micro e pequenos empresários. **Revista Metropolitana de Governança Corporativa**, v. 5, n. 2, p. 65-87, 2020. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/60407/o-compliance-na-percepcao-de-micro-e-pequenos-empresarios/i/pt-br>>. Acesso em: 19 abr. 2023.

BIONI, B. R. **Proteção de dados pessoais**: a função e os limites do consentimento. 1. ed. Rio de Janeiro: Forense, 2019.

BIROCHI, R. **Metodologia de estudo e de pesquisa em administração**. Universidade Federal de Santa Catarina. Brasília. CAPES: UAB, 2015. (Apostila). Disponível em: <<https://educapes.capes.gov.br/bitstream/capes/643242/2/Metodologia%20de%20Estudo%20e%20de%20Pesquisa%20em%20Administra%C3%A7%C3%A3o.pdf>>. Acesso em: 20 abr. 2023.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, DF, 1988. Disponível em: <[https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm)>. Acesso em: 15 abr. 2023.

BRASIL. **Lei Complementar nº 123**, de 14 de dezembro de 2006. Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte. Brasília, DF, 2006. Disponível em: <[https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/lcp/lcp123.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp123.htm)>. Acesso em: 15 abr. 2023.

BRASIL. **Lei nº 5.172**, de 25 de outubro de 1966. Código Tributário Nacional. Brasília, DF, 1966. Disponível em: <[https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l5172compilado.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l5172compilado.htm)>. Acesso em: 03 jun. 2023.

BRASIL. **Lei nº 8.078**, de 11 de setembro de 1990. Código de Proteção e Defesa do Consumidor. Dispõe sobre a proteção do consumidor e dá outras providências. Brasília, DF, 1990. Disponível em: <[https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l8078compilado.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8078compilado.htm)>. Acesso em: 15 abr. 2023.

BRASIL. **Lei nº 12.527**, de 18 de novembro de 2011. Lei de Acesso à Informação. Brasília, DF, 2011. Disponível em: <[https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2011-2014/2011/lei/l12527.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2011/lei/l12527.htm)>. Acesso em: 15 abr. 2023.

BRASIL. **Lei nº 12.965**, de 23 de abril de 2014. Marco Civil da Internet. Estabelece princípios, garantias, direitos e deveres para uso da Internet no Brasil. Brasília, DF, 2014. Disponível em: <[https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2011-2014/2014/lei/l12965.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2014/lei/l12965.htm)>. Acesso em: 15 abr. 2023.

BRASIL. **Lei nº 13.709**, de 14 de agosto de 2018. Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD). Brasília, DF, 2018. Disponível em: <[https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2018/lei/l13709.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2018/lei/l13709.htm)>. Acesso em: 15 abr. 2023.

BRASIL. **Lei nº 13.853**, de 08 de julho de 2019. Conversão da Medida Provisória nº 869, de 2018. Brasília, DF, 2019. Disponível em: <[https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2019-2022/2019/Lei/L13853.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2019-2022/2019/Lei/L13853.htm)>. Acesso em: 15 abr. 2023.

BRASIL. **Publicações da ANPD**. Brasília, DF, 2021. Disponível em: <<https://www.gov.br/anpd/pt-br/documentos-e-publicacoes/>>. Acesso em: 15 abr. 2023.

BRASIL. **Resolução CD/ANPD nº 2**, de 27 de janeiro de 2022. Aprova o Regulamento de aplicação da Lei nº 13.709, de 14 de agosto de 2018, Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD), para agentes de tratamento de pequeno porte. Brasília, DF, 2022. Disponível em: <<https://in.gov.br/en/web/dou/-/resolucao-cd/anpd-n-2-de-27-de-janeiro-de-2022-376562019>>. Acesso em: 15 abr. 2023.

CALIFÓRNIA. **California Consumer Privacy Act (CCPA)**. 2018. Disponível em: <[https://leginfo.ca.gov/faces/codes\\_displayText.xhtml?division=3.&part=4.&lawCode=CIV&title=1.81.5](https://leginfo.ca.gov/faces/codes_displayText.xhtml?division=3.&part=4.&lawCode=CIV&title=1.81.5)>. Acesso em 18 abr. 2023.

CALIFÓRNIA. **California Online Privacy Protection Act (CalOPPA)**. 2003. Disponível em: <[https://leginfo.ca.gov/faces/codes\\_displayText.xhtml?division=8.&chapter=22.&lawCode=BPC](https://leginfo.ca.gov/faces/codes_displayText.xhtml?division=8.&chapter=22.&lawCode=BPC)>. Acesso em 18 abr. 2023.

CANADÁ. **Personal Information Protection and Electronic Documents Act (PIPEDA)**. 2000. Disponível em: <<https://laws-lois.justice.gc.ca/eng/acts/p-8.6/>>. Acesso em 18 abr. 2023.

