



**CURSO DE DIREITO**

**AMANDA SANTOS ALEXANDRE**

**A IMPORTÂNCIA DA ADVOCACIA PREVENTIVA COM O USO DE  
FERRAMENTAS DE COMPLIANCE E GOVERNANÇA  
CORPORATIVA NA PERSPECTIVA DO PROCESSO DE  
RECUPERAÇÃO JUDICIAL.**

**FORTALEZA**

**2021**

**AMANDA SANTOS ALEXANDRE**

**A IMPORTÂNCIA DA ADVOCACIA PREVENTIVA COM O USO DE  
FERRAMENTAS DE COMPLIANCE E GOVERNANÇA  
CORPORATIVA NA PERSPECTIVA DO PROCESSO DE  
RECUPERAÇÃO JUDICIAL.**

Trabalho de Conclusão de Curso  
apresentado como requisito parcial à  
obtenção do título de Bacharel em Direito  
da Faculdade Ari de Sá.

Orientador: Prof. Dra. Marlene Pinheiro  
Gonçalves.

**FORTALEZA**

**2021**

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação  
Faculdade Ari de Sá

Gerada automaticamente mediante os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

---

A381a Alexandre, Amanda Santos.

A IMPORTÂNCIA DA ADVOCACIA PREVENTIVA COM O USO DE FERRAMENTAS DE COMPLIANCE E GOVERNANÇA CORPORATIVA NA PERSPECTIVA DO PROCESSO DE RECUPERAÇÃO JUDICIAL / Amanda Santos Alexandre. – 2021.

54 f.

Trabalho de Conclusão de Curso – Faculdade Ari de Sá, Curso de Direito, Fortaleza, 2021.  
Orientação: Profa. Dra. Marlene Pinheiro Gonçalves.

1. Compliance. 2. Governança Corporativa. 3. Advocacia Preventiva. 4. Recuperação Judicial.  
I. Título.

CDD 340

---

**AMANDA SANTOS ALEXANDRE**

**A IMPORTÂNCIA DA ADVOCACIA PREVENTIVA COM O USO DE  
FERRAMENTAS DE COMPLIANCE E GOVERNANÇA CORPORATIVA NA  
PERSPECTIVA DO PROCESSO DE RECUPERAÇÃO JUDICIAL.**

Trabalho de Conclusão de Curso  
apresentado como requisito parcial à  
obtenção do título de Bacharel em Direito  
da Faculdade Ari de Sá.

Orientador: Prof. Dra. Marlene Pinheiro  
Gonçalves.

Aprovada em: \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_

**BANCA EXAMINADORA**

---

Prof. Me./Dra. Marlene Pinheiro Gonçalves  
Faculdade Ari de Sá

---

Prof. Me. Juliana de Abreu Teixeira  
Universidade Federal do Ceará

---

Prof. Esp. Eugênio Ximenes de Andrade  
Universidade de Fortaleza

À Deus. Aos meus pais, meu avô Chico Paulo, a Mainha e ao Jacinto, que são minhas referências de fé, ternura e amor.

## AGRADECIMENTOS

Dedico os agradecimentos sobretudo, à Deus, que com sua infinita bondade me permitiu está vivendo esse momento com o coração repleto de gratidão por toda a trajetória que arduamente percorri até chegar aqui.

Agradeço aos meus pais Eliane e Alaor, que foram minha fortaleza em todos os momentos e dedicaram a vida a serem os meus exemplos de integridade, resiliência e fé. À minha Mainha, ao Jacinto e a Isabele, agradeço pelas incontáveis orações para que nenhum mal atingisse o meu caminho.

Ao meu Avô Chico Paulo, agradeço o abraço apertado e pelo sorriso despreocupado de quem sempre acreditou no meu potencial. À minha querida Vó Adélia, agradeço seu exemplo de força e determinação.

Ao meu irmão Eduardo Alexandre, por toda cumplicidade e parceria durante essa trajetória e pelo ombro amigo que sempre fomos um para o outro. À minha pequena irmã, Mariana Alexandre, agradeço a paciência em entender os motivos da minha ausência e por me ajudar mesmo que inconscientemente.

À Letícia Félix e Victória Lima, minhas amigas, dedico meus agradecimentos por torcerem e me apoiarem em todos os momentos, principalmente quando eu mais precisei.

À Cilaide Paz, pelas suas orientações e apoio incondicional sempre que eu necessitava. À Mariana, Marinara, Inah e Bianca, obrigada por terem transformado esse período de graduação mais leve e terem ajudado a torná-lo memorável.

À professora Marlene Pinheiro, minha orientadora, obrigada por acreditar e confiar no meu potencial e pelos bons conselhos sempre à minha disposição, a senhora é a minha referência profissional.

À querida professora Ana Paula Lima, obrigada pelos incontáveis atendimentos para me ajudar a organizar uma rotina de estudos, sem suas doces palavras de incentivo eu não teria conseguido.

A todos os professores e profissionais da Faculdade Ari de Sá, que contribuíram a seu modo para o meu desenvolvimento acadêmico, em especial ao Sâmio Costa, que com sua atenção e dedicação se tornou um amigo inestimável.

Finalmente, agradeço a mim, por todas as vezes que tive medo, cansei e pensei em desistir, mas, mesmo assim, respirei fundo, descansei e segui em frente. Por todos os dias que fui dormir 00:00 hrs e acordei às 4:30 hrs para ir de Cascavel à Fortaleza e não me deixei abater pelas dificuldades. Agradeço ao meu Eu de 17 anos que iniciou a graduação cheia de sonhos e hoje, encerra esse ciclo aos 22, com a certeza que muito ainda me espera pela frente.

Seu nível de sucesso raramente excederá  
seu nível de desenvolvimento pessoal,  
pois o sucesso é algo que você atrai pela  
pessoa em que se torna.

(Jim Rohn)

## RESUMO

O objetivo central deste estudo consiste em analisar a aplicação dos pilares e as ferramentas do compliance, da governança corporativa e das boas práticas para empresas que estejam enfrentando um processo de recuperação judicial. Em síntese, foi observado minuciosamente os ensinamentos da advocacia preventiva e os conceitos do compliance e da governança corporativa e avaliado o seu impacto em um momento singular pelo qual uma empresa corre o risco de passar durante a sua existência, qual seja, a recuperação judicial. Para compreender melhor como funciona a sistemática da aplicação dessas ferramentas na prática, foi necessário utilizar-se de um estudo de caso. Para o desenvolvimento desse estudo, foi escolhido o Grupo Odebrecht S.A, pelos seguintes parâmetros: (i) ter sido este o maior pedido de recuperação judicial já registrado na história da justiça brasileira, somando como valor da causa uma cifra superior a R\$ 83 bilhões de reais; (ii) a complexidade e contemporaneidade do processo de estruturação da área e do sistema de compliance da organização; e (iii) a importância do Grupo Odebrecht, no cenário brasileiro internacional. Desse modo, em razão do impacto social e econômico que envolveu o grupo Odebrecht em virtude do envolvimento com o escândalo da Operação Lava Jato, coordenada pelo Ministério Público Federal, buscou-se averiguar o impacto do trabalho coordenado entre o setor jurídico e os líderes de compliance da organização, para aumentar os investimentos no setor de conformidade e obter resultados capazes de impactar no processo de recuperação judicial de forma positiva, para assim, evitar a declaração de falência. Constatou-se, ao final do estudo que a advocacia preventiva juntamente com as ferramentas do compliance e da governança corporativa, ainda precisam ser melhor instituídas dentro da cultura empresarial, e ao observar o caso do grupo Odebrecht e seu envolvimento com uma das maiores operações anticorrupção do país que desaguou em um dos maiores pedidos de recuperação judicial já registrados, percebe-se que estar em conformidade é uma necessidade, e quando uma empresa encontra-se na situação de recorrer ao judiciário para negociar as suas dívidas a implantação efetiva desses pilares/ferramentas se mostram eficazes para garantir o cumprimento do plano de recuperação.

**Palavras-chave:** Compliance. Governança Corporativa. Advocacia Preventiva. Recuperação Judicial.

## ABSTRACT

The main objective of this study is to analyze an application of the pillars and tools to comply, corporate governance and good practices for companies seeking to face a judicial recovery process. In summary, the teachings of preventive law and the concepts of compliance and corporate governance were meticulously observed, and their impact was evaluated in a singular moment that a company runs the risk of going through during its existence, whatever the judicial reorganization. To better understand how the systematic application of the tools works in practice, it was necessary to use a case study. The Odebrecht SA Group was chosen to carry out the study, based on the following parameters: (i) this was the largest request for judicial reorganization ever recorded in the history of Brazilian justice, with a sum in excess of R\$83 billion of reais; (ii) the complexity and contemporaneity of the process of structuring the area and the organization's compliance system; and (iii) the importance of the Odebrecht Group in the Brazilian international scenario. In this way, due to the social and economic impact that involves the Odebrecht group due to its involvement with the scandal of Operation Lajajet, coordinated by the Federal Public Ministry, an attempt was made to investigate the impact of the coordinated work between the legal sector and the leaders of organization's compliance, to increase investments in the compliance sector and obtain results of positively impacting the judicial reorganization process, thus avoiding the declaration of bankruptcy. At the end of the study, it was found that preventive advocacy, together with compliance and corporate governance tools, still needs to be better instituted within the corporate culture, and when observing the case of the Odebrecht group and its involvement with one of the largest anti-corruption operations of the country that ended up in one of the largest requests for judicial recovery ever registered, it is clear that being in compliance is a necessity, and when a company finds itself in the situation of resorting to the judiciary to negotiate the effective implementation of these pillars with its debts / tools defend themselves to ensure compliance with the recovery plan.

**Keywords:** Compliance. Corporate Governance. Preventive Advocacy. Judicial recovery

## **LISTA DE ILUSTRAÇÕES**

Figura 1 - O conjunto de empresas e respectivos negócios do Grupo Odebrecht ....37

## LISTA DE SIGLAS

|      |   |
|------|---|
| CEF  | Caixa Econômica Federal                               |
| CNJ  | Conselho Nacional de Justiça                          |
| CNO  | Construtora Noberto Odebrecht S.A                     |
| CPC  | Companhia Petroquímica de Camaçari                    |
| DJO  | Departamento de Justiça dos Estados Unidos            |
| FCPA | Foreign Corrupt Practices Act                         |
| IBCA | Instituto Brasileiro de Conselheiros da Administração |
| INSS | Instituto Nacional de Seguridade Social               |
| MPF  | Ministério Público Federal                            |
| MPT  | Ministério Público do Trabalho                        |
| OAB  | Ordem dos Advogados do Brasil                         |
| PA   | Plano de Ação   |
| RFB  | Receita Federal do Brasil                             |
| RJ   | Recuperação Judicial                                  |
| STE  | Secretaria do Trabalho e Emprego                      |
| SOX  | Lei Sarbanes-Oxley                                    |

## SUMÁRIO

|  |           |
|--|-----------|
| <b>1 INTRODUÇÃO .....</b>  | <b>13</b> |
| <b>2 A JUSTIÇA CONTENCIOSA E SUAS IMPLICAÇÕES NAS CORPORAÇÕES .15</b>  |           |
| 2.1 OS EFEITOS DA ADVOCACIA PREVENTIVA.....  | 17        |
| 2.1.1 A Importância do Advogado Desde a Constituição da Empresa.....   | 19        |
| <b>3 A APLICAÇÃO DE FERRAMENTAS DE PREVENÇÃO PARA EMPRESAS EM RECUPERAÇÃO JUDICIAL.....</b>  | <b>23</b> |
| 3.1 PRINCÍPIOS JURÍDICOS DA LEI Nº 11.101/2005 .....   | 25        |
| 3.2 A importância da atuação do advogado no pedido de recuperação judicial.....  | 28        |
| 3.3 Compliance, governança corporativa e boas práticas .....   | 29        |
| 3.3.1 Evolução histórica do compliance.....  | 29        |
| 3.3.2 A importância do compliance para empresas em recuperação judicial .....  | 31        |
| 3.3.3 Governança corporativa e boas práticas .....   | 33        |
| <b>4 ESTUDO DE CASO DE EMPRESAS EM RECUPERAÇÃO JUDICIAL.....</b>   | <b>36</b> |
| 4.1 O GRUPO ODEBRECHT.....   | 36        |
| 4.2 A operação lava jato .....   | 39        |
| 4.3 <i>Compromissos de compliance assumidos pelo grupo odebrecht.....</i>  | <i>41</i> |
| 4.4 <i>Principais estratégias jurídicas e empresarias para a reestruturação do sistema de compliance e a recuperação da empresa.....</i> | <i>42</i> |
| <b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS/CONCLUSÃO .....</b>  | <b>46</b> |
| <b>REFERÊNCIAS.....</b>  | <b>50</b> |

## 1 INTRODUÇÃO

A discussão proposta nesse estudo é objetiva quanto a importância do uso de ferramentas de compliance, governança corporativa, boas práticas e advocacia preventiva no mundo empresarial.

No entanto, buscamos fazer um recorte muito preciso no que diz respeito ao momento exato em que essas ferramentas podem ser utilizadas de forma a otimizar uma fase em que a empresa não esteja passando por um bom momento, nesse caso, empresas em recuperação judicial.

