

CONTRATOS COMO TECNOLOGIA DE GOVERNANÇA PRIVADA: UMA MATRIZ DE DEVIDA DILIGÊNCIA EM DIREITOS HUMANOS PARA MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

**CONTRACTS AS A PRIVATE GOVERNANCE TECHNOLOGY: HUMAN RIGHTS
DUE DILIGENCE MATRIX FOR SMALL AND MEDIUM ENTERPRISES**

Ciências Sociais Aplicadas • 13/08/2026

REGISTRO DOI: [10.70773/revistatopicos/786502783](https://doi.org/10.70773/revistatopicos/786502783)

Edgard de Carvalho Roland¹

Andressa Oliveira Soares²

RESUMO

O presente artigo examina o contrato empresarial como um dos principais veículos de difusão dos deveres de devida diligência em direitos humanos ao longo das cadeias de valor, com atenção às relações que alcançam micro e pequenas empresas situadas na base dessas cadeias. Parte-se da constatação de que os regimes obrigatórios de devida diligência incidem sobre grandes empresas, mas produzem efeitos práticos sobre fornecedores menores por meio de cláusulas contratuais e de que, sem parâmetros claros, essas cláusulas oscilam entre a generalidade retórica e a transferência regressiva de custos de conformidade. A partir da ancoragem do tema no Direito Empresarial brasileiro, sobretudo na teoria da empresa, na função social da empresa e nos deveres dos administradores, o trabalho propõe uma matriz de quesitos contratuais mínimos organizada segundo as etapas procedimentais da devida diligência em direitos humanos e calibrada ao porte das empresas. A pesquisa adota abordagem qualitativa, de natureza dogmático-analítica e jurídico-institucional, com análise de fontes normativas internacionais, do Direito interno e da literatura especializada. Como resultado, apresenta-se uma matriz que associa, a cada etapa da devida diligência, quesitos proporcionais e exemplos de evidências verificáveis, distinguindo declarações genéricas de compromissos operacionais passíveis de acompanhamento. A contratualização da devida diligência em direitos humanos só cumpre função preventiva quando orientada por proporcionalidade, especificidade e verificabilidade. Fora disso, reproduzirá a conformidade simbólica que o próprio instituto foi concebido para evitar.

Palavras-chave: Devida diligência em direitos humanos; Contratos empresariais; Cadeias de valor; Micro e pequenas empresas; Deveres dos administradores.

ABSTRACT

This article examines the business contract as one of the main vehicles for the diffusion of human rights due diligence duties along value chains, focusing on relationships that reach small and medium enterprises (SMEs) located at the base of those chains. It starts from the observation that mandatory human rights due diligence regimes apply to large companies but produce practical effects on smaller suppliers through contractual clauses, and that, absent clear parameters, such clauses oscillate between rhetorical generality and the regressive transfer of compliance costs. Drawing on the anchoring of the theme in Brazilian business law, particularly in the theory of the firm, the social function of the enterprise and the duties of managers, the work proposes a matrix of minimum contractual requirements organized according to the procedural stages of human rights due diligence and calibrated to firm size. The research adopts a qualitative, dogmatic-analytical and legal-institutional approach, drawing on international normative sources, domestic law and specialized literature. As a result, it presents a matrix that links each due diligence stage to proportional requirements and examples of verifiable evidence, distinguishing generic declarations from operational commitments open to monitoring. The contractualization of human rights due diligence only fulfills its preventive function when guided by proportionality, specificity and verifiability. Otherwise, it will reproduce the symbolic compliance that the institute itself was designed to prevent.

Keywords: Human rights due diligence; Business contracts; Value chains; Micro and small enterprises; Managers' duties.

1. INTRODUÇÃO

A expansão das cadeias globais de valor produziu um descompasso persistente entre a capacidade regulatória dos Estados e o alcance transnacional das decisões empresariais. Violações de direitos humanos e danos socioambientais concentram-se nas pontas mais frágeis dessas cadeias, ao passo que os centros decisórios se valem da autonomia societária e da fragmentação contratual para diluir a exposição à responsabilização, engenharia jurídica que a literatura descreve como arquitetura da impunidade das empresas transnacionais (Soares, 2025). Nesse contexto, a devida diligência em direitos humanos (DDDH) consolidou-se como técnica de gestão preventiva, estruturada nos Princípios Orientadores das Nações Unidas sobre Empresas e Direitos Humanos e detalhada em instrumentos posteriores (Nações Unidas, 2011; ACNUDH, 2012; OCDE, 2023).