CAPODIECI, A.; MAINETTI, L. Business process awareness to support GDPR compliance. **ICIST - International Conference on Information Systems and Technologies**, nº 9, 2019, Nova Iorque. p. 1-6. Disponível em: <<https://ceur-ws.org/Vol-3408/short-s3-01.pdf>>. Acesso em: 18 abr. 2023.

CARAZZAI SOBRINHO, E. H.; ALMEIDA, J. R. P. Os avanços e desafios da governança corporativa e do *compliance* no Brasil. **Cadernos FGV Projetos**, v. 11, n. 28, p. 146-159, novembro, 2016. Disponível em: <[https://fgvprojetos.fgv.br/sites/fgvprojetos.fgv.br/files/caderno\\_compliance\\_-\\_para\\_o\\_site\\_-\\_menor.pdf](https://fgvprojetos.fgv.br/sites/fgvprojetos.fgv.br/files/caderno_compliance_-_para_o_site_-_menor.pdf)>. Acesso em: 19 abr. 2023.

CERTO, S. C.; PETER, J. P. **Administração estratégica**: planejamento e implantação da estratégia. 2. ed. São Paulo: Pearson, 2005.

CHEN, J.; JAMES, M.; BELLUCCO-CHATHAM, A. **Corporate governance definition: how it works, principles, and examples**. 2023. Disponível em: <<https://www.investopedia.com/terms/c/corporategovernance.asp>>. Acesso em: 19 abr. 2023.

CHÉR, R. **A gerência das pequenas e médias empresas: o que saber para administrá-las**. São Paulo: Maltese, 1990.

CHIAVENATO, I. **Empreendedorismo: dando asas ao espírito empreendedor**. 4. ed. São Paulo: Manole, 2012.

CNN BRASIL; MELLES, C. **Pequenos negócios geram renda de R\$ 420 bi por ano, aponta levantamento do Sebrae**. 2023. Disponível em: <<https://www.cnnbrasil.com.br/economia/pequenos-negocios-geram-renda-de-r-420-bi-por-ano-aponta-levantamento-do-sebrae/>>. Acesso em: 19 abr. 2023.

CONSELHO DA EUROPA. **Convenção nº 108**, de 28 de janeiro de 1981. Comitê de Ministros do Conselho da Europa: 2018. Disponível em: <<https://rm.coe.int/cm-convention-108-portuguese-version-2756-1476-7367-1/1680aa72a2>>. Acesso em: 18 abr. 2023.

CRUZ, U. L.; PASSAROTO, M.; THOMAZ JUNIOR, N. O Impacto da Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD) nos Escritórios de Contabilidade. **Revista do Programa de Pós-Graduação em Controladoria e Contabilidade da UFRGS**, v. 21, n. 49, p. 30-39, set/dez, 2021. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/64503/o-impacto-da-lei-geral-de-protecao-de-dados-pessoais--lgpd--nos-escritorios-de-contabilidade->>. Acesso em: 17 abr. 2023.

DLA PIPER. **Data protection laws of the world**. Disponível em: <<https://www.dlapiperdataprotection.com/>>. Acesso em: 18 abr. 2023.

DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo: transformando ideias em negócios**. 6. ed. São Paulo: Empreende/Atlas, 2016.

DRUCKER, P. F. **Administração: responsabilidades, tarefas, práticas**. São Paulo: Pioneira, 1975.

GARTNER. **Best practice**. 2023. Disponível em: <<https://www.gartner.com/en/information-technology/glossary/best-practice>>. Acesso em: 19 abr. 2023.

GIL, C. A. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GIOVANINI, W. **Compliance: a excelência na prática**. 1. ed. São Paulo. 2014.

GOMES, A. F. O empreendedorismo como uma alavanca para o desenvolvimento local. **Revista Eletrônica de Administração**, v. 4, n. 2, p. 1-14, jul/dez, 2005. Disponível em: <<https://periodicos.unifacef.com.br/index.php/%20rea/article/view/192>>. Acesso em: 19 abr. 2023.

GRUPO DARYUS. **Pesquisa nacional 2022-2023 sobre privacidade e proteção de dados pessoais: cenário brasileiro e tendências**. São Paulo: 2022. Disponível em:

<<https://ac-landing-pages-user-uploads-production.s3.amazonaws.com/0000039489/a54c9bd3-9f50-43ee-a767-d908674934be.pdf>>. Acesso em: 20 abr. 2023.