Não buscamos analisar os motivos pormenorizados do que levou cada empresa a chegar no seu estado atual, uma vez que, os diversos fatores do mundo contemporâneo, podem fazer uma variação tanto positiva, quanto negativa de valor de uma empresa em pouco tempo.

Um exemplo recente sobre esses motivos adversos que não são comuns a atividade empresarial, que podem impactar negativamente na saúde financeira da empresa e desaguar em um processo de recuperação judicial é a crise econômica decorrente da pandemia do COVID-19.

Embora vivemos em uma sociedade com fácil acesso a informação, principalmente, sobre as consequências da globalização desenfreada, a crise pandêmica que iniciou aproximadamente em dezembro de 2019 em Wuhan, no centro da China, trouxe consequências preocupantes não só para o mercado financeiro, mas principalmente, para as condições sociais como um todo.

Ocorre, que apesar da esperada e eminente chegada do vírus no Brasil, pouquíssimas empresas, preocuparam-se em preparar um programa de contingenciamento para a crise que estava na eminência de se instalar no país.

No entanto, em sentido contrário ao senso comum, de deixar para resolver o problema somente quando já estivesse descontrolado, a CEO da Abi-Ackel Advogados Associados, Loyana Miranda, no início da crise pandêmica do COVID-19, quando ainda não havia chegado ao Brasil, adotou medidas de prevenção criando um Comitê de Gestão de Crises, para trabalhar todos os cenários possíveis e apresentar aos seus clientes as soluções.

Percebemos, nesse caso, um exemplo importante a ser levado em consideração de como trabalhar na crise, seja quando ela já está instalada ou quando está prestes acontecer.

Nosso estudo, no entanto, limita-se a aprofundar-se nas questões relativas à aplicação de ferramentas específicas como, a advocacia preventiva, os métodos de compliance, governança corporativa e as boas práticas para que empresas em situação de recuperação judicial tenham potencialmente mais chances de se tornarem um caso de sucesso.

Desse modo, precisamos conceituar de maneira individual a importância e a necessidade de cada instituto e quais são as suas implicações na sociedade empresarial, principalmente após necessitar pedir auxílio ao judiciário para lidar com problemas financeiros, seja decorrente de fatores internos ou externos.

Segundo o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa, o IBGC, Governança Corporativa pode ser conceituado com um sistema pelo qual, empresas e demais organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, englobando os relacionamentos entre sócios, conselho de administração, diretoria, órgãos de fiscalização e controle e demais partes interessadas, resumidamente, trata das relações internas de controle da corporação.

As boas práticas de governança corporativa por sua vez, resume-se em uma integração e incorporação de princípios básicos, que visam a valorização dos interesses com a finalidade de preservar e otimizar o valor econômico de longo prazo da corporação.

Já ao conceituar o Compliance é necessário compreender que ele se trata de uma busca pela conformidade das instituições para garantir o fiel cumprimento da lei e das suas políticas internas. Desse modo, quando se fala de programas de compliance entende-se que existe uma maior efetividade de fiscalização legislativa, associando tal programa a uma espécie de prevenção.

Sendo assim, pretende-se com o estudo dessas técnicas e da cultura jurídica preventiva, compreender como a aplicação de cada uma dessas ferramentas pode contribuir positivamente para o deslinde de uma empresa que esteja sob a ameaça da declaração de falência.

A justificativa reside na demonstração dos benefícios que a aplicação desses métodos preventivos tem para o mundo empresarial e como podem influenciar de forma positiva para empresas que estejam passando pelo processo de recuperação judicial, e, ainda, agregar valor ao empreendimento no final dessa jornada de recuperação.

## 2 A JUSTIÇA CONTENCIOSA E SUAS IMPLICAÇÕES NAS CORPORAÇÕES

Inicialmente, é preciso ressaltar que a atividade primordial da advocacia pouco, ou nada, tem a ver com instauração de conflitos entre as partes, pelo contrário, o advogado é o responsável por promover soluções que causem menos danos e prejuízos para as partes, de modo a atender as necessidades de seus clientes.

Nesse sentido, o Código de Ética e Disciplina da OAB dispôs no seu artigo 2º, § único, inciso VI, sobre o papel do advogado de evitar o litígio e não o de incentivá-lo, vejamos:

Art. 2º O advogado, indispensável à administração da Justiça, é defensor do Estado democrático de direito, da cidadania, da moralidade pública, da Justiça e da paz social, subordinando a atividade do seu Ministério Privado à elevada função pública que exerce.

Parágrafo único. São deveres do advogado:

(...)

VI – estimular a conciliação entre os litigantes, prevenindo, sempre que possível, a instauração de litígios;

No mundo empresarial a realidade não deveria ser diferente, isso porque os advogados corporativos, em tese, deveriam estar preocupados em auxiliar seus clientes em estratégias de redução de impostos ou acompanhar a realização de contratos, por exemplo.

No entanto, apesar de esse parecer ser o cenário mais propício para o desempenho das atividades advocatícias, a realidade por sua vez, apresenta aspectos bem diferentes e muitas vezes mais desafiadoras.

No Brasil, de forma geral, temos enraizado na nossa cultura a sede pela resolução dos conflitos através do litígio, ou seja, basicamente, a intenção não é somente provar que está certo, mas sim, usar todos os meios de provas admitidos em direito para demonstrar que o outro está errado.

Esse pensamento, pode ser facilmente comprovado, através da análise dos dados do Relatório Justiça em Números do ano de 2020 com base nos dados do ano de 2019, realizado pelo Conselho Nacional de Justiça – CNJ.

O relatório apresentou que o Poder Judiciário finalizou o ano de 2019 com 77,1 milhões de processos em tramitação, que aguardavam alguma solução definitiva. Desses, 14,2 milhões, ou seja, 18,5%, estavam suspensos, sobrestados ou em arquivo provisório e aguardavam alguma situação jurídica futura.

Pode-se perceber, que o número de judicialização de demandas é cada vez mais crescente, o que acaba sobrecarregando demasiadamente o nosso Judiciário. No entanto, é preciso analisar como a judicialização desenfreada de conflitos interpessoais influencia no âmbito empresarial e corporativo

Como já retratado acima, a cultura do litígio instalada na sociedade impacta negativamente nos métodos de solução de conflitos entre os indivíduos. No entanto, tal pensamento não está restrito somente as pessoas físicas, muitas vezes o alto escalão das empresas incorporam essa filosofia nos hábitos empresariais.

Acontece, que o reflexo dessa postura de tratamento das demandas somente quando não é mais possível controlar administrativamente impacta negativamente na imagem da empresa e principalmente no seu faturamento.

É possível examinar através do estudo “Custo das Empresas Para Litigar Judicialmente”, realizado pelo escritório Amaral, Yazbeck Advogados no ano de 2016, que o maior percentual de litigantes na Justiça Brasileira são empresas. De acordo com o estudo, 81,5% do volume das ações em trâmite são de responsabilidade dessas figuras.

A pesquisa analisou 25.732 processos judiciais e usou como base o relatório realizado pelo CNJ, bem como as demonstrações financeiras de quase 10 mil empresas para realizar um balanceamento dos gastos com demandas judiciais.

Segundo o levantamento, em média, as empresas gastam R\$ 157,38 bilhões de reais por ano com processos no Brasil e cada processo, de acordo com as pesquisas, envolvem cifras de cerca de R\$ 94 mil reais em gastos.

O estudo revelou também que cada empresa tem uma quantidade anual de 6,57 processo, mas esse número pode chegar a 152,7 quando se observar as grandes empresas. Sendo elas, inclusive, as responsáveis pela maior parte dos litígios, 53,47%, seguidas pelas médias, 24,37%, e então pelas micro e pequenas empresas, 22,6%.

Esses altos números de judicialização de demandas, representam um impacto considerável, não só na imagem da empresa diante do mercado financeiro, mas também, e principalmente, um decréscimo considerável no seu faturamento.

Segundo o estudo, os efeitos da litigância e seus altos custos acabam por comprometer em média 2% do faturamento. No caso das médias e grandes portes, comprometem cerca de 1,9% e 1,95%, respectivamente, já nas empresas de pequeno porte, pode chegar a comprometer até 2,08%.

Esse impacto no faturamento pode ocasionar diversos problemas na saúde financeira da empresa, dentre eles, resultar no pedido de Recuperação Judicial que ocorre quando uma empresa já não consegue, por si só, arcar com suas responsabilidades junto aos credores.

## 2.1 OS EFEITOS DA ADVOCACIA PREVENTIVA

Com a análise da situação atual do Poder Judiciário no contexto brasileiro e a demonstração do impacto negativo no faturamento das empresas em razão de demandas judiciais, torna-se necessário estudar como a advocacia preventiva é capaz de auxiliar as empresas, principalmente as que já se encontram em estado de Recuperação Judicial a obter melhores resultados.

A prática da advocacia preventiva pode ser definida como sendo “(...) uma forma de prestação de serviço jurídico, que tem por objetivo maximizar lucros, evitando que o cliente venha a sofrer prejuízos ou danos em razão de decisões tomadas ou atos praticados sem a devida cautela” (MENDES, 2016, s/p.)

Dessa forma, percebe-se que o direito preventivo permite que o advogado atue nos interesses do cliente de forma a evitar perdas e a compreender à causa real dos problemas jurídicos. Analisando detidamente quais fatores foram responsáveis para resultar em determinada situação jurídica desfavorável e, desse modo, propor correções à forma do seu cliente agir em dada circunstância.

A advocacia na forma como conhecemos atualmente, com grandes propensões de optar primeiramente pela judicialização dos conflitos interpessoais, vem colecionando críticas de estudiosos.

Nesse sentido, Paulo Lôbo (2007, p. 25), tece críticas à forma sedenta por conflitos da atuação dos operadores do direito, e reflete sobre a atividade de forma preventiva e de solução consensual de conflitos:

Em virtude da crise por que passa o Poder Judiciário, como reflexo da crise do próprio Estado Moderno, em crônica incapacidade de responder às demandas insatisfeitas da sociedade, cresce em todo o mundo a denominada advocacia preventiva, que busca soluções negociadas aos conflitos ou o aconselhamento técnico que evite o litígio judicial. Ao contrário da advocacia curativa, ou de postulação em juízo, em que seus argumentos são *ad probandum*, o advogado, ao emitir conselhos, vale-se de argumentos essencialmente *ad necessitatem*.

Ainda, de acordo com Gladston Mamede (2008, p.23), é um erro encarar a advocacia como sinônimo de litigiosidade, relegando a atuação do operador do direito apenas ao contencioso judicial. Em verdade, pelas suas demais atribuições privativas (consultoria, assessoria e direção jurídicas) previstas no artigo 1º, inciso II, do Estatuto da OAB (Lei nº 8.906/94), o advogado pode atuar de forma a preservar o direito e incentivar a implementação de boas práticas de governança corporativa, promover a prevenção de litígios, dentre outras atividades possíveis de contribuir para a desjudicialização dos conflitos, mediante negociação.

“O Estatuto ainda inclui nos limites privativos da advocacia as atividades de consultoria, assessoria e direção jurídicas (artigo 1º, II), no que reconhece uma particularidade desprezada por muitos: advocacia não é sinônimo de litigiosidade. Confundir o advogado com o causídico, o tocador de demandas, é amesquinhar a profissão e o próprio Direito, tornado ambiente de luta. Com mais utilidade, o advogado atua na preservação do Direito, evitando o litígio: colocar-se ao lado do cliente, acompanhando seus atos, respondendo suas dúvidas, gerenciando adequadamente questões e interesses jurídicos”

Compartilhando do mesmo pensamento, Fernanda Holanda de Vasconcelos Brandão (2016, on-line), demonstra a importância da advocacia preventiva em diversas áreas do negócio, em especial, para dar suporte nas tomadas de decisões.

Mas não menos importante existe a advocacia preventiva ou extrajudicial, na qual há uma busca por solucionar os conflitos ou mesmo um aconselhamento antes de se enfrentar um litígio na justiça. É o que está sendo feito na celebração de contratos, nas tomadas de decisões, no campo econômico, na publicidade de produtos e serviços etc, como se verá mais adiante.

A advocacia preventiva representa um grande avanço para a sociedade como um todo, pois reduz a quantidade de litígios que possam eventualmente chegar até o Judiciário, contribuindo assim, para a construção de uma sociedade mais pacífica.

No que se refere ao mundo empresarial, as atividades de assessoria e consultoria realizada por um advogado, podem diminuir consideravelmente os riscos inerentes a atividade contratual.

Como por exemplo, a análise de contratos averiguando a existência ou não de cláusulas abusivas, verificar se existe alguma infração a legislação vigente e ainda realizar toda a regularização da empresa, evitando futuros problemas com processos tributários ou trabalhistas, por exemplo.

Apesar da prevenção ser o caminho mais favorável para garantir a redução de custo das empresas, segundo Louis M. Brown (1956, p. 50), ainda não se têm literatura suficiente para a atuação preventiva e o modelo litigante da advocacia, que, segundo ele, limita-se apenas à resolução de fatos “frios”, sem conjecturar necessariamente a forma de evita-los.