Na última década, a DDDH transitou de compromissos voluntários para regimes de cumprimento obrigatório, movimento inaugurado pela lei francesa do dever de vigilância e seguido pela lei alemã de cadeias de suprimentos e pela diretiva europeia de sustentabilidade corporativa (França, 2017; Alemanha, 2021; União Europeia, 2024). Esses regimes incidem, contudo, sobre empresas de grande porte. Seus efeitos práticos alcançam os elos menores das cadeias por uma via indireta e frequentemente negligenciada pela literatura jurídica, que é o contrato. Compradores âncora, franqueadores, importadores e financiadores convertem exigências normativas em cláusulas de conformidade, integridade e auditoria impostas a fornecedores de menor porte, num fenômeno que a literatura designa como efeito cascata (Homa, 2022).

O problema que orienta este trabalho reside na qualidade dessa contratualização. Sem parâmetros claros de formatação, as cláusulas

de direitos humanos tendem a oscilar entre dois extremos igualmente disfuncionais. De um lado, compromissos genéricos de respeito aos direitos humanos que pouco orientam a gestão do fornecedor e dificilmente permitem verificação. De outro, obrigações excessivamente detalhadas e onerosas, redigidas sob a lógica jurídica do contratante de maior poder, que transferem custos de conformidade sem oferecer suporte para o cumprimento. Entre a generalidade retórica e a transferência regressiva de custos, a diligência perde sua função preventiva.

A questão ganha peso particular no Brasil, cujo tecido produtivo é composto majoritariamente por micro e pequenas empresas. Somente em 2025, os pequenos negócios corresponderam à maioria absoluta das empresas abertas no país, com registro recorde de novos empreendimentos (Agência Brasil, 2025). Essas empresas ocupam tipicamente a base das cadeias de fornecimento, posição em que a assimetria de poder de barganha é máxima e a capacidade de absorver deveres complexos de diligência é reduzida. Quando obrigações são transferidas por contrato a esses agentes sem calibragem, o resultado não é a elevação de padrões, mas a produção de documentos sem transformação material e o deslocamento do ônus para quem tem menor capacidade de suportá-lo.

O objetivo deste artigo é propor uma matriz de quesitos contratuais mínimos de DDDH, organizada segundo as etapas procedimentais da diligência e calibrada ao porte das empresas, capaz de oferecer um referencial que distinga, em um contrato concreto, a declaração retórica do compromisso operacional passível de acompanhamento. A justificativa é dupla. Há uma lacuna de parâmetros aplicáveis, pois a literatura concentra-se nos regimes legais e nas grandes empresas

obrigadas, sem descer ao plano microjurídico do contrato que efetivamente carrega os deveres até a ponta da cadeia. E há uma urgência prática, dada a centralidade das micro e pequenas empresas na economia brasileira e a tramitação de um marco legislativo nacional na matéria.

Após esta introdução, o trabalho ancora a DDDH nas categorias do Direito Empresarial brasileiro, examina o contrato como tecnologia de governança privada nas cadeias de valor e analisa os riscos da contratualização mal calibrada diante da posição da micro e pequena empresa. Descrito o percurso metodológico, apresenta-se a matriz de quesitos, encerrando-se o texto com o exame da diligência por influência em setores regulados e no sistema financeiro.

2. A DEVIDA DILIGÊNCIA EM DIREITOS HUMANOS E SUA ANCORAGEM NO DIREITO EMPRESARIAL

A devida diligência em direitos humanos consiste em um conjunto articulado de procedimentos pelos quais a empresa identifica, avalia, previne, mitiga e repara impactos adversos, reais ou potenciais, relacionados a suas operações, produtos e relações comerciais. O conceito tem origem na linguagem do Direito Comercial e Societário, na qual a expressão designa tradicionalmente o levantamento de riscos que o investidor ou comprador realiza antes de concluir uma operação, com o objetivo de proteger seus próprios interesses patrimoniais (Muchlinski, 2021). No campo dos direitos humanos, a expressão foi ressignificada. O que se examina não são primariamente os riscos que o entorno representa para a empresa, mas os riscos que a atividade empresarial representa para as pessoas e comunidades afetadas (Nações Unidas, 2011). Ruggie

(2013) descreveu essa inversão como a diferença entre gerir riscos para a empresa e gerir riscos da empresa, e é a segunda dimensão que confere especificidade à diligência em direitos humanos. As Diretrizes da OCDE reforçaram tal compreensão ao definir a diligência como processo contínuo, proporcional e baseado em risco, com atenção particular a grupos em situação de vulnerabilidade (OCDE, 2023).

