

EMÍLIA LUCY CERQUEIRA GARCEZ¹

A Importância do Compliance na Prevenção de Crises Empresariais

¹ Advogada Empresarial. Graduada em Direito pela UNESA e pós-graduada em Direito Privado pela Universidade Federal Fluminense (UFF), com extensão em Direito Empresarial pela Universidade do Estado do Rio de Janeiro (UERJ) e LL.M em Direito Empresarial pela FGV-Rio. É sócia-fundadora do escritório Emília Garcez Advocacia Empresarial. Idealizadora do projeto Empresa Positiva. Mentora do Startup Rio. Presidente da Comissão de Direito da Pequena e Média Empresa da OAB-RJ. Diretora de Apoio à Advocacia da OAB-RJ. Conselheira efetiva da OAB-RJ. Conselheira do Fórum Permanente de Desenvolvimento do Estado do Rio de Janeiro - Câmara Setorial de Tecnologia.

Resumo

Este artigo analisa a relevância dos programas de compliance e a responsabilização dos administradores por atos de má-gestão empresarial na prevenção de crises corporativas, utilizando o caso do conglomerado empresarial Odebrecht como estudo de caso. Argumenta-se que a adoção de políticas de compliance e transparência é crucial para evitar colapsos financeiros e recuperar a credibilidade perante o mercado.

Palavras-chave: Compliance, Má Gestão Empresarial, Recuperação Judicial, Odebrecht, Transparência Empresarial.

Introdução

Historicamente, o compliance no Brasil foi muitas vezes percebido como uma formalidade burocrática, tratado sem o devido peso estratégico, resultando em adesões superficiais e desprovidas de conexão efetiva com o sucesso das medidas implementadas. A mudança desse paradigma teve início com a promulgação da Lei de Anticorrupção Empresarial (Lei nº12.846/2013), especialmente após os desdobramentos da operação Lava Jato, que evidenciou um dos maiores escândalos de corrupção envolvendo setores público e privado.

Este artigo explora como a adoção de programas de compliance e a responsabilização dos administradores por má gestão transformaram a indiferença histórica em relação ao compliance. Focalizando o caso emblemático da Odebrecht, argumenta-se que, se tais programas tivessem sido implementados durante a íntima relação da empresa com o Estado, o colapso financeiro do grupo poderia ter sido evitado.

A abordagem deste estudo inicia-se contextualizando o compliance, destacando seus objetivos e a responsabilidade civil dos administradores por atos de má gestão. A ética na economia e sua inter-relação com o direito são pontuadas como elementos fundamentais para a efetiva adoção de políticas de integridade.

Ao examinar a relação entre compliance e mecanismos internos de controle, argumenta-se que esses elementos se complementam, sendo essenciais para transformar o comportamento empresarial. O crescimento das políticas de estímulo à probidade é apresentado como um impulsionador significativo, salvaguardando o interesse de investidores e incentivando a credibilidade das empresas no mercado.

A conclusão se baseia na análise da reformulação do conglomerado empresarial da Odebrecht durante o processo de recuperação judicial. Demonstra-se que a adoção desses programas, aliada à plena aderência à transparência empresarial, é

crucial para uma gestão empresarial bem-sucedida, capaz de prevenir crises e revitalizar empresas à beira da falência.

O estudo destaca, por meio do caso Odebrecht, que a implementação de programas de compliance não é apenas uma medida normativa, mas um catalisador para a recuperação e a sustentabilidade empresarial. A Odebrecht, ao revisar sua política de conformidade, adotar um código de conduta e promover uma cultura ética, ilustra como a integridade pode se tornar não apenas uma obrigação legal, mas uma força transformadora no cenário corporativo.

A ênfase na importância do compliance como estimulador do desenvolvimento sustentável encerra o argumento, destacando que seus objetivos de transparência, confiança e ética são essenciais para fomentar a cooperação mútua e remodelar efetivamente o ambiente empresarial. Este artigo se propõe a fornecer insights valiosos para empresas que buscam não apenas cumprir normativas, mas também construir bases sólidas para uma atuação ética e bem-sucedida.

Ao longo deste artigo, serão explorados os impactos da falta de compliance no conglomerado Odebrecht, delineando as consequências dessa omissão e evidenciando como a empresa, por meio de uma significativa reformulação durante o processo de Recuperação Judicial, buscou resgatar não apenas sua estabilidade financeira, mas também a confiança de seus stakeholders.