Poucos materiais escritos sobre legislação preventiva estão disponíveis para estudo. A massiva literatura jurídica é a da prática curativa. O material de autoridade fundamental, o julgamento registrado de um tribunal de apelação, é uma decisão de fatos "fria". Ela serve para fornecer uma resposta a uma disputa de fatos mortos e estabelecer uma regra para a resposta a um litígio futuro, mas não determina como as disputas poderiam ter sido evitadas. (BROWN, 1956, p. 50)<sup>1</sup>

Ainda, o Jurista complementa fazendo breves considerações sobre o objetivo do direito preventivo e como este se apresenta, asseverando o papel do advogado como preventor de litígios:

A lei preventiva provavelmente começou com aquele cliente perspicaz que, percebendo que acharia necessário contratar um advogado se um litígio surgisse, decidiu que ele poderia contratar um advogado com antecedência. No mínimo, o advogado poderia ser mais capaz de assistir se um futuro litígio surgisse. Na melhor das hipóteses, o advogado pode prevenir e evitar litígios. (BROWN, 1956, p. 941)<sup>2</sup>

Pode-se extrair do estudo doutrinário firmado pelo Jurista Louis M. Brown, que a atuação do advogado de forma prefacial, pode, na melhor das hipóteses, prevenir e evitar o litígio.

Com efeito, como estudado, a advocacia preventiva representa uma série de medidas, voltadas em especial para a prevenção de conflitos. Preocupando-se na melhor forma de solucionar determinada situação jurídica.

O foco, em síntese é realizar a análise de riscos com ênfase no cliente, preocupando-se em garantir a solução do problema de forma permanente e não somente de modo pontual.

### 2.1.1 A Importância do Advogado Desde a Constituição da Empresa

Antes de adentrar no estudo dessa temática se faz necessário ressaltar, a importância do operador do direito regularmente inscrito nos quadros da Ordem dos Advogados do Brasil, dentro da sociedade.

Conforme disposto no artigo 2º, do Estatuto da Advocacia (Lei nº 8.906/1994), o advogado é indispensável à administração da Justiça, ou seja, exerce uma atividade

---

<sup>1</sup> Few written materials on preventive law are available for study. The massive literature of law is that of curative practice. The fundamental authoritative material, the recorded judgment of an appellate court, is a "cold" facts decision. It serves to provide an answer to a dead facts dispute and to state a rule for the answer to future litigation, but does not determine how disputes could have been avoided. (BROWN, 1956, p. 50)

<sup>2</sup> Preventive law probably began with that far-seeing client who, realizing that he would find it necessary to retain a lawyer if litigation developed, determined that he might engage counsel ahead of time. As a minimum, counsel could be better able to assist if future litigation developed. At best, counsel might prevent and avoid litigation. (BROWN, 1956, p. 941)

essencial para o desenvolvimento de uma sociedade pacífica. Observa-se as palavras de Miguel Arcanjo Costa da Rocha, sobre a atividade da advocacia:

Pode-se dizer que, assim como o médico dedica-se à preservação da vida de seu paciente, o advogado dedica-se à manutenção dos direitos de seu cliente. Mas não é só na esfera privada que o advogado é importante: ele exerce papel fundamental na formação da sociedade quando busca a preservação do direito à liberdade de expressão, do direito à propriedade; liberdade na forma de construção das relações familiares, no modo de atuação do mercado econômico e até mesmo na atuação do Estado.

O advogado, exerce uma função essencial para o desenvolvimento de uma sociedade mais justa e equânime, no entanto, é importante ressaltar que sua atuação diferente do que foi difundido no imaginário popular, não se restringe tão somente ao contencioso, ou seja, quando o problema já está instalado, mas também e principalmente de forma preventiva.

Quando pensamos na atuação preventiva, basicamente nos referimos a necessidade do operador do direito de compreender as expectativas e conciliar as reais necessidades dos seus clientes, para assim, alinhar as respectivas demandas, buscando empreender na resolução do conflito uma visão não somente do direito contencioso, mas também do direito preventivo para pensar em uma solução a longo prazo.

Isso porque mesmo que esteja tratando de uma situação irreversível, que não seja passível de realização de avença, o advogado que é movido pela cultura da prevenção enxerga o conflito que já aconteceu como um caminho para não permitir que ele se repita novamente.

Isso verdadeiramente consiste em um diferencial para os profissionais da área jurídica, principalmente os que atuam na área empresarial, pois, serão um diferencial frente a concorrência que espera o problema primeiro vir à tona para só após tomar medidas que se limitam a solucionar, ou melhor, postergar demandas judiciais, visando retardar e diminuir os impactos financeiros e na imagem da empresa.

Basicamente a advocacia já conhecida e praticada por anos da mesma forma, a advocacia tradicional, trata somente de diminuir os impactos quando a situação já está de forma evidente incontrolável. Já a advocacia de vanguarda, trata de investimentos de melhorias e otimização de recursos, visando uma atuação preventiva para evitar a instalação de novos litígios. De acordo com MAMEDE E MAMEDE (2015. p.7):

(...) seria a superação do paradigma de servir o advogado essencialmente para a demanda, o litígio, e inovar para assimilar a ideia de que o advogado

é mais útil quando aponta o caminho correto, o mais seguro, ou até, o melhor caminho, entre as alternativas juridicamente possíveis.

Essa visão de que o profissional do direito está apto para além do contencioso, já foi incorporado pelo Estatuto da Advocacia e da Ordem dos Advogados do Brasil – Lei 8.906/94, que em seu artigo 1º, inciso I, define que são atividades privativas da advocacia tanto a postulação em qualquer órgão do Poder Judiciário e aos juizados especiais, quanto no inciso II se acham previstas as atividades de consultoria, assessoria e direção jurídica como privativas da advocacia.

Podemos perceber que o legislador previu a utilidade desse profissional como aquele que desempenha tanto a função preventiva no que diz respeito a preservar e não admitir a infração a direitos, sendo considerado como a advocacia de vanguarda, quanto aquele profissional apto a resolução do conflito já instaurado, como acontece na advocacia tradicional.

A importância da contratação do operador do direito mais atuante com uma visão vanguardista na seara empresarial, precisa ser observada desde o momento em que ele atua na constituição da empresa. Isso porque a Lei 8.906/94, no artigo 1º, §2º, instituiu como atividade privativa do advogado o visto nos atos e contratos constitutivos de pessoas jurídicas, podendo gerar, inclusive, a nulidade dos atos praticados, caso essa norma não seja respeitada.

Percebe-se que o advogado é essencial desde o momento em que se dá os primeiros passos para o nascimento de uma nova sociedade empresarial, excluindo-se dessa obrigatoriedade as microempresas e as empresas de pequeno porte, em respeito à exceção legal prevista no artigo 9º, §2º, da Lei Complementar nº 123/2006.

O visto no contrato social e nos atos constitutivos, servem como uma espécie de controle para analisar a viabilidade e a legalidade da atividade que pretende ser iniciada.

Além disso, é de conhecimento público que a abertura de empresas no Brasil traz consigo muita burocracia legislativa e tributária, que acabam não sendo de fácil compreensão para o empresário, por esse motivo, a atuação preventiva do advogado desde o momento da sua concepção, reduz, significativamente, os riscos do negócio.

Isso porque, somente o advogado pode prestar atividade de assessoria para a análise dos contratos realizados, para verificar a existência de cláusulas abusivas ou prejudiciais a sociedade corporativa. Ainda, poderá auxiliar em parceria com os contadores, a redução da carga tributária a ser recolhida e, também, prestar esclarecimentos sobre as diversas legislações vigentes na seara trabalhista.

Dessa forma, um profissional esculpido pelos pilares da advocacia preventiva e também de outras ferramentas essenciais para o desenvolvimento da atividade empresarial como o compliance e a governança corporativa, desde a concepção da empresa até depois de constituída, será o diferencial na prevenção de futuros litígios ou situações agravantes que podem acabar levando essa empresa a uma recuperação judicial ou até mesmo a declaração de falência.

### **3 A APLICAÇÃO DE FERRAMENTAS DE PREVENÇÃO PARA EMPRESAS EM RECUPERAÇÃO JUDICIAL**

O estudo sobre a temática da Recuperação Judicial, instituída através da Lei nº 11.101 de 09 de fevereiro de 2005, merece uma atenção pormenorizada dos principais pontos que são relevantes para a construção desse trabalho.

Destaca-se que a nossa intenção aqui não é esgotar todos os eventos que cooperaram para a recuperação judicial de uma empresa. Determo-nos a investigar os episódios considerados mais relevantes e como a aplicação dos institutos do compliance, governança corporativa, boas práticas e advocacia preventiva influenciam para as empresas que se encontram em processo de recuperação judicial, de modo a não nos distanciarmos do foco do nosso trabalho.

No que concerne ao desenvolvimento da atividade empresarial, compreende-se que em razão da dinâmica a qual está inserida, a exposição a eventuais riscos é algo inerente ao seu funcionamento.

No entanto, esses riscos estão presentes tanto no ambiente interno (questões relacionadas à gestão da empresa) quanto no ambiente externo (condições mercadológicas, entre outros fatores como a crise decorrente da pandemia do COVID-19). Esses fatores, são responsáveis por arrastar o empresário ou a sociedade empresária para uma situação de crise econômica, financeira e patrimonial.

Pensando nos diversos fatores que podiam culminar no pedido de falência de um empresário ou uma sociedade empresária, após uma longa tramitação, mais precisamente após 12 anos, o Congresso Nacional aprovou a Lei nº 11.101/2005, que trata da recuperação judicial, extrajudicial e da falência do empresário individual e da sociedade empresária.

A supracitada legislação, previu três soluções para os devedores em crise, quais sejam: requerer a recuperação judicial em juízo; negociar com seus credores, pleiteando, posteriormente a homologação judicial desse acordo e por fim, requerer a falência quando não for possível outra alternativa.

É importante consignar que a Lei da Recuperação Judicial, Extrajudicial e da Falência, trouxe em seu bojo como fundamento principal o princípio da preservação, como forma de manutenção da sua função social.

Desse modo, percebe-se que o objetivo principal é de viabilizar a superação da crise de empresas em que a sua recuperação seja algo viável. Nesse sentido, o artigo 47, da Lei 11.101/2005, consagra o escopo desse instituto:

Art. 47. A recuperação judicial tem por objetivo viabilizar a superação da situação de crise econômico-financeira do devedor, a fim de permitir a manutenção da fonte produtora, do emprego dos trabalhadores e dos interesses dos credores, promovendo, assim, a preservação da empresa, sua função social e o estímulo à atividade econômica.

Faz-se necessário, antes de tudo, caracterizarmos o que vem a ser essa situação de crise econômica e financeira mencionada no artigo legal supracitado.

Na visão de COELHO (2005), a crise econômica acomete a empresa quando há queda nas vendas de seus produtos ou dos serviços que presta, ou seja, há uma retratação dos negócios generalizada, podendo ser ocasionada pelo colapso da atividade econômica local, nacional e até mesmo global ou advir de um baque em um setor específico da economia, no qual a empresa está inserida. Ainda, pode restringir-se apenas à própria empresa, decorrente de seu atraso tecnológico em relação aos seus concorrentes ou por má administração.

Já a crise financeira ocorre quando a empresa não tem fluxo de caixa suficiente para arcar com seus compromissos, há uma convulsão na sua liquidez. Isso pode ocorrer em virtude da elevação da taxa de câmbio, da alta da inadimplência de seus clientes ou pode ser causada pelo custo muito elevado do capital, que acaba por comprometer a saúde financeira do devedor. A exteriorização jurídica da crise econômica da empresa é a impontualidade, haja vista que o devedor não consegue cumprir com os compromissos financeiros assumidos nas datas aprazadas.

Um exemplo atual, como já citado anteriormente, é a crise econômica decorrente da disseminação do vírus da COVID-19, que atingiu as empresas de pequeno, médio e grande porte em escala global.

No Brasil, em razão do crescimento desenfreado da pandemia e da má gestão política da crise econômica, sanitária e social que se alastrava pelo País, foi necessário aplicar medidas severamente restritivas para conseguir controlar a disseminação do vírus, dentre elas a instituição de *Lockdown*, que foi o isolamento social rígido e o fechamento de empresas que não prestavam serviços essenciais.

Em razão disso, foi crescente o número de empresas que fecharam as portas e declaram falência, e outras que em razão da possibilidade de se manter, ingressaram com pedido de recuperação judicial.

De acordo os dados da Boa Vista – empresa de informações de crédito que administra dados comerciais e cadastrais de mais de 130 milhões de empresas e consumidores brasileiros, os pedidos de falência avançaram 12,7% em 2020, na comparação com 2019.

No mesmo sentido, mantida a base de comparação, os pedidos de recuperação judicial e as recuperações judiciais deferidas aumentaram 13,4% e 11,1%, respectivamente, em 2020. As falências decretadas também cresceram no ano, apontando uma variação total de 1,9%.

Os dados são preocupantes, principalmente por saber que, apesar da retomada gradual da economia, os efeitos colaterais decorrentes da crise, costumam se alastrar por anos.

No entanto, no tocante ao instituto da recuperação judicial, a Lei nº 11.101/2005, trouxe princípios jurídicos claros e delimitou a sua finalidade para que possa ser aplicada de moda a atender ao êxito pretendido pelos empresários individuais ou pela sociedade empresária.

### 3.1 PRINCÍPIOS JURÍDICOS DA LEI Nº 11.101/2005

Para ser possível compreender minimamente a dimensão do instituto da recuperação judicial, é preciso analisar detidamente os princípios norteadores da Lei nº 11.101/2005, responsável pela consagração desse instituto no ordenamento jurídico brasileiro.