A recepção desse instituto pelo Direito Empresarial brasileiro apoia-se em categorias jurídicas já consolidadas. A teoria da empresa, adotada pelo Código Civil de 2002 sob influência da elaboração de Alberto Asquini, define a empresa como atividade econômica organizada para a produção ou a circulação de bens ou de serviços, exercida profissionalmente pelo empresário (Negrão, 2020; Palma, 2006). Essa atividade organizada, quando estruturada sob a forma de companhia, submete-se a um regime que a doutrina qualifica de institucionalista, no qual o interesse social não se esgota no lucro dos sócios, mas compreende também a comunidade em que a empresa atua. A Lei nº 6.404/1976 acolhe expressamente essa orientação ao impor ao administrador, no art. 154, o dever de exercer suas atribuições para lograr os fins e no interesse da companhia, satisfeitas as exigências do bem público e da função social da empresa (Tomazette, 2025). A DDDH insere-se com naturalidade nesse arcabouço, pois traduz, em processo estruturado, o dever de considerar os impactos da atividade sobre terceiros que a função social da empresa já pressupõe.

O ponto de maior densidade dogmática está no dever de diligência dos administradores. O art. 153 da Lei nº 6.404/1976 determina que o administrador empregue, no exercício de suas funções, o cuidado e a diligência que todo homem ativo e probo costuma empregar na

administração de seus próprios negócios. A doutrina reconhece nesse dispositivo a recepção do duty of care do direito norte-americano e o qualifica como obrigação de meio, cujo descumprimento, aferido concretamente, pode ensejar a responsabilização pessoal do administrador pelos prejuízos causados (Tomazette, 2025). A DDDH amplia o conteúdo material desse dever ao incorporar os riscos de direitos humanos e socioambientais ao universo de riscos que a administração deve identificar, avaliar e tratar. A consequência é relevante para o desenho da governança corporativa. A business judgment rule, que protege as decisões negociais tomadas de boa-fé e de modo informado, não ampara a omissão pura e simples do administrador (Tomazette, 2025). Diante de risco de direitos humanos conhecido e documentado, a ausência de qualquer processo de diligência pode, por essa razão, deixar de configurar mera escolha discricionária e passar a operar como indício de falha do dever de cuidado.

A esse dever soma-se o dever de informar, previsto no art. 157 da mesma lei, que fundamenta a exigência de transparência e é frequentemente examinado pela doutrina em sua função de assegurar a lisura das relações e do mercado (Tomazette, 2025). No plano contratual, esse dever ressoa na exigência de que a diligência seja documentada e verificável, e não apenas declarada. A tradução da diligência para o contrato encontra, ainda, limites e fundamentos na teoria geral dos contratos. A função social do contrato, prevista no art. 421 do Código Civil, e a boa-fé objetiva, imposta pelo art. 422, condicionam a autonomia privada e impedem que a cláusula de conformidade se converta em instrumento de mera transferência regressiva de risco ao contratante mais fraco. A cláusula de DDDH que apenas desloca o ônus sem oferecer cooperação e prazos

razoáveis contraria a função social e a boa-fé que devem reger a relação contratual empresarial.

3. O CONTRATO COMO TECNOLOGIA DE GOVERNANÇA PRIVADA NAS CADEIAS DE VALOR

A tradução da diligência para o instrumento contratual decorre da estrutura das próprias cadeias de valor. Cadeias agroindustriais, de mineração, construção, têxtil e tecnologia envolvem fornecedores em múltiplas camadas, com terceirização intensa e frequente informalidade nos elos mais distantes. Nesse cenário, o contrato torna-se o principal instrumento jurídico para dar concretude à diligência e redistribuir incentivos ao longo da cadeia. Cláusulas de auditoria, obrigações de conformidade, deveres de transparência, planos de ação corretiva e mecanismos de rescisão por violação compõem o arsenal contratual pelo qual a empresa âncora estende a lógica da prevenção para além de suas fronteiras societárias. O contrato opera, nesse registro, como tecnologia de governança privada, por meio da qual expectativas normativas se convertem em deveres operacionais dirigidos a terceiros.

Essa função contratual encontra limite preciso na advertência de que a diligência deve operar como piso, e não como escudo. De Schutter (2020) sustenta que a existência de um programa de diligência pode ser relevante para aferir a razoabilidade da conduta empresarial, mas não substitui o dever material de prevenir e reparar impactos quando a empresa causou, contribuiu ou está diretamente ligada ao dano por relação de negócio. Transposta para o plano contratual, a advertência significa que a inserção de cláusulas de conformidade não pode funcionar como blindagem do contratante

mais forte, transferindo integralmente o risco ao fornecedor, mas deve estruturar um processo real de prevenção compartilhada.