HARRISON, J. S. **Administração estratégica de recursos e relacionamentos**. 1. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HAYES, A.; KINDNESS, D.; COURAGE, A. **Best practices**: definition in business, how to develop, examples. 2022. Disponível em: <[https://www.investopedia.com/terms/b/best\\_practices.asp](https://www.investopedia.com/terms/b/best_practices.asp)>. Acesso em: 19 abr. 2023.

HOMBURG, C.; WORKMAN JR., J. P.; KROHMEN, H. Marketing's influence within the firm. **Journal of Marketing** **63**, p. 1-15, jan, 1999.

IBGC – Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. **Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa**. 5. ed. 2015. Disponível em: <<https://conhecimento.ibgc.org.br/Paginas/Publicacao.aspx?PubId=21138>>. Acesso em: 19 abr. 2023.

ISAAK, J.; HANNA, M. J. User Data Privacy: Facebook, Cambridge Analytica, and privacy protection. **IEEE Xplore Computer**, v. 51, n. 8, p. 56-59, agosto, 2018. Disponível em: <<https://ieeexplore.ieee.org/document/8436400>>. Acesso em: 17 abr. 2023.

JAPÃO. **Act on the Protection of Personal Information (APPI)**. 2016. Disponível em: <[https://www.ppc.go.jp/files/pdf/Act\\_on\\_the\\_Protection\\_of\\_Personal\\_Information.pdf](https://www.ppc.go.jp/files/pdf/Act_on_the_Protection_of_Personal_Information.pdf)>. Acesso em 18 abr. 2023.

JENSEN, M. C.; MECKLING, W. H. Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure. **Journal of Financial Economics**, v. 3, n. 4, p. 305-360, outubro, 1976. Disponível em: <<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/0304405X7690026X>>. Reproduzido em língua portuguesa com a autorização de Elsevier Science Publishers. **Revista de Administração de Empresas**, v. 48, n. 2, p. 87-125, abr/jun, 2008. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/rae/a/vr3bbm6tBJStSmQZk4Y8y4m/?format=pdf&lang=pt>>. Acesso em: 19 abr. 2023.

KENTON, W.; ESTEVEZ, E. **Governance, risk management, and compliance (GRC) explained**. 2022. Disponível em: <<https://www.investopedia.com/terms/g/grc.asp>>. Acesso em: 19 abr. 2023.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de marketing**. 14. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

MARCONI, M. A; LAKATOS, E. M.; **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

LANDES, D. S.; MOKYR, J.; BAUMOL, W. J. **A origem das corporações**: uma visão histórica do empreendedorismo da Mesopotâmia aos dias atuais. 1. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

LIMA, A. P.; SANTOS, G. **Empreendedorismo e inovação para superar o desemprego em tempos de crise**. Rio de Janeiro: 2016. Disponível em:

<<https://feed.itsrio.org/empreendedorismo-e-inova%C3%A7%C3%A3o-para-superar-o-desemprego-em-tempos-de-crise-a1d93c5372b7>>. Acesso em: 19 abr. 2023.

MACIEL, R. F. **Manual prático sobre a Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (Lei nº 13.709/18)**. 1. ed. Goiânia: RM Digital Education, 2019. Edição eBook Kindle.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing**. Edição compacta. São Paulo: Atlas, 1996.

MEIRELLES, A. M. **O planejamento estratégico no Banco Central do Brasil e a viabilidade estratégica em uma unidade descentralizada da autarquia**: um estudo de caso. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal de Minas Gerais. Belo Horizonte, p. 229. 1995. Disponível em: <<https://catalogobiblioteca.ufmg.br/pergamum/biblioteca/index.php>>. Acesso em: 20 abr. 2023.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safari de estratégia**: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MPF – Ministério Público Federal. **Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD)**. Brasília: 2021. Disponível em: <<http://www.transparencia.mpf.mp.br/conteudo/lei-geral-de-protecao-de-dados-pessoais-lgpd/o-que-e-a-lgpd>>. Acesso em: 17 abr. 2023.

OCEG – Open Compliance and Ethics Group. **GRC Capability Model 3.5 (Red Book)**. Phoenix: OCEG, 2023.

OLIVEIRA, A. P. *et al.* A Lei Geral de Proteção de Dados brasileira na prática empresarial. **Revista Jurídica da Escola Superior de Advocacia da OAB-PR**, v. 4, n. 1, p. 172-200, maio, 2019. Disponível em: <<https://revistajuridica.esa.oabpr.org.br/wp-content/uploads/2019/05/revista-esa-cap-08.pdf>>. Acesso em: 18 abr. 2023.

OLIVEIRA, D. P. R. **Sistemas, organização e métodos**: uma abordagem gerencial. 21 ed. São Paulo: Atlas, 2013.

OLIVEIRA, M. A. **Valeu! Passos na trajetória de um empreendedor**. São Paulo: Nobel, 1995.

ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS – BRASIL. **Declaração Universal dos Direitos Humanos (DUDH)**. Brasília: 2020. Disponível em: <<https://brasil.un.org/pt-br/91601-declara%C3%A7%C3%A3o-universal-dos-direitos-humanos>> Acesso em: 17 abr. 2023.

PANEK, L. C. T. **Lei Geral de Proteção de Dados nº 13.709/2018**: uma análise dos principais aspectos e do conceito privacidade na sociedade informacional. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Direito) – Faculdade de Direito, Universidade Federal do Paraná. Curitiba, p. 35. 2019. Disponível em: <<https://acervodigital.ufpr.br/bitstream/handle/1884/68114/TCC%20FINAL%20%20lgpd.pdf?isAllowed=y&sequence=1>>. Acesso em: 18 abr. 2023.

PAULO, M. A. **Análise comparativa da cooperação internacional, das sanções administrativas e do controle judicial na proteção de dados na União Europeia e no Brasil**. Dissertação (Mestrado em Ciência Jurídica) – Universidade do Vale do Itajaí. Itajaí, p. 154. 2021. Disponível em: <[https://www.univali.br/Lists/TrabalhosMestrado/Attachments/2739/Disserta%C3%A7%C3%A3o%20Matheus%20Adriano%20Paulo%20\(completa\).pdf](https://www.univali.br/Lists/TrabalhosMestrado/Attachments/2739/Disserta%C3%A7%C3%A3o%20Matheus%20Adriano%20Paulo%20(completa).pdf)>. Acesso em: 18 abr. 2023.

PEPPERS, D.; ROGERS, M. Customers don't grow on trees. **Fast Company Magazine**, v. 96, n. 1, p. 25-26, julho, 2005.

PORTER, M. E. How competitive forces shape strategy. **Harvard Business Review**, v. 57, n. 2, p. 137-145, mar/abr, 1979. Disponível em: <<https://hbr.org/1979/03/how-competitive-forces-shape-strategy>>. Acesso em: 20 abr. 2023.

PORTER, M. E. **Estratégia competitiva**: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1986.

PORTER, M. E. **Vantagem competitiva**: criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1990.

PORTER, M. E. What is strategy? **Harvard Business Review**, v. 74, n. 6, p. 61-78, nov/dez, 1996. Disponível em: <<https://hbr.org/1996/11/what-is-strategy>>. Acesso em: 20 abr. 2023.

PORTER, M. E. Strategy and the internet. **Harvard Business Review**, v. 79, n. 3, p. 62-78, março, 2001. Disponível em: <<https://hbr.org/2001/03/strategy-and-the-internet>>. Acesso em: 20 abr. 2023.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. The core competence of the corporation. **Harvard Business Review**, v. 68, n. 3, p. 79-91, mai/jun, 1990.

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. **Metodologia do trabalho científico**: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

RAMOS, A. L. S. C. **Direito empresarial esquematizado**. 6. ed. Rio de Janeiro: Forense, 2016. Disponível em: <[https://direitounamablog.files.wordpress.com/2018/03/direito-empresarial-esquematizado-2016\\_-andrc3a9-luiz-santa-cruz-ramos.pdf](https://direitounamablog.files.wordpress.com/2018/03/direito-empresarial-esquematizado-2016_-andrc3a9-luiz-santa-cruz-ramos.pdf)>. Acesso em: 19 abr. 2023.

ROESCH, S. M. A. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

ROBBINS, S. P.; JUDGE, T. A.; SOBRAL, F. **Comportamento organizacional**: teoria e prática no contexto brasileiro. 14. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

SAUNDERS, M., LEWIS, P., THORNHILL, A. **Research methods for business students**. 5. ed. São Paulo: Pearson Education, 2009.

SCHIFFMAN, L. G.; KANUK, L. L. **Comportamento do consumidor**. 6. ed. Rio de Janeiro: Editora LTC, 2000.

SEBRAE. **Anuário do trabalho nos pequenos negócios**. 11. ed. Brasília: DIEESE, 2020. Disponível em: <<https://www.dieese.org.br/anuario/2018/anuarioPequenoNegocio2018/index.html>>. Acesso em: 19 abr. 2023.

SEBRAE. **Atlas dos Pequenos Negócios**. 1. ed. Brasília, 2022. Disponível em: <<https://datasebrae.com.br/atlas/>>. Acesso em: 19 abr. 2023.

SEBRAE. **Empreendedorismo e inovação**. 2021. Disponível em: <<https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/ac/artigos/empreendedorismo-e-inovacao,a680ce1f53b9d710VgnVCM100000d701210aRCRD>>. Acesso em: 19 abr. 2023.

SCHUMPETER, J. A. **Teoria do desenvolvimento econômico**. São Paulo: Abril Cultural, 1982.