A Lei nº 11.101/2005, consagrou como princípios fundamentais do instituto, dentre outros, os seguintes: princípio da função social da empresa, princípio da preservação da empresa, princípio da viabilidade econômica, princípio da participação ativa dos credores, princípio da *par conditio creditorum*, princípio da proteção do trabalhador e princípio da publicidade.

O princípio da função social da empresa está intimamente ligado ao fato que o exercício da atividade negocial empresarial não pode em momento algum desprezar o interesse dos outros setores que estão ao seu redor. Em síntese, deve ser levado em consideração a importância da empresa para o Fisco, seus fornecedores, os empregados, outros empresários de menor capacidade, ou seja, toda a comunidade em que está inserida.

Desse modo, entende-se que, sempre que possível a empresa deve ser mantida, não só por manutenção de interesses próprios, mas principalmente porque o seu prosseguimento representa também, o desenvolvimento de outros ao seu redor, em função da sua relevância social.

No entanto, cabe ressaltar, que essa manutenção somente é possível, desde que haja concordância, anuência de seus credores, com os quais os empresários mantiveram uma relação pessoal e direta, razão pela qual, terão melhores condições de averiguar, a menor custo, a real capacidade de superação da crise.

Segundo Sztajn (2006, p. 221), “manter empregos, estimular a atividade econômica, fomentar a produção de bens e serviços, devem ser destacados como elementos informadores da análise mediante a qual se proporá, ou não, a reorganização, ou seja, a recuperação de empresa em crise”.

À vista disso, percebemos que o princípio da função social orienta que a empresa deverá atender não apenas os interesses dos sócios, mas, sobretudo, os interesses sociais.

Já no que tange ao princípio da preservação da empresa consagrado como um dos pilares principais pela Lei nº 11.101/2005, este é uma ramificação da função social exercida pela empresa perante a sociedade. Isso porque, sempre que possível a empresa deve ser preservada, pois proporciona a geração de riqueza econômica, contribuindo para o desenvolvimento e crescimento social do país.

É necessário abrir um parêntese no que corresponde a preservação da empresa, uma vez que apesar da relevância da sociedade empresária para o desenvolvimento nacional, a sua preservação não se dará a todo custo.

Isto significa que nem todas as empresas são recuperáveis. Caso o problema da sociedade empresarial seja crônico, de maneira que inviabilize a sua reestruturação, o remédio a ser aplicado a essa empresa é a falência, sendo necessário à sua retirada do mercado para evitar assim, um possível agravamento do problema.

Isso pelo motivo que, a Lei de Recuperação de Empresas e Falência também se atentou a consolidar o princípio da viabilidade econômica da empresa. De acordo com esse princípio, só será passível passar pelo processo de recuperação judicial as empresas que são economicamente viáveis.

Nesse contexto, a viabilidade econômica deve ser entendida como o conjunto de condições que permitem a continuidade da atividade empresarial de forma sustentável.

Outro princípio importante, é o da participação ativa dos credores, que estimula a participação ativa dos credores em todo o processo de recuperação da empresa, de forma ativa a garantir a manutenção dos seus direitos e a defesa dos seus interesses, sobretudo, buscando o recebimento de seus créditos da maneira mais razoável possível, na busca por melhores resultados provindos do processo de recuperação. Ainda, essa participação ativa dos credores serve também para coibir possíveis fraudes e desvirtuamento dos recursos da empresa.

Outro princípio a ser estudado é o da *par conditio creditorum* que prescreve, basicamente, que todos os credores devem ser tratados da forma mais igualitária possível, concorrendo igualmente ao patrimônio do devedor, visando obter a satisfação do seu crédito sem preterir um ou outro. Entretanto, faz-se a ressalva que esse princípio deve ser analisando a classe de cada credor e a suas peculiaridades, respeitando-se as distinções referentes às naturezas dos créditos.

Em relação ao princípio da proteção dos trabalhadores, este envolve não somente a questão referente a proteção dos empregados como sendo o elo mais frágil no recebimento dos valores no momento do pagamento das dívidas, mas também se relaciona a manutenção dos seus postos de trabalho.

A legislação resguardou aos empregados o direito preferencial no momento do recebimento dos créditos nos processos recuperacionais, mas, além disso, é importante considerar que para o empregado a manutenção do seu posto de trabalho é de suma importância para garantir a sua sobrevivência, não somente por questões econômicas em interesses próprios, mas também porque tal atitude garante o desenvolvimento econômico de todos ao seu redor.

Por último, o princípio da publicidade é outro pilar norteador da recuperação judicial e consiste em proporcionar o conhecimento dos atos dos processos recuperacionais a todos os interessados, tendo em vista que esse procedimento engloba interesses individuais de cada credor habilitado para receber seus créditos, como também envolve interesse pessoal do empresário para garantir a manutenção da atividade empresarial e em razão disso, considerando as inúmeras possibilidades de desvirtuamento dentro do processo de recuperação, é importante ressaltar a

necessidade de publicidade durante todo o processo, para reduzir as possíveis fraudes.

Em suma, com o estudo dos principais princípios abordados pela Lei de Recuperação de Empresas e Falências, foi possível analisar que esse processo contempla diversas fases e principalmente que atinge vários interessados, desde o grupo de credores, aos empregados e também a toda sociedade, em razão do cumprimento da função social da empresa.

Por esse motivo, em observância de toda a conjuntura concernente a esta fase específica pela qual a empresa está passando, busca-se estudar nesse trabalho a aplicação dos principais pilares do compliance, da governança corporativa e das boas práticas em sincronia aos princípios da Lei nº 11.101/2005, anteriormente estudados, visando analisar a sua importância para que a empresa consiga sair da Recuperação em uma situação melhor e mais estabilizada.

### 3.2 A Importância da Atuação do Advogado no Pedido de Recuperação Judicial.

Antes de adentrar nos estudos das ferramentas que podem ser utilizadas pelas empresas que estão passando por esse processo de recuperação judicial, é importante ressaltar a importância da contratação de uma equipe jurídica especializada no assunto.

Isso porque, conforme analisado anteriormente a Lei nº 11.101/2005, que regulamenta a recuperação judicial e a falência no direito brasileiro, têm diversas peculiaridades e princípios que devem ser observados com muita cautela, para garantir o objetivo final, qual seja, a aprovação do plano de recuperação judicial.

No momento em que a empresa requer o pedido de recuperação a justiça, o magistrado concede o prazo irrevogável de 60 dias, para apresentar o plano de recuperação. Caso esse plano não seja apresentado dentro do prazo estabelecido em lei, o juiz responsável pelo andamento do processo pode decretar de imediato a falência da empresa requerente.

Após esse prazo de 60 dias, o juiz deve apresentar o plano de recuperação para a aprovação de todas as partes envolvidas, que necessariamente precisam se manifestar em até 180 dias favoráveis ou não ao plano apresentado pela empresa. Ainda, no caso de discordância, os credores têm o prazo de 30 dias para apresentar um plano alternativo.

Esse procedimento do pedido de Recuperação Judicial, requer o acompanhamento do advogado desde o momento em que se faz a requisição ao judiciário, até quando se está realizando as negociações para a aprovação do plano de recuperação, para ser possível validar juridicamente os meios em que se pretende negociar as dívidas.

No pedido de Recuperação Extrajudicial, que também é regulamentado pela Lei nº 11.101/2005, o procedimento costuma ser mais célere, já que a negociação sobre o plano de recuperação extrajudicial pode ser negociada diretamente entre os credores e o devedor.

Essa opção, apesar da celeridade, também tem peculiaridades que exigem o acompanhamento por um advogado de preferência especialista em recuperação e falência.

Como já abordado anteriormente, a legislação que trata sobre o procedimento da recuperação judicial e extrajudicial é rica em detalhes e princípios que precisam ser bem observados, isso porque, em geral, quando falamos sobre a situação financeira de uma empresa, estamos falando de valores vultuosos e qualquer equívoco cometido pode impactar na sua recuperação e resultar em falência.

Uma vez que foi apresentado o plano de recuperação judicial, no caso de descumprimento de algum passo do plano de recuperação, a falência pode ser decretada.

Desse modo, a contratação de um profissional qualificado e especialista no procedimento da recuperação e falência será, sem dúvidas, o diferencial para conseguir obter o resultado desejado, além de inserir dentro do contexto do pedido de recuperação as ferramentas preventivas como compliance, governança corporativa e boas práticas, para assim, garantir o retorno e desenvolvimento econômico da empresa em sua integralidade.

### 3.3 Compliance, Governança Corporativa E Boas Práticas

#### 3.3.1 *Evolução histórica do compliance*

Para compreender a importância do compliance para empresas que se encontram em processo de recuperação judicial, é necessário analisarmos o contexto histórico do surgimento dessa prática empresarial para entender que desde o seu surgimento ele esteve ligado a um cenário de crise.

O termo compliance, advém da palavra *Comply*, de origem inglesa, que significa “agir de acordo com as regras” (LIRA, 2013), o que se busca alcançar com essa ferramenta é que a empresa aja em conformidade com a legislação vigente no mundo externo e também que aja de acordo com as políticas internas da instituição.

Desse modo, por ter como função precípua que a instituição aderente esteja em conformidade com a lei, esse programa é muito incentivado pelos governos e por empresas de grande porte, servindo, inclusive, como critério para a contratação ou não de uma empresa.

Além da característica da prevenção, o programa de compliance busca também identificar os problemas pré-existentes da corporação, de modo a tratá-las da forma mais eficaz possível, buscando assim, criar um sistema de padronização e gestão de condutas corporativas, evitando os riscos do negócio, fraudes e empecilhos jurídicos.

O surgimento dessa prática, segundo Manzi (2008), está ligado as instituições financeiras, que iniciaram com o objetivo de tornar o seguimento mais seguro e flexível, por volta do ano de 1913, com a criação do Federal Reserv (Banco Central Americano).

No ano de 1929, com a grave crise econômica que assolou a bolsa de valores de Nova York, muitas empresas declararam falência por não terem suas informações de forma transparente e também em razão da má administração dos setores financeiros e econômicos. À vista disso, foi criada a Política Intervencionista New Deal, na qual o governo tinha participação direta na economia nacional. (FEBRABAN E ABBI 2004).

No entanto, somente com o surgimento das agências reguladoras norte americanas é que se passou a ter um tratamento maior da temática do Compliance com a sua merecida importância. O Governo dos Estados Unidos no início da década de 90, convencido da relevância da implementação dessa ferramenta, passou a fomentar o compliance nas áreas da saúde, no ramo alimentício, entre outros seguimentos.

No Brasil, umas das primeiras legislações que marcam essa preocupação com a adequação das empresas públicas e privadas a legislação é a Lei nº 10.467/02, que criminalizou as condutas relacionadas à corrupção de funcionários públicos estrangeiros, nos mesmos termos das Convenções e da lei federal norte americana denominada Foreign Corrupt Practices Act (FCPA), no entanto, a referida legislação não se mostrou tão efetiva na prática, quanto se esperou na teoria.

Não obstante a legislação supracitada dispor sobre lavagem e ocultação de bens, o Brasil enfrentou escândalos de corrupção em proporções internacionais, em especial os ligados à Operação Lava Jato realizada pela Polícia Federal. O Brasil havia acabado de promulgar a Lei nº 12.846/2013, conhecida como a Lei Anticorrupção.

Essa legislação representa um marco importante para o desenvolvimento do compliance nacional, pois determinou diversos parâmetros para as empresas brasileiras atuarem no setor privado, como também estabeleceu critérios para contratações com entes Públicos.

### *3.3.2 A importância do compliance para empresas em recuperação judicial*

O ambiente corporativo se tornou cada vez mais necessitado de implementação de normas éticas e jurídicas mais rígidas, para evitar escândalos ligados a corrupção e assim, a empresa atender aos critérios de boas práticas esperadas pelo mercado internacional.

O compliance se apresenta como uma parte da engrenagem que movimenta a gestão das condutas das empresas para as melhores práticas de administração do negócio.

Quando averiguamos o caráter preventivo associado ao mecanismo do compliance, raramente estima-se ser possível sua implementação para empresas já inseridas em um cenário de crise, seja ocasionada por fatores internos ou externos.

Uma vez que uma empresa ingressa na Justiça com um pedido de Recuperação Judicial, significa que ela não foi capaz de sozinha, cumprir com as suas responsabilidades perante os seus credores e instituir essa ferramenta de “prevenção” seria apenas mais um gasto insustentável em razão da sua atual condição.

Ocorre que, o momento da recuperação judicial, diferente da especulação existente, é um momento propício para a instalação dessa prática, visto que não será

apenas um setor em específico que estará empenhado para ajustar a empresa e alinhá-la com as expectativas do mercado, mas sim todos os envolvidos que se beneficiarão com o restabelecimento econômico da instituição, desde a alta administração, os credores até o corpo de empregados.

Pensando nisso, a utilização dessa ferramenta concomitantemente ao processo de recuperação judicial pode ser de grande valia, isso porque, de acordo com o Guia Para a Alta Direção, a implementação efetiva do compliance pode trazer diversos benefícios para a empresa, como a melhoria da sua reputação, o aumento da vantagem competitiva, redução de custos, dentre outros que foram listados e detalhados pelo Guia, com a finalidade de demonstrar as vantagens alcançadas com a aplicação correta desses métodos.