O direito projetado brasileiro reconhece expressamente essa centralidade do contrato. O Projeto de Lei nº 572/2022, que pretende instituir a lei marco nacional sobre direitos humanos e empresas, impõe às empresas o dever de promover o respeito aos direitos humanos por parte daquelas com as quais realizam transações comerciais, contratuais ou não, e exige a adoção de processo de devida diligência para identificar, prevenir, monitorar e reparar violações ao longo de toda a cadeia produtiva (Brasil, 2022). O projeto vai além do vínculo contratual ao estabelecer, no art. 5º, § 1º, responsabilidade solidária que se estende por toda a cadeia de produção, inclusive quando não houver relação contratual formal (Brasil, 2022). Esse desenho tem consequência direta para a prática contratual. Se a responsabilidade pode alcançar a empresa mesmo à falta de contrato formal, a qualidade das cláusulas de diligência efetivamente pactuadas assume função probatória decisiva, pois será por meio delas que a empresa âncora demonstrará a razoabilidade e a efetividade de seu processo de prevenção. A contratualização deixa de ser mera técnica de alocação de risco e passa a integrar o próprio conteúdo do dever legal de diligência.

4. OS RISCOS DA CONTRATUALIZAÇÃO MAL CALIBRADA E A POSIÇÃO DA MICRO E PEQUENA EMPRESA

A contratualização da diligência, quando mal desenhada, frustra sua própria finalidade preventiva. Cláusulas genéricas de cumprimento de direitos humanos deslocam riscos apenas formalmente, sem prevenir impactos concretos, no fenômeno que a literatura designa como devida diligência de papel. Quando o ônus da adequação

recai integralmente sobre fornecedores com pouca capacidade operacional, opera-se uma transferência regressiva de custos de conformidade que deteriora a prevenção e a própria efetividade da política (Homa, 2022; OCDE, 2023). Ambos os fenômenos convergem para a dissociação entre a aparência documental de conformidade e a realidade das práticas na base da cadeia.

O problema é agravado pelo perfil do tecido empresarial brasileiro. As micro e pequenas empresas, assim entendidas as sociedades enquadradas como microempresa ou empresa de pequeno porte nos termos da Lei Complementar nº 123/2006 (Brasil, 2006), compõem a maioria dos empreendimentos do país e se encontram, com frequência, na base das cadeias de fornecedores de grandes companhias nacionais e transnacionais. Impor a esses agentes obrigações complexas de diligência de forma indistinta, sem transferência de capacidade, produz o chamado efeito expulsão, em que fornecedores incapazes de atender às exigências são substituídos por concorrentes de maior porte, concentrando a cadeia e eliminando justamente os elos que mais precisariam de apoio para elevar seus padrões.

A posição da micro e pequena empresa nesse arranjo apresenta uma assimetria que o próprio marco projetado torna visível. O Projeto de Lei nº 572/2022 exclui, no art. 12, § 4º, as microempresas e empresas de pequeno porte da obrigação de elaborar o relatório periódico de direitos humanos, até que lei específica regule forma, conteúdo e periodicidade diferenciadas para essas empresas (Brasil, 2022). A micro e pequena empresa fica, portanto, fora do escopo direto do dever legal de reporte, ainda que permaneça dentro do escopo contratual da diligência, pois continua a receber, por cláusula, as exigências cascadeadas pelos elos de maior porte, e pode

ainda ser alcançada pela responsabilidade solidária que independe de vínculo contratual formal. Essa dupla posição, fora do escopo legal de reporte e dentro do escopo contratual de conformidade, é o ponto exato em que a proporcionalidade deixa de ser recomendação abstrata e se torna condição de viabilidade.

Por essa razão, a proporcionalidade deve ser tratada não como flexibilização arbitrária dos deveres, mas como princípio estruturante da contratualização. Proporcionalidade, no vocabulário dos referenciais internacionais, significa adequação da profundidade e dos recursos empregados no processo ao grau de severidade e de probabilidade do impacto, e também ao porte e à capacidade do agente obrigado (OCDE, 2023). Uma cláusula proporcional preserva o núcleo de proteção de direitos que justifica a existência do dever, mas ajusta os meios exigidos à realidade do fornecedor, evitando que a exigência se converta em barreira de entrada. A experiência regulatória europeia recente, que reorientou exigências sobre fornecedores menores após pressão de setores empresariais, evidencia como obrigações mal calibradas podem gerar resistência capaz de comprometer o próprio regime (União Europeia, 2026).

A calibragem contratual não elimina, contudo, o risco de conformidade meramente simbólica, que a literatura associa aos fenômenos de greenwashing e de human rights washing. Compromissos formais podem coexistir com rotinas operacionais inalteradas na base da cadeia, dinâmica já documentada em outras arenas da governança corporativa brasileira, como a da não discriminação no mercado de capitais (Amparo *et al.*, 2023). A relevância de dados verificáveis sobre a aplicação efetiva das normas para a avaliação de um sistema já foi demonstrada em pesquisas empíricas sobre o enforcement no mercado de capitais brasileiro

(Prado *et al.*, 2021). No plano contratual, a superação do simbolismo depende de que a cláusula estabeleça não apenas o compromisso, mas os meios de verificá-lo.