SILVA, C. R. O. **Metodologia e organização do projeto de pesquisa**. Centro Federal de Educação Tecnológica do Ceará. Fortaleza. UFC, 2004. (Apostila). Disponível em: <<http://professor.ufop.br/sites/default/files/shei/files/metodologia.pdf>>. Acesso em: 20 abr. 2023.

SILVA, L. L. **O que é GDPR?** Porto Alegre: 2018. Disponível em: <<https://silvalopes.adv.br/o-que-e-gdpr/>>. Acesso em: 18 abr. 2023.

SUMUP. **Uso da tecnologia entre microempreendedores e autônomos**. São Paulo: 2023. Disponível em: <<https://static.poder360.com.br/2023/06/Pesquisa-SumUp-Usoda-Tecnologia-Maio-de-2023-1.pdf>>. Acesso em: 20 jun. 2023.

TUMELERO, T. J.; HORN, R. **Privacidade de dados**. Tubarão: 2021. Disponível em: <<http://www.rtcprivacy.com.br/geral/privacidade-de-dados-saiba-como-o-tema-e-tratado-em-outros-paises/>>. Acesso em: 17 abr. 2023.

UNIÃO EUROPEIA. Regulation (EU) 2016/679 of the European Parliament and of the Council of 27 April 2016. **Official Journal of the European Union**, n. 119, p. 1-88, 2016. Disponível em: <<https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:32016R0679>>. Acesso em: 18 abr. 2023.

VIANNA, T. L. **Transparência pública, opacidade privada: o direito como instrumento de limitação do poder na sociedade de controle**. Tese (Doutorado em Direito) – Faculdade de Direito, Universidade Federal do Paraná. Curitiba, p. 206. 2006. Disponível em: <<https://www.acervodigital.ufpr.br/bitstream/handle/1884/5281/?sequence=1>>. Acesso em: 18 abr. 2023.

VIEIRA, J. B.; BARRETO, R. T. S. **Governança, gestão de riscos e integridade**. Brasília: Enap, 2019.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookmark, 2001.

WARREN, S. D.; BRANDEIS, L. D. The right to privacy. **Harvard Law Review**, v. 4, n. 5, p. 193-220, dezembro, 1890. Disponível em: <<https://www.jstor.org/stable/pdf/1321160.pdf>>. Acesso em: 18 abr. 2023.

WRIGHT, P. L.; KROLL, M. J.; PARNELL, J. A. **Administração estratégica**: conceitos. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

## APÊNDICES

### APÊNDICE A – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Eu, \_\_\_\_\_, ao receber este convite, voluntariamente autorizo **Jose Cassio da Costa Junior**, estudante do curso de Graduação em Administração, da Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN), a utilizar as informações por mim prestadas, sem necessidade de divulgação da minha identidade, exclusivamente para a elaboração de seu Trabalho de Conclusão de Curso, que tem como título **Os desafios da Lei Geral de Proteção de Dados para pequenas empresas: um estudo de caso em uma distribuidora em Natal/RN**, sob responsabilidade e orientação do Prof. Dr. João Florêncio da Costa Junior.

O objetivo geral dessa pesquisa é analisar, no âmbito da administração estratégica, os desafios enfrentados pelas pequenas empresas para adequação e implementação da Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD), Lei nº 13.709/2018.

Para isso, foram definidos os seguintes objetivos específicos:

- Avaliar o grau de adaptação da empresa estudada à LGPD.
- Analisar a repercussão (impacto, consequências, oportunidades, ameaças) da LGPD nas operações da empresa estudada.
- Otimizar o efeito da LGPD sobre a gestão estratégica da empresa, por meio da proposição de sugestões; na medida em que se busca identificar possíveis soluções para os desafios enfrentados pela empresa estudada.

A justificativa para elaboração dessa pesquisa se baseia na importância legal e ética que uma Lei federal dispõe, por sua própria natureza de ser. Além disso, ao considerar que a LGPD é um dispositivo recém instituído pelo Estado brasileiro e seus efeitos práticos ainda são pouco conhecidos pelas empresas em geral, busca-se contribuir e destacar a relevância do tema no meio acadêmico e empresarial.

Nesses termos, declaro que concordo em participar da pesquisa.

Natal/RN, \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2023.

---

Assinatura do entrevistado

## APÊNDICE B – ROTEIRO DA ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA

### Parte 1 – A Empresa

- 1) Como a empresa iniciou suas atividades e como vem atuando até os dias de hoje?
- 2) Quais são as responsabilidades e como estão distribuídas as funções de cada departamento?
- 3) Como a empresa atende seus clientes, oferece seus produtos e vende seus serviços?
- 4) A empresa faz uso de *software* ERP para apoio na gestão das atividades? Atende bem às necessidades? Tem deficiências?