No caso das empresas que estão enfrentando a recuperação judicial, manter o nome valorizado no mercado representa se “manter em vida”, uma vez que é essencial receber a confiabilidade dos credores para a aprovação do plano de recuperação e ainda, para conseguir novos investimentos.

Dessa forma, a empresa que se encontra no meio de uma crise, não tem nada mais do que o seu bom nome no mercado e seu histórico para conseguir transpor esse momento.

Sendo assim, o investimento preciso de recursos para o fortalecimento da cultura e da ética dentro da organização pode e será o seu principal aliado para o reverterio da situação.

Como exemplo desses pilares que podemos citar e posteriormente analisaremos sua aplicação em casos práticos são: a utilização de forma efetiva do código de ética e a instituição de políticas internas compreensíveis, tanto entre o corpo operacional da empresa como os que fazem parte do alto escalão do negócio, além da instituição de um canal de denúncias que apresente respostas rápidas e efetivas para os problemas apresentados.

Ainda, nessa ótica, uma ferramenta de precisão cirúrgica a ser aplicada nesse momento em que a empresa está enfrentado seria a criação de um comitê de gestão de crise.

Ora, quando falamos que o administrador chegou ao ponto de requerer em juízo a recuperação judicial, para conseguir arcar com os compromissos financeiros com os seus credores, é necessário admitir que essa instituição está na verdade a

enfrentar uma crise e que se faz necessária uma equipe de contingenciamento para poder passar por ela de modo a alavancar a imagem da empresa e estima de todo seu grupo de colaboradores.

A avaliação de riscos no processo de recuperação judicial é crucial, haja vista a necessidade de conhecer a legislação pertinente a recuperação da empresa, os processos internos que precisam ser estimulados para auxiliar no seu desenvolvimento e em especial, trabalhar em cima dos motivos que desaguaram na necessidade da abertura de um processo de recuperação.

Por esse motivo, se faz necessário a implantação dessa ferramenta em conluio com uma política rígida de boas práticas e da governança corporativa, uma vez que esses são os pilares essenciais para a edificação de uma empresa, em especialmente quando se encontra em um momento delicado.

### 3.3.3 *Governança corporativa e boas práticas*

A Governança Corporativa, segundo o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), é um sistema que dita a forma pela qual as empresas e demais organizações serão dirigidas, monitoradas e incentivadas, englobando os relacionamentos entre os sócios, conselho de administração, diretoria, órgãos de fiscalização e controle e demais partes interessadas, resumidamente, trata das relações internas de controle da corporação.

Já as boas práticas de governança corporativa por sua vez, resume-se em uma integração e incorporação de princípios básicos, que visam a valorização dos interesses com a finalidade de preservar e otimizar o valor econômico ao longo prazo da corporação.

O contexto histórico no qual está inserido a criação da Governança Corporativa, advém dos escândalos corporativos envolvendo empresas norte-americanas como a Eron, a WorldCom e a Tyco, que findou por desencadear discussões no Congresso Americano sobre a divulgação de demonstrações financeiras e o papel das empresas de auditoria, em resposta dessas discussões o Congresso aprovou a Lei Sarbanes-Oxley (SOx), criando importantes definições sobre as práticas de governança corporativa.

No cenário brasileiro, segundo o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), esse movimento em prol das boas práticas tornou-se mais

enérgico a partir das privatizações e da abertura do mercado nacional nos anos de 1990.

Em 1995, ocorreu a criação do Instituto Brasileiro de Conselheiros de Administração (IBCA), que a partir de 1999 passou a ser Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), a criação desse instituto almejou o incentivo as sociedades empresarias a instituição de práticas transparentes, responsáveis e equânimes na administração das organizações.

É através de um sistema de governança corporativa, assim como acontece com a implantação de um sistema de compliance bem estruturado e efetivo, que as empresas conseguem atingir um crescimento consistente e seguro.

Leal e Camuri (p.61, 2008), associam em seus estudos que algumas definições acerca da governança corporativa, em alguns casos devem ser compreendidos como uma forma de proteção das partes envolvidas através de um conjunto de leis e regulamentos que visam assegurar os direitos das partes envolvidas e disponibilizar informações que possibilitem o acompanhamento das decisões empresariais importantes.

A governança corporativa baseia-se em alguns princípios fundamentais que servem de pilar para o desenvolvimento desse sistema, sendo eles: O princípio da transparência, da equidade, da prestação de contas (accountability) e da responsabilidade corporativa.

O princípio da transparência, refere-se à transparência das informações, quando se referem a potenciais riscos que podem ser encarados pela corporação, não restringe-se somente a informações contábeis, mas também a informações de outros fatores que repercutem no valor da organização.

A equidade diz respeito a igualdade de tratamento justo e isonômico entre todos os sócios e partes interessadas (stakeholders) que compõe a instituição, em seus deveres e obrigações, assim como, dos seus direitos e interesses.

A prestação de contas (accountability), por sua vez, diz respeito a necessidade dos agentes de governança prestarem contas de sua atuação, ou seja, reduzir a termo todos os movimentos contábeis da corporação de modo a dar visibilidade aos principais interessados das decisões tomadas pelos gestores, ademais, as informações precisam ser claras, concisas e tempestivas para que os interessados possam compreender qual a real situação da corporação.

Em relação a responsabilidade corporativa, a melhor forma de compreender é entender que os agentes de governança são os responsáveis diretos por zelarem pela imagem da empresa no mercado, a saúde econômica e financeira da corporação e buscar reduzir os riscos em que a empresa pode encontrar no mercado e ainda, pensar nas melhorias da empresa de acordo com o seu modelo de negócio no curto, médio e a longo prazo.

Os princípios elencados acima, demonstram que a governança engloba ações voltadas para o reforço da reputação da organização garantindo a construção de uma cultura de valorização da regularidade ética e aumentando assim, suas vantagens competitivas no mercado.

Uma vez que uma instituição empresarial formada por princípios claros pautados na integridade e confiabilidade, refletem uma imagem no mercado muito mais conceituada do que se comparada a outra que não se preocupa com a efetividade das normas de dever profissional, deontológicas e éticas esperado pelo mercado.

Em suma, observa-se pelo estudo estruturado em epígrafe que o binômio formado pela advocacia preventiva e a atuação do advogado vanguardista são importantes desde a concepção de uma organização empresarial, já que o profissional do direito que se preocupa em assessorar o empresário instigado com a visão de redução de custos e a prevenção de eventuais litígios, preocupa-se em manter incólume a saúde financeira e principalmente a boa reputação perante o mercado.

Ainda, conforme analisado, apesar de uma empresa ser bem-sucedida, diversos são os fatores internos e externos capazes de acarretar um pedido de recuperação judicial, por esse motivo, empreendemos esforços para investigar como reunião das ferramentas da advocacia preventiva e os pilares do compliance e da governança corporativa podem ser eficazes para empresas que estejam enfrentando um processo de recuperação judicial.

Por esse motivo, consideramos ser relevante demonstrar na prática, como aplicação dessas ferramentas foram eficazes para empresas que enfrentaram esse processo e após o esforço empregado pela alta administração, pelos profissionais de compliance e todos os demais que compõe a corporação, conseguiram atingir seu objetivo final: reedificar a empresa.

## 4 ESTUDO DE CASO DE EMPRESAS EM RECUPERAÇÃO JUDICIAL

Para a realização desse estudo de caso, foram escolhidas as empresas do grupo Odebrecht, com enfoque principal na *holding* Odebrecht S.A, para isso foi levado em consideração três fatores relevantes: (i) ter sido está o maior pedido de recuperação judicial já registrado na história da justiça brasileira, somando como valor da causa uma cifra superior a R\$ 83 bilhões de reais; (ii) complexidade e contemporaneidade do processo de estruturação da área e do sistema de compliance da organização; e (iii) importância do Grupo Odebrecht, no cenário brasileiro internacional.

Desse modo, para melhor contextualizar a escolha desse estudo de caso, com a temática abordada nesta monografia, apresenta-se alguns indicadores da representatividade do Grupo Odebrecht, bem como um breve histórico de sua formação e expansão no Brasil e no mundo, além do contexto da (re) estruturação do seu sistema interno de compliance.

### 4.1 O GRUPO ODEBRECHT

A Odebrecht é uma organização global, de origem brasileira, presente no Brasil e em mais 24 países, com negócios diversificados e estrutura descentralizada, que atua nos setores de engenharia e construção, indústria, imobiliário e no desenvolvimento e operação de projetos de infraestrutura e energia, dentre outros (PORTAL ODEBRECHT, 2017).

Devido ao alto grau de internacionalização das empresas, considerando a amplitude geográfica e o seu amplo portfólio de negócios, o Grupo Odebrecht pode ser considerado como um dos mais relevantes grupos empresariais brasileiros.

A Construtora Norberto Odebrecht S.A (CNO) foi fundada na cidade de Salvador, no Estado da Bahia, Brasil, em 1944, pelo engenheiro Norberto Odebrecht. Sua atuação era restritamente a construções locais, após acumular capital suficiente e experiência, a organização iniciou sua expansão para o Nordeste brasileiro, no ano de 1960, por meio principalmente de obras de grande porte.

Já no ano de 1969, a organização expandiu-se, também, para o Sudeste do Brasil, ganhando destaque pelas obras de grande porte que estavam realizando no Estado do Rio de Janeiro, como a construção do edifício sede da Petrobras; campus

da Universidade Federal do Rio de Janeiro; Aeroporto do Galeão; e a Usina Termonuclear Angra I, em razão dessas e outras obras, que no final da década de 1960, já somava mais de 500 obras, a CNO expandiu seu campo de atuação para todo o território brasileiro.

Entretanto, com final da promessa do milagre econômico criado pela Ditadura Militar em razão da construção de obras gigantescas, que estavam se tornando cada vez menos frequentes, foi necessário abrir espaço para um leque maior de diversificação de novos negócios.

Segundo Emilio Odebrecht, “a diversificação abriria frentes para a Organização continuar a crescer, reinvestindo seus resultados e reduzindo seus riscos” (ODEBRECHT, 2015, p.24). O primeiro marco da diversificação dos negócios foi em 1979, através da aquisição do capital vontade da Companhia Petroquímica de Camaçari (CPC) – produtora de PVC – que foi o embrião do que posteriormente viria a ser a Braskem, líder do setor petroquímico na América Latina. No mesmo ano, iniciou-se as atividades da Odebrecht Perfurações Ltda., primeira empresa privada brasileira a perfurar poços de petróleo (ODEBRECHT, 2015, p. 24, 25).

Já na década de 1990, a Odebrecht passou a atuar através da Odebrecht Ambiental em Limeira, São Paulo, em concessões de serviços para fornecimento de água e tratamento de esgoto, e também, na concessão de rodovias pedagiadas, através da Odebrecht Transport.

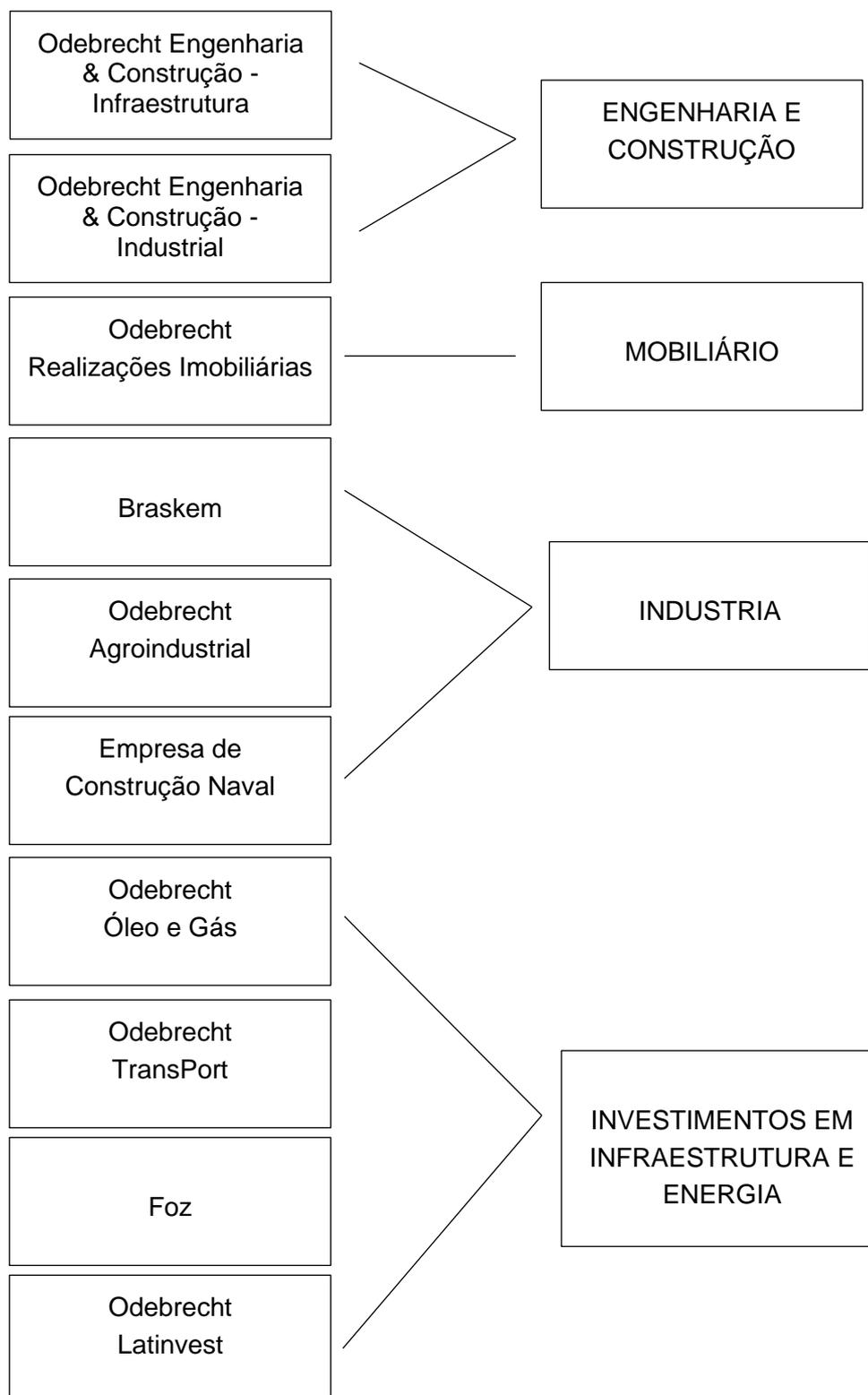
Em 2007, iniciou a expansão dos negócios para a área de bioenergia, através da Odebrecht Agroindustrial. Entre os anos de 1980 e 2000, outros investimentos em diversificação foram realizados pelo grupo Odebrecht, como por exemplo, em mineração, sistemas de controle de trens e de metrô e em papel e celulose, dentre outros (ODEBRECHT, 2015, p.25).