5. PERCURSO METODOLÓGICO

A pesquisa é de natureza qualitativa, com abordagem dogmático-analítica e jurídico-institucional. A construção da matriz orientou-se pelas exigências de transparência do desenho, explicitação dos critérios e replicabilidade que a literatura metodológica formula para a pesquisa jurídica que pretende rigor (Epstein; King, 2013; Machado, 2017; Queiroz, 2017).

O instrumento resultou do cruzamento entre as etapas procedimentais da diligência, definidas nos instrumentos normativos internacionais, e a literatura sobre a função das cláusulas contratuais nas cadeias de valor. No plano normativo, tomaram-se por base os Princípios 15 a 22 dos Princípios Orientadores das Nações Unidas, o Guia Interpretativo do ACNUDH e o Guia da OCDE sobre Conduta Empresarial Responsável (Nações Unidas, 2011; ACNUDH, 2012; OCDE, 2023). No plano doutrinário, examinaram-se os estudos sobre os limites da diligência como técnica regulatória (De Schutter, 2020; Homa, 2022). Cada etapa da diligência foi então traduzida em quesitos contratuais proporcionais à realidade de micro e pequenas empresas, acompanhados de exemplos de evidências verificáveis que permitissem distinguir o compromisso operacional da mera declaração. A matriz não pretende padronização rígida nem substitui análises setoriais, que dependem da materialidade específica dos riscos de cada cadeia, e por isso foi concebida como ferramenta calibrável.

6. UMA MATRIZ DE QUESITOS CONTRATUAIS MÍNIMOS

A construção de cláusulas de diligência deve orientar-se por vetores que atuam de modo conjugado. A proporcionalidade, já examinada, ajusta a profundidade e o alcance das medidas ao porte do fornecedor e à gravidade dos riscos, sem afastar o dever de prevenir e mitigar impactos adversos (Nações Unidas, 2011; ACNUDH, 2012; OCDE, 2023). A especificidade exige a tradução da obrigação em etapas, responsáveis e prazos, afastando comandos abstratos que pouco orientam a gestão cotidiana do fornecedor. Uma cláusula que apenas determina que o fornecedor deve respeitar os direitos humanos é juridicamente vaga e operacionalmente inútil, ao passo que uma cláusula capaz de definir quais riscos materiais são relevantes naquela relação, quem é o ponto focal na empresa fornecedora, quais registros mínimos devem ser mantidos e em que prazo denúncias devem ser respondidas oferece base concreta para acompanhamento e cobrança. A verificabilidade, por seu turno, demanda o estabelecimento de evidências mínimas de cumprimento, permitindo rastreabilidade e supervisão baseada em risco, o que reduz o oportunismo do fornecedor que adota conformidade apenas formal e a insegurança sobre o que dele se espera.

Com base nesses vetores, propõe-se a matriz apresentada no quadro a seguir, que associa cada etapa procedimental da diligência a quesitos contratuais mínimos proporcionais a micro e pequenas empresas e a exemplos de evidências verificáveis.

Quadro 1. Matriz de quesitos contratuais mínimos de DDDH por etapa procedimental

ETAPA PROCEDIMENTAL DA DDDH	QUESITOS CONTRATUAIS MÍNIMOS (PROPORCIONAIS A MICRO E PEQUENAS EMPRESAS)	EVIDÊNCIAS/INDICADORES VERIFICÁVEIS (EXEMPLOS)
1) Compromisso e governança	Previsão de política de respeito a direitos humanos aplicável à relação; designação de responsável interno; obrigação de treinar equipe-chave quando houver risco relevante; cláusula de não retaliação.	Política ou anexo contratual; ato de designação de responsável; registro de treinamento; procedimento interno de proteção contra retaliação.
2) Identificação e priorização de riscos e impactos	Mapeamento proporcional de riscos ligados à atividade, ao local e à subcontratação; obrigação de reportar riscos severos; priorização por gravidade e urgência; consulta ou escuta de afetados quando factível.	Checklist setorial mínimo; formulário de avaliação; registro de inspeções; evidência de consulta a trabalhadores ou à comunidade (quando aplicável).
3) Medidas preventivas e corretivas	Plano de ação proporcional para riscos prioritários; obrigações de cessar ou mitigar condutas; suporte técnico do contratante quando necessário; escalonamento antes de sanções.	Plano de ação com prazos; evidência de correção (fotos, relatórios, recibos); registro de suporte ou treinamento; cronograma de melhoria contínua.
4) Mecanismo de queixas e resposta	Canal de denúncias acessível (ou adesão ao canal do contratante); confirmação de recebimento e prazo de resposta; proteção de denunciante; registro e tratamento.	Comprovante de canal ativo; logs de protocolo; prazos-padrão de resposta; política de confidencialidade e proteção.
5) Acompanha mento,	Rotina de monitoramento proporcional; auditoria baseada em risco (amostral); regras para	Relatórios periódicos; evidência de auditorias (quando