### Parte 2 – Administração Estratégica

- 1) Como gestor do negócio, como é o seu cotidiano de trabalho?
- 2) Quais dificuldades e limitações internas sente enfrentar no dia a dia? O que tem feito a respeito?
- 3) Como ocorre a tomada de decisões e as implementações de novos projetos e ações?
- 4) Atualmente, a empresa está executando algum planejamento para seu médio e longo prazo?
- 5) Qual impacto que acontecimentos externos à empresa causam nessas decisões, nos planejamentos e na administração geral da empresa?

### Parte 3 – Lei Geral de Proteção De Dados Pessoais (LGPD)

- 1) Quais tipos de dados pessoais a empresa costuma coletar e manter armazenado?
- 2) De quais formas a empresa realiza tratamento de dados pessoais? Há compartilhamento com terceiros?
- 3) Como a empresa trabalha para preservar a privacidade dos clientes e a proteção aos seus dados pessoais?
- 4) Como proprietário da empresa, o que conhece sobre a LGPD e quais esforços têm sido empregados em busca de adequação?
- 5) O senhor está satisfeito com essa postura? O que/Como acha que pode melhorar?
- 6) Na sua opinião, quais os impactos que uma adaptação completa à Lei promoveria ao seu negócio?

## APÊNDICE C – QUESTIONÁRIO

Prezado respondente.

O senhor está sendo convidado a participar de uma pesquisa, para elaboração de um Trabalho de Conclusão de Curso, intitulada **Os desafios da Lei Geral de Proteção de Dados para pequenas empresas: um estudo de caso em uma distribuidora em Natal/RN**, que será desenvolvida por Jose Cassio da Costa Junior, aluno do curso de Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Norte, sob a responsabilidade e orientação do Prof. Dr. João Florêncio da Costa Junior.

O objetivo geral dessa pesquisa é analisar os possíveis desafios que o senhor enfrenta na gestão de seu pequeno negócio, em relação a implementação da Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD), Lei nº 13.709/2018.

O presente questionário foi adaptado com o auxílio do professor orientador, com o intuito de facilitar a avaliação de como as atividades e as rotinas de trabalho desenvolvidas pela sua empresa, se associam com questões relacionadas à segurança e a privacidade dos dados pessoais de seus clientes e parceiros.

Dessa forma, será possível contribuir, dentro do possível, com recomendações e sugestões para adequação de seu negócio às melhores práticas de proteção de dados, em conformidade com a LGPD.

Para isso, solicitamos que responda às questões abaixo escolhendo valores entre 1 e 6, sendo 1 o equivalente ao maior nível de **discordância** e 6 o maior nível de **concordância**. Assinale 0 caso a afirmação não permita resposta.

Agradecemos desde já por sua contribuição!

### DIMENSÃO – GOVERNANÇA (Pontuação: 8/48)

1. O quanto se conhece acerca da Lei nº 13.709/2018, denominada como a Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais?

0	1	2	3	4	5	6
---	---	---	---	---	---	---

2. A empresa tem acompanhado as orientações da Autoridade Nacional de Proteção de Dados (ANPD) e implementado o Guia Orientativo para as pequenas empresas, de adequação e conformidade à LGPD?

0	1	2	3	4	5	6
---	---	---	---	---	---	---

3. A empresa já indicou um encarregado ou responsável pela observância à LGPD?

0	1	2	3	4	5	6
---	---	---	---	---	---	---

4. As partes envolvidas com a adaptação da empresa à LGPD realizaram a leitura de materiais orientativos, como, por exemplo, a Cartilha sobre a Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais ou outros materiais produzidos pelo Governo Federal?

0	1	2	3	4	5	6
---	---	---	---	---	---	---

5. O(s) indivíduo(s) que realiza(m) tratamento de dados participou(aram) de algum treinamento relacionado com o tema de proteção de dados pessoais?

0	1	2	3	4	5	6
---	---	---	---	---	---	---

6. A empresa planejou o seu Programa de Proteção de Dados Pessoais?

0	1	2	3	4	5	6
---	---	---	---	---	---	---

7. Existe um processo para atualizar políticas, diretrizes de gerenciamento de riscos, procedimentos de violação de dados, ou algum outro esforço semelhante para responder às constantes revisões e mudanças regulatórias?

0	1	2	3	4	5	6
---	---	---	---	---	---	---

8. A empresa exige que seus funcionários e prestadores de serviços assinem acordos de confidencialidade e segurança de dados?

0	1	2	3	4	5	6
---	---	---	---	---	---	---

### **DIMENSÃO – CONFORMIDADE LEGAL (Pontuação: 33/60)**

9. A empresa mapeou os dados pessoais que possui armazenados e que realiza tratamento, e os relacionou à finalidade para a qual eles são necessários?