Além do crescimento e da diversificação da atuação do grupo em diferentes setores dentro do Brasil, sua expansão também se estendeu a América Latina, por meio de obras muito importantes, como por exemplo, a construção da Hidroelétrica de Pichi Picún Leufú, na Argentina em 1986; a construção da Ferrovia La Loma-Santa Maria, na Colômbia, no ano de 1993, dentre outras obras em outros países da América Latina.

Ainda, vale ressaltar, que a empresa também expandiu sua atuação para a África, Europa, Inglaterra e também nos Estados Unidos, sendo a primeira empresa brasileira a realizar uma obra pública no país. O primeiro projeto conquistado foi o

*Metromover* (ônibus elétrico, que fica numa via elevada e faz o trajeto por toda a *Downtown* de Miami).

Segue abaixo, de forma meramente ilustrativa (figura 1), o conjunto de empresas e respectivos negócios do Grupo Odebrecht.



Fonte: Adaptado Odebrecht, 2018.

Por sua vez, a Odebrecht S.A, é uma empresa de capital fechado e exerce a função de *holding* da organização Odebrecht, albergando o diversificado conjunto de negócios do Grupo Odebrecht. Hoje, os negócios do grupo estão divididos nos seguintes setores: petroquímico, engenharia e construção, agroindustrial (açúcar, etanol e energia elétrica), óleo e gás, ambiental (água e esgoto, *utilities* e resíduos), transporte (mobilidade urbana, rodovias, portos, aeroportos e sistemas logísticos), imobiliário, naval e defesa.

Em função de ser uma *holding*, a Odebrecht S.A, tem sua atuação restrita somente ao Brasil e sua interação com o setor público está limitado a Secretaria da Receita Federal do Brasil (RFB), Ministério Público do Trabalho (MPT), Secretaria do Trabalho e Emprego (STE), Caixa Econômica Federal (CEF), Instituto Nacional da Seguridade Social (INSS), Juntas Comerciais, Cartórios e bancos públicos.

#### 4.2 A Operação Lava Jato

A Operação Lava Jato foi um marco importante na história do nosso país, isso porque, nos termos definidos pelo Ministério Público Federal (MPF), foi a maior investigação de corrupção e lavagem de dinheiro já realizada no Brasil.

Essa operação teve início em 2014, na época, quatro organizações criminosas que teriam participação de agentes públicos, empresários e doleiros passaram a ser investigados perante a Justiça Federal em Curitiba. A nomenclatura “Lava-jato” conferida a operação, se deu em razão do uso de uma rede de postos de combustíveis e lava jato de automóveis, para movimentar os recursos ilícitos que eram adquiridos pelas organizações criminosas.

Inicialmente, foram investigadas e processadas quatro organizações criminosas lideradas por doleiros, que são operadores do mercado paralelo de câmbio. Depois, o MPF, recolheu provas de um imenso esquema criminoso de corrupção envolvendo a Petrobras.

Nesse esquema, que envolveu a maior estatal do país, foi descoberto também a participação de grandes empreiteiras organizadas em cartel que pagavam propina para altos executivos da estatal e outros agentes públicos.

O valor pago nas propinas, segundo o Ministério Público Federal, variava de 1% a 5% do montante total de contratos bilionários superfaturados. Esse suborno era

distribuído por meio de operadores financeiros do esquema, incluindo os doleiros que foram investigados na primeira fase da operação.

No que concerne as grandes empreiteiras, como a Odebrecht que estava inserida na formação dos cartéis, o esquema se dava da seguinte forma, em condições normais, a contratação de uma construtora para realizar obras para o setor público, só aconteceria após a empresa passar por um procedimento licitatório regular e a Petrobras, por sua vez, contrataria a empresa que aceitasse fazer a obra pelo menor preço, atendendo assim, o interesse público e garantindo a lisura do procedimento licitatório.

Ocorre que as empreiteiras que estavam envolvidas no escândalo da Lava-jato, se organizam em cartéis, para substituir uma concorrência real, por uma aparente. Segundo o Ministério Público Federal, os preços oferecidos à Petrobras eram calculados e ajustados em reuniões secretas nas quais se definia quem ganharia o contrato e qual seria o preço a ser pago pela obra.

Os preços definidos, por sua vez, estavam inflados, pois eram acrescidas as propinas a serem pagas aos agentes públicos que facilitariam a contratação, acarretando assim, em um enorme prejuízo aos cofres da estatal.

A repercussão enfrentada pelo Grupo Odebrecht em razão do envolvimento no escândalo da Lava Jato, trouxe efeitos muito sérios, como, por exemplo, a proibição de fazer negócios no Brasil e em outros países da América Latina; a necessidade de vender ativos para diminuir suas dívidas; e a substituição de funcionários, incluindo seus principais executivos, que tiveram envolvimento com o caso de corrupção, culminando inclusive no encerramento de alguns deles.

Em razão disso, como parte do processo de reparação das condutas ilícitas praticadas, a Odebrecht S.A, na qualidade de controladora das empresas do grupo econômico (com exceção da Braskem S.A) firmou acordo de leniência com o MPF, no âmbito da Lava Jato e *plea agreement* com o Departamento de Justiça dos Estados Unidos (DJO).

Resumidamente, as obrigações assumidas pela Odebrecht S.A nos acordos realizados, são: (i) apresentar documentos, informações e outros materiais relevantes e suplementares descobertos relativos aos ilícitos cometidos; (ii) cessar completamente, por si ou por empresas de seu grupo econômico, seu envolvimento nos fatos ilícitos que originaram os acordos; e (iii) implantar ou aprimorar programa de

integridade nos termos do artigo 41 e 42 do Decreto nº 8.420/2015, em atenção as melhores práticas.

#### 4.3 *Compromissos de compliance assumidos pelo grupo odebrecht*

No que concerne aos compromissos específicos firmados pelo Grupo Odebrecht sobre a estruturação do setor de compliance e o aprimoramento de governança corporativa, faz-se necessário destacar o seguinte rol dos compromissos firmados:

- (i) Reestruturar a composição do Conselho de Administração, devendo assegurar que 20% dos membros (no mínimo dois) sejam conselheiros independentes;
- (ii) Envolver a alta direção no apoio ao cumprimento e efetividade das práticas de conformidade continuada;
- (iii) Aumentar em 50% o número de integrantes dedicados a conformidade;
- (iv) Triplicar o orçamento de conformidade para 2017, em relação a 2016;
- (v) Aplicar ação disciplinar aos 26 integrantes que permanecerão trabalhando na Organização, incluindo suspensões de até um ano e meio, penalidades financeiras significativas e impedimento de atuar em atividades de liderança e decisão;
- (vi) Implementar o Sistema de Conformidade em toda a Organização;
- (vii) Incorporar os compromissos de conformidade nos Planos de Ação (PA) e na avaliação de desempenho dos Integrantes;
- (viii) Divulgar as Demonstrações Financeiras auditadas até 180 dias após o fim do ano fiscal;
- (ix) Realizar investigações internas por um período de 360 dias depois da assinatura do acordo;
- (x) Assinar o Pacto Empresarial pela Integridade e contra a corrupção (Instituto Ethos);
- (xi) Obter o selo “empresa Pró-Ética” da Controladoria Geral da União, em abril de 2018;
- (xii) Fortalecer a fundação Odebrecht e incluir em seu escopo o combate a corrupção como componente de sustentabilidade;

- (xiii) Apoiar estudos e propostas para o aprimoramento institucional brasileiro, inclusive no combate a corrupção;
- (xiv) Acompanhar através dos Conselhos de Administração das Empresas Operacionais a implementação do Sistema de Conformidade.

Além desses compromissos, o acordo de leniência firmado no Brasil, prevê o pagamento estimado às autoridades competentes no Brasil, Estados Unidos e na Suíça do valor de R\$ 8.512.000.000 (oito bilhões, quinhentos e doze milhões de reais) (MPF, 2018).

Em razão dos grandes desfalques financeiros sofrido pelas empresas do Grupo, em especial para atender as exigências dos acordos de leniência firmados, como o exemplo acima citado do pagamento de mais de oito bilhões de reais as autoridades brasileiras, dos Estados Unidos e da Suíça, e do enfraquecimento da imagem e da reputação da empresa no mercado nacional e internacional.

Diante dessa nova realidade, que findou em prejudicar a realização de novos contratos públicos e privados a empresa se viu compelida a ingressar com pedido de Recuperação Judicial (RJ), tornando-se o maior pedido de RJ já registrado na Justiça Brasileira.

#### *4.4 Principais estratégias jurídicas e empresarias para a reestruturação do sistema de compliance e a recuperação da empresa.*

Os fatores que levaram a reestruturação do sistema de compliance do grupo empresarial Odebrecht e estão impactando para a sua recuperação, são diversos. Em uma entrevista realizada por Marcos Ricardo Cruz da Silva, para a sua Dissertação de Mestrado abordando a temática, Compliance: Um Estudo de Caso Sobre a Estruturação do Sistema de Conformidade da Odebrecht, com o Coordenador do Comitê de Compliance, a Responsável por Conformidade e a Líder por Conformidade da Odebrecht S.A, estes apresentaram respostas semelhantes ao elencar quais os fatores externos e internos que motivaram – e/ou ainda motivam – a Odebrecht S.A, na estruturação do seu sistema de conformidade.

De acordo com os entrevistados, os fatores externos estão relacionados ao cenário mundial de avanço ao conceito de conformidade e de suas práticas, no mundo. Adicionalmente, apontou-se como fator externo, a conscientização de que é preciso adotar as melhores práticas e estar aderente a esse modelo de atuação.

Em relação aos fatores internos que motivaram ou ainda motivam a Odebrecht S.A para a estruturação de conformidade, os entrevistados apontaram as seguintes razões: (i) necessidade de estruturar o negócio, de forma a garantir a sobrevivência da organização, reconstruindo sua trajetória, recuperando sua reputação e obtendo novo posicionamento de mercado; e (ii) consciência de que para ter acesso a boas oportunidades de negócios, as empresas devem trabalhar considerando os conceitos, princípios e pilares de conformidade.

É importante ressaltar, que os entrevistados foram unânimes na afirmação de que, diferentemente do que supõe o senso-comum, a operação Lava-jato não foi um fator inicial de motivação da estruturação do setor de conformidade, haja vista que o processo de reestruturação do sistema de compliance da Organização é anterior.

Desse modo, como foi possível observar em todo o histórico apresentado desde o início do Grupo Odebrecht, passando pela maior crise já enfrentada pela empresa e os acordos de leniência firmados, até desaguar no maior pedido de Recuperação Judicial já registrado na Justiça Brasileira, podemos realizar uma análise crítica sobre a importância da atuação do setor de conformidade em contribuição com o setor jurídico, demonstrando a relevância da adoção correta das práticas de compliance e como essa ferramenta é importante para auxiliar a empresa durante esse processo de recuperação judicial.

As empresas do Grupo Odebrecht passaram por toda uma reestruturação interna e da própria família Odebrecht, para que fosse possível ficar delimitado qual a contribuição e participação de cada membro dentro da empresa, em especial, após o envolvimento com a corrupção.

Essa reestruturação, em conjunto com a análise dos fatores internos e externos, conforme apontado pelos entrevistados, fez com que o grupo aperfeiçoasse o modelo jurídico interno e também na gestão e elaboração do plano estratégico para potencializar os programas de governança corporativa e compliance, que já existiam, mas, que ainda eram muito tímidos em relação aos investimentos aplicados posteriormente para o desenvolvimento desse setor.