auditoria e subcontratação	subcontratação (consentimento e repasse de padrões); obrigação de informar incidentes.	aplicável); lista de subcontratados; notificações de incidentes e medidas adotadas.
6) Comunicação e transparência	Obrigações mínimas de reporte ao contratante (indicadores-chave); dever de informar eventos graves; preservação de registros; compatibilização com deveres de confidencialidade e de proteção de dados pessoais.	Relatórios com indicadores-chave; comunicação de incidente; arquivo de documentos; registros de retenção e critérios de acesso.
7) Remediação e cooperação	Dever de cooperar com a remediação quando houver dano causado ou contribuído; plano de remediação proporcional; coordenação com autoridades e mecanismos coletivos quando pertinente; cláusulas de indenização calibradas para não desincentivar a prevenção.	Registro de medidas reparatórias; acordos ou planos com titulares de direitos; evidências de cooperação; registro de lições aprendidas e revisão de controles.

Fonte: elaborado pelo autor a partir de Nações Unidas (2011), ACNUDH (2012) e OCDE (2023).

A matriz funciona, na prática, como roteiro para redigir ou revisar cláusulas de diligência, separando declarações genéricas de compromissos operacionais. A cláusula de cumprimento de direitos humanos torna-se verificável quando define os riscos materiais relevantes na relação, o ponto focal na empresa fornecedora, os registros mínimos a serem mantidos, os prazos de resposta a denúncias e incidentes e um mecanismo de escalonamento que privilegie a correção e a melhoria contínua antes de sanções extremas. Essa abordagem é consistente com a compreensão da diligência como processo gerencial contínuo, que se renova a cada

ciclo de avaliação e resposta, e não se esgota em ato único de adesão formal (ACNUDH, 2012; Ruggie, 2013; OCDE, 2023).

A alocação de custos e responsabilidades entre as partes merece atenção especial no desenho dessas cláusulas. A diligência não deve ser integralmente terceirizada ao fornecedor por meio de garantias amplas e indenizações automáticas. Esse tipo de desenho estimula a subcontratação informal, a ocultação de incidentes e a litigância defensiva, porque o fornecedor passa a tratar a diligência como risco jurídico a ser evitado, e não como processo de melhoria a ser incorporado. A lógica do piso é aqui decisiva. Evidências de processo podem ser relevantes para aferir a razoabilidade da conduta empresarial, mas sua existência não blinda o contratante quando o dever material de prevenir e responder a impactos foi descumprido (Nações Unidas, 2011; De Schutter, 2020). Esse desenho equilibrado combina exigências proporcionais, cooperação técnica do contratante, planos de melhoria contínua com metas progressivas, auditorias amostrais baseadas em risco e prazos razoáveis para adequação, reduzindo a transferência regressiva de custos e ampliando a efetividade preventiva do sistema como um todo, em coerência com a ênfase em proporcionalidade e priorização por gravidade e urgência que os referenciais recomendam (OCDE, 2023; Homa, 2022).

7. DILIGÊNCIA POR INFLUÊNCIA EM SETORES REGULADOS E NO SISTEMA FINANCEIRO

A lógica contratual até aqui descrita assume contornos próprios quando aplicada a setores regulados e ao sistema financeiro, nos quais o agente obrigado nem sempre controla diretamente a operação que gera o impacto. Instituições financeiras, em regra, não

conduzem as atividades produtivas de seus clientes, mas exercem influência significativa sobre eles por meio de critérios de financiamento, cláusulas restritivas, monitoramento e condições precedentes. A diligência, nesses casos, desloca-se da supervisão operacional direta para a avaliação de projetos e a exigência de medidas corretivas como condição de concessão e manutenção do crédito. Um banco que financia a construção de um empreendimento em território sensível pode não estar presente no canteiro de obras, mas suas decisões sobre liberação de parcelas e exigências contratuais de conformidade socioambiental condicionam diretamente o comportamento do tomador.

Essa modalidade encontra fundamento expresso no Princípio Orientador nº 13, que reconhece a responsabilidade da empresa que está diretamente ligada a um impacto adverso por meio de relação de negócio, ainda que não o tenha causado nem para ele contribuído (Nações Unidas, 2011). A diligência por influência, própria de financiadores e de grandes compradores, opera precisamente por instrumentos contratuais, o que reforça a pertinência da matriz proposta, cujos vetores de proporcionalidade, especificidade e verificabilidade aplicam-se com igual razão às condições precedentes, às cláusulas restritivas e aos covenants de sustentabilidade.