A análise detalhada desse caso paradigmático servirá como um estudo de caso ilustrativo, destacando a necessidade urgente de as empresas adotarem e fortalecerem práticas éticas e transparentes. A conclusão desse artigo permitirá uma compreensão abrangente de como a implementação de programas de compliance não apenas previne crises, mas também pode servir como um alicerce sólido para a recuperação bem-sucedida de organizações em momentos adversos.

1. Contexto do Caso Odebrecht:²

O conglomerado Odebrecht, uma potência empresarial, enfrentou uma crise significativa que culminou em seu pedido de Recuperação Judicial em junho de 2019, em decorrência das revelações da operação Lava Jato. Este conglomerado, atuante

² SANTOS, Tamires Quintino dos. Compliance: Um estudo de caso da empresa Odebrecht. *Hígia - Revista das ciências da saúde e ciências sociais aplicadas do oeste baiano*. v. 4, n.2, p. 126-140, 2021. Disponível em: <<http://www.fasb.edu.br/revista/index.php/higia/article/view/584>>. Acesso em 08 de junho de 2022.

em diversos setores, expandiu suas operações nas últimas décadas, tornando-se uma referência no setor privado brasileiro. Contudo, sua ascensão foi marcada por práticas questionáveis, incluindo corrupção e má gestão.

Os administradores da Odebrecht, notadamente Marcelo Odebrecht, foram denunciados por uma série de crimes, indo desde corrupção até lavagem de dinheiro, conforme estipulado pela Lei nº 12.850/2013. A condução irregular do corpo empresarial levou não apenas a implicações criminais, mas também a perdas financeiras consideráveis, incluindo a desconsideração da personalidade jurídica para assegurar o pagamento de acordos de leniência.

O Tribunal de Contas da União destacou a natureza dolosa das ações dos gestores, afirmando que a utilização indevida da sociedade empresária, com desvio de finalidade, justificava o levantamento do véu da personalidade jurídica. Este cenário revelou a importância da responsabilização dos administradores por atos de má gestão, uma vez que suas decisões levaram à crise financeira da empresa.

A resposta da Odebrecht a essa crise incluiu a revisão e aprimoramento contínuo de sua Política sobre Conformidade, resultando na publicação de documentos como a Política sobre o Sistema de Conformidade e o Código de Conduta. Essas medidas visam prevenir, detectar e remediar riscos e más condutas, promovendo uma cultura organizacional sustentada pela ética.

O sistema de conformidade representa uma estrutura orgânica que se sustenta por meio da interdependência entre suas 10 medidas fundamentais. Sua efetividade é alcançada quando há uma harmonia entre esses pilares, especialmente quando implementado de maneira integrada com as demais políticas da Odebrecht. Dentre as medidas essenciais, destacam-se: o comprometimento em combater e não tolerar corrupção em qualquer de suas formas, a adoção de princípios éticos, íntegros e transparentes no relacionamento com agentes públicos e privados, a garantia da transparência das informações sobre a empresa, e a inclusão nos programas de ação dos integrantes de avaliação de desempenho no cumprimento do sistema de conformidade. Essas medidas, quando articuladas e implementadas de forma coesa, fortalecem a integridade e a ética na condução dos negócios da organização.

Além disso, a empresa adotou uma linha de Ética como canal confidencial para comunicação segura e anônima, demonstrando seu compromisso com práticas éticas, íntegras e transparentes. A implementação eficaz dessas políticas de

compliance desempenhou um papel crucial na recuperação da credibilidade da empresa no mercado.

O impacto direto das medidas de reformulação e compliance ficou evidente durante o processo de Recuperação Judicial, onde a Odebrecht, ao alinhar-se a práticas éticas e transparentes, evitou a bancarrota. O sucesso desse processo destaca a importância dos mecanismos de controle interno e da diligência por parte dos controladores para evitar a derrocada das atividades empresariais.

A propósito, sobre “o maior caso de suborno da história”, verifica-se que o Grupo Odebrecht, durante o período do processo de recuperação judicial, alinou-se a essa opção, adotando de forma ostensiva inúmeras regras e práticas de compliance, obtendo êxito em sua recolocação no mercado e equalização da crise.