Com os acordos firmados com o Ministério Público Federal e com o Departamento de Justiça dos Estados Unidos e o comprometimento para com o desenvolvimento das práticas de compliance e governança corporativa o Grupo que hoje está passando por um grande processo de recuperação, tem uma probabilidade

maior e mais considerável de se reestruturar e voltar a ser uma das maiores potências econômicas do nosso país.

Isso porque, conforme já estudado acima, a convergência entre o jurídico interno da empresa organizada e o comprometimento real do alto escalão até o operário do chão de fábrica verdadeiramente comprometido com a adoção das práticas de compliance e gestão, fazem com que os resultados sejam consideravelmente mais exitosos durante um processo de Recuperação Judicial.

No caso do Grupo Odebrecht, foi realizada uma verdadeira força tarefa entre o setor jurídico para compreender quais efeitos do envolvimento com os escândalos de corrupção, causariam nos contratos vigentes das empresas e como isso repercutiria na sua imagem da empresa e o setor de conformidade que colocaram em prática as ferramentas necessárias para a sua reestruturação.

Após essa análise crítica realizada pelo jurídico interno, em que foi provisionado os efeitos causados pelo escândalo generalizado, entrou em atuação, ou melhor, potencializou e foi realizado um maior investimento no setor de compliance do grupo.

Esse investimento, foi majorado após as exigências firmadas nos acordos de leniência firmado com o MPF, e fez com que o investimento nesse setor dobrasse em quantitativos financeiros.

De acordo com os dados fornecidos por Olga Pontes, responsável pela área de compliance do grupo Odebrecht, no dia 25 de julho de 2017 à imprensa, a Odebrecht aumentou consideravelmente a sua equipe dedicada a conformidade e no ano de 2017, após a assinatura dos acordos de leniência a empresa contava com 63 funcionários, enquanto em 2015 eram apenas 30.

Em relação aos valores dos investimentos nesse setor, o orçamento para essa equipe no ano de 2017 era de 64,8 milhões de reais, enquanto no ano de 2015 não chegava a cifra de 11,3 milhões, percebe-se, então um aumento de mais de 80%.

Com todo esse investimento e com a maior conscientização das boas práticas e da importância de se estar em conformidade com a lei e com as normas internas da empresa, apesar de estar enfrentando uma recuperação judicial, o salto significativo do melhoramento da imagem externa da empresa por estar cumprindo na sua maior parte, o pacto firmado, faz com que os credores depositem maiores investimentos e a Justiça dê maior credibilidade para a possibilidade da recuperação da empresa e não decretem a sua falência.

Principalmente, por levar em consideração o impacto da função social das empresas do Grupo Odebrecht e da sua importância para a economia brasileira, considerando a sua atuação em várias cidades do país e também no exterior.

Todas essas medidas adotadas pelo jurídico, bem como a atuação em paralelo dos líderes de compliance, são favoráveis para a recuperação por completo da empresa e sua retomada ao mercado com a mesma projeção de antes.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS/CONCLUSÃO

Conforme demonstrado nesse trabalho, foi possível realizar uma análise sobre o impacto da Justiça contenciosa e suas implicações nas corporações por meio dos dispêndios financeiros das grandes e pequenas empresas que não se preocupam com a prevenção dos litígios, mas que atuam após o conflito já está instaurado buscando postergar o resultado final, para assim evitar grandes impactos econômicos.

Em razão dessa prática habitual, foi levantado a discussão acerca dos efeitos positivos que a advocacia preventiva tem para auxiliar grandes e pequenos empreendimentos a preservar sua imagem e seu dinheiro de envolvimento com ações no judiciário, que podem ser evitadas através da instauração de um setor jurídico comprometido em disseminar a política da prevenção e da atuação em conformidade com a legislação e as boas práticas.

Nesse sentido, é importante entender que constitucionalmente o advogado é o responsável por auxiliar a administração da Justiça e em razão disso, sua atuação de forma preventiva garante o interesse do cliente e da sociedade. Ainda, o estatuto da advocacia lhes concede poderes e prerrogativas para o exercício desse notável ofício.

Em razão das reservas legais em que foi concedido ao profissional do direito, mais especificamente no contexto empresarial, como por exemplo o disposto, no artigo 1º, §2º, da Lei 8.906/94 que instituiu como atividade privativa do advogado o visto nos atos e contratos constitutivos de pessoas jurídicas, podendo gerar, inclusive, a nulidade dos atos praticados, caso essa norma não seja respeitada.

Podemos perceber que atuação do advogado, no mundo empresarial, tem destaque desde o momento da constituição da empresa, haja vista ser obrigatório o seu visto nos atos constitutivos para garantir a legalidade do ato.

Nesse sentido, no momento da escolha desse profissional para atuar desde as origens da empresa, é necessário averiguar também o seu comprometimento em garantir que a instituição também esteja apta a se prevenir de todas as formas possíveis.

Pensando na importância da instituição de uma política clara sobre a necessidade da advocacia preventiva e no reconhecimento de profissionais que sejam aderentes a essa cultura sobre a importância de prevenir e buscar estar sempre em

conformidade com as normas internas e externas, é que se encontra o equilíbrio dentro das instituições empresariais.

No entanto, compreendendo que a realidade instaurada no nosso país, ainda está se adaptando a uma maior valorização da advocacia preventiva, uma vez que ainda temos insculpido na justiça brasileira a cultura da judicialização exacerbada que impacta negativamente a imagem da empresa e gera um desgaste na relação consumidor – empresa e empresa – fornecedor, e, muitas vezes, em razão desse desgaste que geram discussões judiciais, as empresas podem acabar perdendo o capital necessário para realizar novos investimentos, ou até mesmo para manter os gastos fixos da empresa, o que acaba gerando um passivo muito maior que o ativo.

Em razão disso, levando em consideração os fatores internos e externos, que já foram anteriormente discutidos, é que muitas empresas ingressam com pedidos de recuperação judicial dentro do nosso sistema judiciário.

Fazendo um apontamento sobre essa fase da Recuperação Judicial, em que uma empresa se encontra, é que buscamos ressaltar a importância da aplicação dos pilares da governança corporativa, as boas práticas e as ferramentas de compliance.

Isso porque, a utilização dessas ferramentas/pilares em uma empresa que está precisando se reestabelecer no mercado empresarial confere maior credibilidade junto aos credores sobre a possibilidade da sua recuperação.

Além de servir como um fator positivo a ser observado pelo magistrado no momento do requerimento para iniciar a recuperação judicial e posteriormente para a aprovação do plano de recuperação, haja vista, a Justiça entender como um comprometimento a ser aderido pela empresa para conseguir ultrapassar essa fase, com a expectativa de atingir os objetivos almejados e a empresa voltar ao seu potencial.

Nessa ótica, considerando os benefícios dessa atuação preventiva e da importância do uso das ferramentas estudadas, aplicadas nessa fase das empresas em recuperação judicial, o presente estudo buscou analisá-la na prática empresarial e corporativa do Brasil.

Constatou-se, ao final, pelo desenvolvimento da abordagem prática com o estudo de caso realizado com o pedido de recuperação judicial do Grupo Odebrecht, que é possível assimilar e confirmar os benefícios trazidos pela prática preventiva no âmbito corporativo, em especial para o enfrentamento do processo de recuperação judicial e da reestruturação da empresa.

Da mesma forma, também foi possível compreender a fundo, o contexto em que aconteceu a operação Lava-jato e como esse marco na história brasileira, sobre o combate da corrupção impactou o grupo Odebrecht, principalmente com a assinatura dos termos dos acordos firmados entre o Ministério Público Federal, o Departamento de Justiça dos Estados Unidos e o Grupo Odebrecht.

Em razão dos fatores internos e externos já apresentados e das exigências dos acordos de leniência, o grupo Odebrecht aumentou, segundo a sua Líder de compliance em 80% os investimentos no setor de conformidade do grupo.

Sendo assim, não restam dúvidas quanto aos proveitos extraídos dos acordos realizados após a Operação Lava Jato, e como o comprometimento constante de todos os envolvidos, como o setor jurídico e o de compliance, atuando em conjunto está sendo essencial para a reestruturação interna da empresa e conseqüentemente para o reestabelecimento no mercado financeiro, garantindo assim maiores chances de obter êxito no processo de recuperação judicial.

Desse modo, como foi analisado nesse estudo a importância das ferramentas do compliance e da governança corporativa e boas práticas aplicadas a recuperação judicial, e a atuação de um setor jurídico comprometido em fortalecer a cultura da advocacia preventiva, foi possível observar através do estudo de caso do maior pedido de recuperação judicial da história da justiça brasileira, como a atuação em conjunto de uma advocacia comprometida com a resolução do problema, e, do setor de compliance envolvido verdadeiramente com a empresa para buscar solucionar os problemas, em especial de corrupção interna e externa influenciam positivamente para o processo de recuperação judicial.

Isso porque, a conciliação desses pilares/ferramentas com um corpo jurídico especializado em recuperação e falência, conseguem desenvolver um plano estratégico para promover não somente a recuperação financeira da instituição, mas também o melhoramento da imagem da empresa para com os investidores e o público externo.

Por fim, diante das conclusões extraídas desta pesquisa, percebe-se que a atuação do corpo jurídico comprometido com a prevenção de problemas e também, da aplicação e do uso dos pilares/ferramentas de compliance, governança corporativa e boas práticas, podem ser um diferencial positivo para empresas que estejam passando pelo processo de recuperação judicial, uma vez, que demonstra o total comprometimento da empresa para com o plano de recuperação, uma vez aprovado,

e, principalmente, o interesse em reestabelecer a instituição de forma que não precise futuramente, retornar a essa situação.

## REFERÊNCIAS

- ABBI – Associação Brasileira de Bancos Internacionais e FEBRABAN – Federação Brasileira de Bancos. Função Compliance.** Disponível em: [http://abbi.com.br/download/funcaoodecompliance09\\_.pdf](http://abbi.com.br/download/funcaoodecompliance09_.pdf). Acesso em: 15 set. 2021.
- ACADEMIA – MOL – Mediação Online. **Processos no Brasil: Quantos as empresas gastam anualmente.** Disponível em: <https://www.mediacaonline.com/blog/processos-no-brasil-quanto-as-empresas-gastam-anualmente/>. Acesso em: 20 out. 2021.
- ALBUQUERQUE, A. Matheus. **Advocacia preventiva: Sua importância na gestão estratégica da empresa e na prevenção de litígios.** 2016. 67 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Direito) – Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, 2016. Disponível em: <http://repositorio.ufc.br/handle/riufc/25420>. Acesso em: 05 mar. 2021.
- ALVES, S. Narana; SILVA, A. Cassio. **A função social da empresa e o instituto da recuperação judicial.** 2016. 15 f. Artigo Científico. (Direito). UNIVAG Centro Universitário. Disponível em: <http://www.repositoriodigital.univag.com.br/index.php/rep/article/view/132>. Acesso em: 05 mar. 2021.
- AMARAL YAZBEK ADVOGADOS. **Custo das empresas para litigar judicialmente. Ano de 2012 e 2014.** Disponível em: <file:///C:/Users/amand/Downloads/custo-das-empresas-para-litigar-judicialmente.pdf>; <file:///C:/Users/amand/Downloads/custo-das-empresas-para-litigar-judicialmente.pdf>. Acesso em: 20 out. 2021.
- AMARAL, G.; AMARAL, L.; YAZBEK, C.; DELGADO, T. **Custo das empresas para litigar judicialmente.** Amaral Yazbek Advogados, 2016. Disponível em: <file:///C:/Users/amand/Downloads/custo-das-empresas-para-litigar-judicialmente.pdf>. Acesso em 07 out. 2021.
- ANDRADE, Priscilla de., RODRIGUES, Maria Rafaela Junqueira Bruno. O papel do advogado na governança corporativa através do compliance e da gestão de riscos. **Revista de Iniciação Científica e Extensão da Faculdade de Direito de Franca.** ISSN 2675-0104, v. 4, n. 1, jun. 2019.
- BENEVIDES, Henry. **Advocacia preventiva no mundo corporativo.** Disponível em: <https://www.migalhas.com.br/depeso/346442/advocacia-preventiva-no-mundo-corporativo>. Acesso em: 13 ago. 2021.
- BEZERRA, C. A. Aline. **Recuperação judicial de empresas à luz da lei 11.101/05. 2018.** 58 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Direito) – Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, 2011. Disponível em: [http://www.repositorio.ufc.br/bitstream/riufc/33736/1/2011\\_tcc\\_aacbezerra.pdf](http://www.repositorio.ufc.br/bitstream/riufc/33736/1/2011_tcc_aacbezerra.pdf). Acesso em: 08 set. 2021.
- BOA VISTA SPC. **Falências e Recuperações Judiciais.** Disponível em: <https://www.boavistaservicos.com.br/economia/falencias-e-recuperacoes-judiciais/>. Acesso em: 30 mar. 2021.
- BRANDÃO, Fernanda Holanda de Vasconcelos. **A advocacia como atividade e o papel do advogado negociador.** Disponível em: [http://www.ambito-juridico.com.br/site/?n\\_link=revista\\_artigos\\_leitura&artigo\\_id=11207&revista\\_caderno=13](http://www.ambito-juridico.com.br/site/?n_link=revista_artigos_leitura&artigo_id=11207&revista_caderno=13). Acesso em: 15 set 2021.
- BRASIL. **Lei Complementar nº 123/2006:** Institui o Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte; altera dispositivos das Leis nº 8.12 e 8.213, ambas de 24 de julho de 1991, da Consolidação das Leis do Trabalho – CLT, aprovada pelo Decreto-Lei nº 5.452, 1º de maio de 1943, da Lei nº 10.189, de 14 de fevereiro de 2001, da Lei Complementar nº 63, de 11 de janeiro de 1990; e revoga as Leis nº 9.317, de 5 de dezembro de 1996, e 9.841, de 5 de outubro de 1999. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/lcp/lcp123.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp123.htm). Acesso em: 19 ago. 2021.