Nos setores regulados, como energia, infraestrutura, saneamento e saúde, a diligência precisa dialogar com deveres já impostos por regulação técnica e por contratos públicos. Avaliação de impactos em comunidades, planos de reassentamento, protocolos de segurança do trabalho e gestão de emergências compõem um acervo regulatório que antecede a agenda de direitos humanos e empresas. A vantagem é que frequentemente existem estruturas de

monitoramento e reporte que podem ser aproveitadas como base para a diligência. O desafio é integrá-las a uma abordagem orientada aos titulares de direitos, evitando que a diligência regulatória e a diligência em direitos humanos corram em trilhos paralelos sem comunicação entre si. Uma licença ambiental cumprida nos termos formais da legislação pode coexistir com impactos severos sobre comunidades que não foram efetivamente consultadas. Em ambos os contextos, a alocação de riscos nos contratos permanece o elemento central, e o mesmo princípio que orienta a matriz vale para o financeiro e para os setores regulados. Padrões mínimos verificáveis, planos de ação com prazos, acompanhamento proporcional ao risco e privilégio da melhoria contínua sobre a punição imediata compõem o desenho contratual que concilia rigor preventivo e viabilidade operacional.

8. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O contrato é, nas cadeias de valor contemporâneas, o principal veículo pelo qual os deveres de devida diligência em direitos humanos alcançam os fornecedores situados na base, especialmente as micro e pequenas empresas. O potencial dessa função depende inteiramente do desenho da cláusula. Quando estruturada com cuidado, ela estende a lógica da prevenção para além das fronteiras societárias da empresa obrigada e eleva padrões ao longo de cadeias inteiras. Quando reduzida a fórmula genérica ou a simples transferência de ônus, converte-se em devida diligência de papel e reproduz a conformidade simbólica que o regime pretende superar.

A ancoragem da DDDH no Direito Empresarial brasileiro reforça essa leitura. O dever de diligência dos administradores, a função social da

empresa e o dever de informar oferecem base dogmática consolidada para tratar a gestão de riscos de direitos humanos como parte do cuidado exigível na condução dos negócios sociais, e a função social do contrato e a boa-fé objetiva impõem limites à transferência regressiva de deveres ao contratante mais fraco. A matriz de quesitos contratuais mínimos proposta neste trabalho oferece um referencial para ocupar o espaço entre a generalidade retórica e a onerosidade excludente. Organizada segundo as etapas procedimentais da diligência e orientada pelos vetores da proporcionalidade, da especificidade e da verificabilidade, ela permite distinguir, em um contrato concreto, a declaração de intenção do compromisso operacional passível de acompanhamento. Responde-se, assim, à pergunta que orientou a pesquisa, no sentido de que a contratualização da diligência só cumpre sua função preventiva quando traduz o dever abstrato em obrigações verificáveis e calibradas ao porte do fornecedor.

Reconhece-se, como limitação, que o trabalho se restringe à construção do instrumento a partir de fontes normativas e da literatura especializada, sem abranger a verificação de sua aplicação prática. Estudos futuros poderão examinar a incorporação efetiva de cláusulas de direitos humanos nos contratos empresariais brasileiros, contribuindo para aferir em que medida a pressão regulatória e de mercado está modificando as práticas contratuais concretas.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AGÊNCIA BRASIL. **Brasil registra recorde com 4,6 milhões de pequenos negócios em 2025.** Brasília, 9 dez. 2025. Disponível em: <https://agenciabrasil.ebc.com.br/economia/noticia/2025-12/brasil->

registra-recorde-com-46-milhoes-de-pequenos-negocios-em-2025.

Acesso em: 26 jul. 2026.

ALEMANHA. **Act on Corporate Due Diligence Obligations in Supply Chains (Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz — LkSG)**, de **16 jul. 2021**. Bonn: Bundesgesetzblatt, 2021.

ALTO COMISSARIADO DAS NAÇÕES UNIDAS PARA OS DIREITOS HUMANOS (ACNUDH). **The Corporate Responsibility to Respect Human Rights: an interpretive guide**. Genebra: United Nations, 2012.

AMPARO, Thiago de Souza *et al.* Capitalismo antidiscriminatório? Bolsa de valores e governança de diversidade. **Revista Direito e Práxis**, Rio de Janeiro, v. 14, n. 3, p. 1904-1933, 2023. DOI: 10.1590/2179-8966/2023/78362. Disponível em: <https://www.e-publicacoes.uerj.br/revistaceaju/article/view/78362>. Acesso em: 26 jul. 2026.

BRASIL. Câmara dos Deputados. **Projeto de Lei nº 572, de 2022**. Cria a lei marco nacional sobre Direitos Humanos e Empresas e estabelece diretrizes para a promoção de políticas públicas no tema. Brasília, DF: Câmara dos Deputados, 2022. Disponível em: <https://www.camara.leg.br/proposicoesWeb/fichadetramitacao?idProposicao=2317904>. Acesso em: 26 jul. 2026.