0	1	2	3	4	5	6
---	---	---	---	---	---	---

**10.**A empresa implementou ações para tratar e coletar, de forma adequada e não excessiva, os dados pessoais dos clientes, tratando a mínima quantidade de dados necessários para atingir a finalidade desejada?

0	1	2	3	4	<b>5</b>	6
---	---	---	---	---	----------	---

**11.**A empresa estabeleceu procedimento para verificar se os princípios da LGPD para proteção dos dados pessoais estão sendo respeitados nas rotinas de trabalho?

0	<b>1</b>	2	3	4	5	6
---	----------	---	---	---	---	---

**12.**Os princípios da LGPD são aplicados a todo tratamento de dados pessoais realizados pela empresa, tanto para clientes quanto para funcionários?

0	1	2	3	4	<b>5</b>	6
---	---	---	---	---	----------	---

**13.**As informações coletadas em processo seletivo são essenciais para avaliação do preenchimento dos requisitos da vaga e tanto sua coleta quanto gestão atendem às diretrizes da LGPD?

0	1	2	3	4	<b>5</b>	6
---	---	---	---	---	----------	---

**14.**A empresa adota sistemas e procedimentos para cumprir o direito de retificação de informações do titular do dado, como a correção de dados incompletos, inexatos ou desatualizados?

0	1	2	3	4	5	<b>6</b>
---	---	---	---	---	---	----------

**15.**Os contratos com terceiros da empresa possuem cláusulas compatíveis com os termos e condições da LGPD?

0	<b>1</b>	2	3	4	5	6
---	----------	---	---	---	---	---

**16.**A empresa possui um canal para os titulares de dados verificarem informações sobre o tratamento de seus dados de forma clara, adequada e ostensiva?

0	<b>1</b>	2	3	4	5	6
---	----------	---	---	---	---	---

**17.**A empresa realiza registro das operações de tratamento de dados pessoais?

0	1	2	3	4	5	<b>6</b>
---	---	---	---	---	---	----------

**18.** Em caso de atividades de tratamento de dados pessoais que resultem em um alto risco para os titulares de dados, a empresa possui um Relatório de Impacto à Proteção de Dados Pessoais?

<b>0</b>	1	2	3	4	5	6
----------	---	---	---	---	---	---

**DIMENSÃO – TRANSPARÊNCIA E DIREITOS DO TITULAR (Pontuação: 31/60)**

**19.** A empresa comunica internamente os objetivos do Programa de Proteção de Dados Pessoais?

0	<b>1</b>	2	3	4	5	6
---	----------	---	---	---	---	---

**20.** A empresa elaborou uma Política de Privacidade de forma a informar os direitos dos titulares de dados e revisou as Políticas de Privacidade já existentes?

0	<b>1</b>	2	3	4	5	6
---	----------	---	---	---	---	---

**21.** As Políticas de Privacidade são elaboradas em linguagem simples e acessível?

0	<b>1</b>	2	3	4	5	6
---	----------	---	---	---	---	---

**22.** A empresa já realizou inventário dos seus processos que tratam dados pessoais?

0	1	2	<b>3</b>	4	5	6
---	---	---	----------	---	---	---

**23.** A empresa classificou os dados tratados entre dados pessoais e dados pessoais sensíveis e realiza seu tratamento?

0	1	2	3	4	5	<b>6</b>
---	---	---	---	---	---	----------

**24.** A empresa mantém a rastreabilidade dos dados do titular seja em formato eletrônico ou físico (papel)?

0	1	2	3	4	5	<b>6</b>
---	---	---	---	---	---	----------

**25.** A empresa garante ao titular de dados pessoais o direito de retirar o consentimento para tratamento de dados a qualquer momento?

0	1	2	3	4	5	<b>6</b>
---	---	---	---	---	---	----------

**26.** Caso haja alteração na finalidade do tratamento de dado pessoal, a empresa possui um procedimento para informar os titulares dos dados pessoais acerca dessa mudança?

0	<b>1</b>	2	3	4	5	6
---	----------	---	---	---	---	---

**27.** Se o titular solicitar acessos aos seus dados pessoais tratados pela sua empresa, há procedimento para atendimento da solicitação em até 15 dias?

0	1	2	3	4	5	<b>6</b>
---	---	---	---	---	---	----------

**28.** Caso a empresa possua *website*, ele possui política de privacidade e política de *cookies*?

<b>0</b>	1	2	3	4	5	6
----------	---	---	---	---	---	---

### **DIMENSÃO – SEGURANÇA DA INFORMAÇÃO (Pontuação: 41/60)**

**29.** A empresa possui um profissional ou equipe que realiza o monitoramento das vulnerabilidades técnicas dos serviços que tratam dados pessoais?