BRASIL. **Lei nº 8.906, de julho de 1994**: Dispõe sobre o Estatuto da Advocacia e a Ordem dos Advogados do Brasil (OAB). Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l8906.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8906.htm)>. Acesso em: 15 set 2021.

BRASIL. **Lei nº 10.467, de 11 de junho de 2002**: Acrescenta o Capítulo II-A ao Título XI do Decreto-Lei nº 2.848, de 7 de dezembro de 1940 – Código Penal, e dispositivo à Lei nº 9.613, de 3 de março de 1998, que “dispõe sobre os crimes de ‘lavagem’ ou ocultação de bens, direitos e valores; a prevenção da utilização do Sistema Financeiro para os ilícitos previstos nesta Lei, cria o Conselho de Controle de Atividades Financeira (Coaf), e dá outras providências. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/2002/l10467.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2002/l10467.htm). Acesso em: 15 set 2021.

BRASIL. **Lei nº 11.101, de 09 de fevereiro de 2005**. Regula a recuperação judicial, a extrajudicial e a falência do empresário e da sociedade empresária. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2004-2006/2005/lei/l11101.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/lei/l11101.htm). Acesso em: 30 mar. 2021.

BRASIL. **Lei nº 12.846, de 1º de agosto de 2013**. Dispõe sobre a responsabilização administrativa e civil de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública, nacional ou estrangeira, e dá outras providências. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2011-2014/2013/lei/l12846.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2013/lei/l12846.htm). Acesso em: 30 mar. 2021.

BROWN, Louis M. **The Law Office: a preventive law laboratory**. 1956. Disponível em: <<https://heinonline.org/HOL/LandingPage?handle=hein.journals/vanlr24&div=65&id=&page>>. Acesso em: 15 set 2021.

CASTRO, Livia Vieira de. **Gerenciamento dos riscos utilizando as ferramentas de compliance e auditoria interna**. 2016. 52 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Ciências Contábeis) – Universidade Estadual do Ceará, Fortaleza, 2016. Disponível em: <file:///C:/Users/901533/Downloads/TCC%20-%20gerenciamento%20dos%20riscos%20utilizando%20as%20ferramentas%20de%20COMPLIANCE%20e%20auditoria%20interna.pdf>. Acesso em: 05 out. 2021.

CAMILO, Iure; SUGAI, Letícia; ASSI, Marcos; MORAES, Paulo; GIOVANINI, Wagner. **Guia para a Alta Direção: Familiarizando-se com o Compliance**. E-book. Disponível em: [file:///C:/Users/amand/Downloads/Guia%201%20%20Alta%20DireA%CC%83%C2%A7A%CC%83%C2%A3o%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/amand/Downloads/Guia%201%20%20Alta%20DireA%CC%83%C2%A7A%CC%83%C2%A3o%20(1).pdf). Acesso em: 5 abr. 2021.

CEZIMBRA, Leandro Vilela, VECCHIO, Fabrizio BON. **Ética e Compliance: O papel do advogado e a contingência**. Disponível em: <file:///C:/Users/901533/Downloads/278-Texto%20Artigo-971-2-10-20201206.pdf>. Acesso em: 25 out. 2021.

COELHO, Fábio Ulhoa. **Comentários à nova Lei de Falências e de recuperação de empresas: Lei nº 11.101, de 09-2-2005**. 2. ed. rev. São Paulo: Saraiva, 2005.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Justiça em números 2019: ano-base 2018**. Brasília-DF. Disponível em: [https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/conteudo/arquivo/2019/08/justica\\_em\\_numeros20190919.pdf](https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/conteudo/arquivo/2019/08/justica_em_numeros20190919.pdf). Acesso em: 30 abr. 2021.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Justiça em números 2020: ano-base 2019. Brasília-DF**. Disponível em: <https://www.ibet.com.br/wp-content/uploads/2020/10/CNJ-2020.pdf>. Acesso em: 30 out. 2021.

CHC ADVOCACIA. **Advocacia preventiva: Solucione problemas jurídicos antes que eles surjam!** Disponível em: <https://chcadvocacia.adv.br/blog/entenda-a-advocacia-preventiva/>. Acesso em: 20 out. 2021.

DIÁRIO DO COMÉRCIO. **Com pandemia, escritórios de advocacia focam na gestão de crise**. Disponível em: <https://diariodocomercio.com.br/zcoronavirus/com-pandemia-escritorios-de-advocacia-focam-na-gestao-de-crise/>. Acesso em: 30 mar. 2021.

G1 NOTÍCIAS ECONOMIA. **Pedidos de recuperação judicial e falência crescem no país e atingem mais as pequenas empresas**. Disponível em:

<https://g1.globo.com/economia/noticia/2020/05/19/pedidos-de-recuperacao-judicial-e-falencia-crescem-no-pais-e-atingem-mais-as-pequenas-empresas.ghtml>. Acesso em: 18 mar. 2021.

IBGC INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. **Princípios que geram valor de longo prazo**. Disponível em: <https://www.ibgc.org.br/conhecimento/governanca-corporativa>. Acesso em 11 abr. 2021.

LEAL, Maria José. CAMURI, Walter César. **A governança corporativa e os modelos mundialmente praticados**. Revista de Ciências Gerenciais, Vol XII, n.15, ano 2008. p. 59-74.

LIBERATO, Liliana. **Pedidos de falência avançam 12,7% em 2020. Boa Vista, 2021**. Disponível em: <https://www.boavistaservicos.com.br/blog/releases/pedidos-de-falencia-avancam-127-em-2020/>. Acesso em: 19 out. 2021.

LIRA, Michael Pereira de. **O que é Compliance e como o profissional da área deve atuar? 2013**. Disponível em: <https://michaellira.jusbrasil.com.br/artigos/112396364/o-que-e-compliance-e-como-o-profissional-da-area-deve-atuar>. Acessado em: 30 mar. 2021.

LÔBO, Paulo. **Comentários aos Estatuto da Advocacia e da OAB**. 4. ed. São Paulo: Saraiva, 2007.

LOPES, Felipe. **Vantagens da Advocacia Preventiva para empresas**. Administradores.com, 2012. Disponível em: <https://administradores.com.br/artigos/vantagens-da-advocacia-preventiva-para-as-empresas>. Acesso em: 02 set. 2021.

LÓSSIO, B. J. Claudio; SANTOS, C. A. A. Coriolano. **O Compliance e o Direito Preventivo**. Unisul de Fato e de Direito: Revista Jurídica da Universidade do Sul de Santa Catarina, 10.19177/ufd.v9e182019191-196, v. 9, n. 18, p. 191-196, abr./2019. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/334310137\\_O\\_COMPLIANCE\\_E\\_O\\_DIREITO\\_PREVENTIVO](https://www.researchgate.net/publication/334310137_O_COMPLIANCE_E_O_DIREITO_PREVENTIVO). Acesso em: 5 mar. 2021.

MAMEDE, Gladston. **A advocacia e a Ordem dos Advogados do Brasil**. 3. ed. rev. E amp. São Paulo: Atlas, 2008.

MAMEDE, Gladston. E MAMEDE, Eduarda Cotta. **Blindagem Patrimonial e Planejamento Jurídico**. 5. ed. São Paulo: Ed. Atlas, 2015.

MANZI, Vanessa. **Compliance no Brasil: consolidação e perspectivas**. São Paulo: Saint Paul, 2008.

MENDES, Marcela. **A importância da advocacia preventiva para uma empresa saudável**. Jus.com.br, 2016. Disponível em: <https://jus.com.br/artigos/49968/a-importancia-da-advocacia-preventiva-para-uma-empresa-saudavel>. Acesso em: 02 set. 2021.

MENDES, Francisco Schertel; CARVALHO, Vinicius Marques de. **Compliance: Concorrência e combate a corrupção**. São Paulo: Trevisan Editora, 2017.

MPF. **Entenda o caso**. Disponível em: <<http://lavajato.mpf.mp.br/entenda-o-caso>>. Acesso em: 18 out. 2021.

MPF. **MPF firma acordos de leniência com Odebrecht e Braskem.** Disponível em: <http://www.mpf.mp.br/pr/sala-de-imprensa/noticias-pr/mpf-firma-acordos-deleniencia-com-odebrecht-e-braskem>> Acesso em: 22 out. 2021.

**Odebrecht: entenda o maior caso de recuperação judicial já visto no Brasil.** Academia MOL – Mediação Online, 2019. Disponível em: <https://www.mediacaonline.com/blog/odebrecht-entenda-o-maior-caso-de-recuperacao-judicial-ja-visto-no-brasil/>. Acesso em: 07 set. 2021.

**Odebrecht entra com pedido de recuperação judicial em SP.** Migalhas, 2019. Disponível em: <https://www.migalhas.com.br/quentes/304604/odebrecht-entra-com-pedido-de-recuperacao-judicial-em-sp>. Acesso em: 15 set. 2021.

ODEBRECHT S.A. **Política sobre gestão de riscos.** Disponível em: [http://www.odebrecht.com/sites/default/files/politica\\_gestao\\_riscos\\_odbsa.pdf](http://www.odebrecht.com/sites/default/files/politica_gestao_riscos_odbsa.pdf)> Acesso em: 7 out. 2021

ODEBRECHT. **Emílio anuncia saída e mudanças no Conselho de Administração da Odebrecht.** Disponível em: <https://www.odebrecht.com/ptbr/comunicacao/releases/emilio-anuncia-saida-e-mudancas-no-conselho-de-administracao-da-odebrecht>> Acesso em: 7 out. 2021.

PATROCÍNIO, Daniel Moreira do. **Os princípios do processo de recuperação judicial de empresas.** Revista Magister Direito Empresarial, Concorrencial e do Consumidor. n. 56, p. 72-91, abr./mai. 2014.

PORTAL ODEBRECHT. **Sobre a Odebrecht.** Disponível em: <http://www.odebrecht.com/pt-br/sobre-a-odebrecht/sobre-a-odebrecht>>. Acesso em: 15 ago. 2021.

**Processos no Brasil: Quanto as empresas gastam anualmente.** Academia MOL – Academia Online, 2019. Disponível em: <https://www.mediacaonline.com/blog/processos-no-brasil-quanto-as-empresas-gastam-anualmente/>. Acesso em: 05 out. 2021.

ROCHA, Miguel Arcanjo Costa da. **O papel do advogado na sociedade atual.** Disponível em: <http://www.pucrs.br/provas/red031b6.htm>>. Acesso em: 10 ago. 2021.

SALOMÃO, Karin. **Depois da Lava Jato, Odebrecht investe para evitar corrupções,** 2017. Disponível em: <https://exame.com/negocios/depois-da-lava-jato-odebrecht-investe-para-evitar-corrupcoes/>. Acesso em: 07 dez. 2021.

SILVA, Marcos Ricardo Cruz da. **Compliance: Um estudo de caso sobre a estruturação do sistema de conformidade da Odebrecht S.A.** Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-graduação em Administração da UNIFACS, Universidade Salvador, Laureate International Universities. Salvador, p. 186. 2018. Disponível em: [file:///C:/Users/901533/Downloads/Parecer%20Tecnico%20ABNT%20Dissertacao%20MARCOS%20RICARDO%20CRUZ%20DA%20SILVA%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/901533/Downloads/Parecer%20Tecnico%20ABNT%20Dissertacao%20MARCOS%20RICARDO%20CRUZ%20DA%20SILVA%20(1).pdf). Acesso em: 15 out. 2021.

SZTAJN, Rachel. **Da Recuperação Judicial.** In: SOUZA JUNIOR, Francisco Satiro de; PITOMBO, Antônio Sérgio. (org.). Comentários à nova lei de falência e recuperação judicial, São Paulo: Revista dos Tribunais, 2006.

TEBAR, C. B. Wilton; OLIVEIRA, F. Edson. **GOVERNANÇA CORPORATIVA APLICADA NO PROCESSO DE RECUPERAÇÃO DE EMPRESAS.** 2009. 20 f. Artigo Científico. (Direito). ETIC - Encontro de Iniciação científica - ISSN 21-76-8498. Encontro De Iniciação Científica Do Centro Universitário Antonio Eufrásio De Toledo De Presidente Prudente, 2009. Disponível em: <http://intertemas.toledoprudente.edu.br/index.php/ETIC/article/view/2585/2268>. Acesso em: 05 mar. 2021.

UOL. **Pedidos de recuperação judicial sobem 82,2% em junho ante maio, diz Boa Vista.**  
Disponível em: <https://economia.uol.com.br/noticias/estadao-conteudo/2020/07/08/pedidos-de-recuperacao-judicial-sobem-822-em-junho-ante-maio-diz-boa-vista.htm>. Acesso em: 29 mar. 2021.