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

BRASIL. **Lei nº 10.406, de 10 de janeiro de 2002**. Institui o Código Civil. Brasília, DF: Diário Oficial da União, 2002.

BRASIL. **Lei nº 6.404, de 15 de dezembro de 1976.** Dispõe sobre as Sociedades por Ações. Brasília, DF: Diário Oficial da União, 1976.

DE SCHUTTER, Olivier. The requirement to practice due diligence: a floor not a shield. **Opinio Juris**, 10 set. 2020. Disponível em: <http://opiniojuris.org/2020/09/10/bhr-symposium-the-requirement-to-practice-due-diligence-a-floor-not-a-shield/>. Acesso em: 26 jul. 2026.

EPSTEIN, Lee; KING, Gary. **Pesquisa empírica em direito:** as regras de inferência. São Paulo: Direito GV, 2013.

FRANÇA. **Loi nº 2017-399, du 27 mars 2017**, relative au devoir de vigilance des sociétés mères et des entreprises donneuses d'ordre. Paris: JORF nº 0074, 2017. Disponível em: <https://www.legifrance.gouv.fr/jorf/id/JORFTEXT000034290626>. Acesso em: 26 jul. 2026.

HOMA. **Análise da aplicação da Lei Alemã de Devida Diligência no Brasil.** Juiz de Fora: HOMA/UFJF, 2022.

MACHADO, Maíra Rocha (org.). **Pesquisar empiricamente o direito.** São Paulo: Rede de Estudos Empíricos em Direito, 2017.

MUHLINSKI, Peter T. **Multinational enterprises and the law.** 3. ed. Oxford: Oxford University Press, 2021.

NAÇÕES UNIDAS. **Guiding principles on business and human rights:** implementing the United Nations “Protect, Respect and Remedy” framework. Nova York; Genebra: United Nations, 2011.

NEGRÃO, Ricardo. **Manual de direito empresarial**. 10. ed. São Paulo: SaraivaJur, 2020.

ORGANIZAÇÃO PARA A COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO (OCDE). **Diretrizes da OCDE para empresas multinacionais sobre conduta empresarial responsável**. Paris: OCDE, 2023.

PALMA, Antonio Jacinto Caleiro. **Manual de direito empresarial**. São Paulo: Quartier Latin, 2006.

PRADO, Viviane Muller *et al.* Além dos números da CVM: enforcement no mercado de capitais brasileiro. **JOTA**, Coluna Disclosure, 8 abr. 2021. Disponível em: <https://www.jota.info/opiniao-e-analise/colunas/disclosure/alem-dos-numeros-da-cvm-enforcement-no-mercado-de-capitais-brasileiro-08042021>. Acesso em: 26 jul. 2026.

QUEIROZ, Rafael Mafei Rabelo. Metodologia da pesquisa jurídica. In: **ENCICLOPÉDIA Jurídica da PUC-SP**. São Paulo: PUC-SP, 2017.

RUGGIE, John Gerard. **Just business**: multinational corporations and human rights. Nova York: W. W. Norton, 2013.

SOARES, Andressa Oliveira. **Blurring the borders**: extraterritorialidade como ferramenta para combater a arquitetura da impunidade das empresas transnacionais. 2025. Tese (Doutorado em Direito) — Faculdade de Direito, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2025.

TOMAZETTE, Marlon. **Curso de direito empresarial**: teoria geral e direito societário. v. 1. 16. ed. São Paulo: Saraiva Jur, 2025.

UNIÃO EUROPEIA. **Diretiva (UE) 2024/1760, de 13 de junho de 2024**, relativa ao dever de diligência das empresas em matéria de sustentabilidade. Jornal Oficial da União Europeia, série L, 2024. Disponível em: <https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2024/1760/oj>. Acesso em: 26 jul. 2026.

UNIÃO EUROPEIA. **Diretiva (UE) 2026/470, de 24 de fevereiro de 2026** (Pacote Omnibus I). Jornal Oficial da União Europeia, série L, 2026. Disponível em: <https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2026/470/oj>. Acesso em: 26 jul. 2026.

¹ Advogado e consultor jurídico. Mestre em Direito e Inovação pela Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF). Pós-graduado em Direito Empresarial pela Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUCRS). E-mail: [acesse o artigo original para visualizar o e-mail](#). LATTES: <http://lattes.cnpq.br/4340920777033533>.

² Advogada, consultora jurídica e professora. Doutora em Direito Internacional pela Universidade de São Paulo (USP). E-mail: [acesse o artigo original para visualizar o e-mail](#). LATTES: <http://lattes.cnpq.br/0678261430412688>.