0	1	2	3	4	<b>5</b>	6
---	---	---	---	---	----------	---

**30.** A empresa gera evidências para comprovar que tomou medidas de segurança para proteger os dados pessoais contra ameaças externas e internas?

0	1	2	<b>3</b>	4	5	6
---	---	---	----------	---	---	---

**31.** A empresa implementa, efetivamente, controles de segurança para mitigar riscos de ataques cibernéticos e vazamento de dados (antivírus, acesso de sistema por meio de senhas, por exemplo)?

0	1	2	3	4	<b>5</b>	6
---	---	---	---	---	----------	---

**32.** Medidas de segurança são planejadas desde a fase de concepção dos processos e atividades da empresa até a sua execução?

0	<b>1</b>	2	3	4	5	6
---	----------	---	---	---	---	---

**33.**A empresa possui cláusulas de privacidade e proteção de dados em seus contratos para os casos em que venha compartilhar dados pessoais com parceiros?

0	1	2	3	4	5	6
---	---	---	---	---	---	---

**34.**A empresa possui sistema operacional legalizado e registrado em seus computadores?

0	1	2	3	4	5	6
---	---	---	---	---	---	---

**35.**A empresa possui um antivírus padrão em seus computadores, assim como *firewalls* adequados?

0	1	2	3	4	5	6
---	---	---	---	---	---	---

**36.**A empresa possui uma rotina de *backup* dos dados?

0	1	2	3	4	5	6
---	---	---	---	---	---	---

**37.**A empresa empenha medidas protetivas (controles de acesso e criptografia, por exemplo) que proporcionam segurança e garantem a conformidade com a LGPD?

0	1	2	3	4	5	6
---	---	---	---	---	---	---

**38.**A empresa conduz, periodicamente, avaliações de vulnerabilidade e testes de penetração em seus sistemas de tratamento de dados pessoais incluindo monitoramento e controle de intrusão de ataques?

0	1	2	3	4	5	6
---	---	---	---	---	---	---

### **DIMENSÃO – VIOLAÇÕES DE DADOS (Pontuação: 5/30)**

**39.**A empresa estabeleceu um processo de comunicação das possíveis violações de dados pessoais aos titulares e à Autoridade Nacional de Proteção de Dados?

0	1	2	3	4	5	6
---	---	---	---	---	---	---

**40.**A empresa realiza uma gestão de incidentes (plano de resposta e remediação) para tratar possíveis violações dos dados de forma efetiva?

0	1	2	3	4	5	6
---	---	---	---	---	---	---

**41.**A empresa fornece um canal para recebimento de denúncias e de alertas de ocorrências de irregularidades, como denúncias de possíveis vazamento de dados e falhas de segurança?

0	<b>1</b>	2	3	4	5	6
---	----------	---	---	---	---	---

**42.**A empresa possui um processo apropriado para notificar os titulares de dados pessoais sobre uma violação de dados, quando aplicável?

0	<b>1</b>	2	3	4	5	6
---	----------	---	---	---	---	---

**43.**A empresa possui um procedimento para agir, prontamente, em caso de incidentes de segurança, incluindo notificação aos titulares de dados pessoais afetados?

0	<b>1</b>	2	3	4	5	6
---	----------	---	---	---	---	---

#### **DIMENSÃO – DESAFIOS E BARREIRAS (Pontuação: 2/42)**

**44.**A empresa enfrentou dificuldades relacionadas aos custos financeiros de adaptação às diretrizes da LGPD?

<b>0</b>	1	2	3	4	5	6
----------	---	---	---	---	---	---

**45.**A empresa enfrentou dificuldades em relação à adaptação dos processos internos às diretrizes da LGPD?

<b>0</b>	1	2	3	4	5	6
----------	---	---	---	---	---	---

**46.**A empresa enfrentou dificuldades quanto ao treinamento e adaptação do pessoal às diretrizes da LGPD?

<b>0</b>	1	2	3	4	5	6
----------	---	---	---	---	---	---

**47.**A empresa enfrentou dificuldades em adaptar as tecnologias utilizadas às diretrizes da LGPD?

<b>0</b>	1	2	3	4	5	6
----------	---	---	---	---	---	---

**48.**A empresa enfrentou dificuldades com relação à comunicação com o cliente quanto às diretrizes da LGPD?

<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>
----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------

**49.**As adaptações necessárias à LGPD podem afetar negativamente a competitividade dos produtos oferecidos e a atuação da empresa no mercado?

<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>
----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------

**50.**As adaptações necessárias à LGPD podem inviabilizar o modelo de negócio da empresa a médio e longo prazo?

<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>
----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------