Atualmente, todavia, o corpo empresarial apresenta sinais de fôlego do seu passivo financeiro e de recuperação de sua credibilidade perante o mercado, o que, por inequívoco, possui direta correlação com a adoção das políticas de integridade em um sólido plano de compliance.

Por derradeiro, o caso da Odebrecht ressalta que a implementação adequada de programas de integridade, aliada a uma estrutura rígida de compliance, não só pode reerguer empresas em crise, como também se mostra essencial para promover a transparência, a boa governança e o crescimento sustentável, respeitando os princípios da responsabilidade social corporativa.

2. Impacto da Ausência de um Programa de Compliance na Odebrecht: Uma Análise sobre a Responsabilidade dos Administradores, os Mecanismos de Controle e a Ética Empresarial.

A relação estreita entre a Odebrecht e o Estado durante anos evidenciou não apenas uma colaboração econômica, mas também revelou uma falha crítica nos mecanismos internos de controle da empresa. A ausência de um programa de compliance eficaz permitiu o florescimento de práticas corruptas que, por sua vez, desempenharam um papel fundamental no colapso financeiro do grupo.

A ausência de um programa de compliance não se limitou apenas a abrir portas para condutas antiéticas; ela expôs a fragilidade da governança corporativa dentro da Odebrecht. Sem um programa estruturado para monitorar e regular as atividades da empresa, as práticas corruptas prosperaram, corroendo a integridade da

organização e minando sua estabilidade financeira. Esse cenário ressalta a importância crítica de implementar e manter rigorosos programas de integridade, especialmente em empresas com ligações estreitas com entidades governamentais.

a) Dever de Diligência e Responsabilidade Civil dos Administradores: Desafios e Reflexões

A responsabilidade civil dos administradores, regulamentada pelo artigo 158 da Lei nº 6.404/1976, é um tema que tem gerado intensos debates doutrinários. Além da previsão legal exige uma análise aprofundada do dever de diligência, que está intrinsecamente ligado às ações dos administradores e à implementação de mecanismos internos de controle, conhecidos como *red flags*.

O dever de diligência, conforme estabelecido no artigo 153 da Lei das Sociedades por Ações, impõe uma dimensão mais pessoal à condução do negócio pelo administrador. Ele não apenas gerencia a empresa, mas é instado a fazê-lo como se fosse de sua propriedade. Esse aspecto do dever de diligência serve como um mecanismo não apenas para a preservação da responsabilidade social da empresa, mas também como uma forma de responsabilização pelos tomadores de decisão.

b) Responsabilidade Social, Dever de Diligência e Ética Empresarial: Alinhamento de Interesses

A responsabilidade social, delineada no parágrafo único do artigo 116 da Lei nº 6.404/1976, vai além dos interesses comerciais da atividade empresarial. Sócios e administradores, ao tomar decisões, devem considerar a construção de uma sociedade mais justa. Nesse contexto, o dever de diligência emerge como um guia, acompanhando a responsabilidade da empresa com a sociedade e exigindo dos administradores a ponderação necessária para as melhores escolhas em prol da pessoa jurídica.

c) Mecanismos Internos de Controle e a Prevenção de Irregularidades: O Papel dos *Red Flags*

A análise de especialistas, como Alexandre Ferreira de Assumpção Alves e Ricardo Villela Mafra Alves da Silva³, destaca a importância de mecanismos internos de controle na prevenção de irregularidades. Embora alguns riscos inerentes à atividade

³ GARCEZ, Emília. Compliance under the Anti-Corruption Law. 2022. 34 f. Completion of course work (Postgraduate) – LL.M: Business Law. Getulio Vargas Foundation. Rio de Janeiro, 2022. 6

empresarial se materializem, é imperativo que os empresários adotem cautelas para evitar danos a terceiros. O dever de diligência, como um princípio geral de direito, demanda um cuidado objetivo para garantir que a atividade empresarial não resulte em lesões a bens jurídicos alheios.

d) Compliance, Responsabilidade Social e Dever de Diligência: Uma Tríade Essencial

Sob a ótica do compliance, fica evidente que a responsabilidade social e o dever de diligência buscam assegurar que os gestores instituem e efetivem controles internos capazes de fomentar a ética na cultura organizacional. Essa integridade, iniciando internamente na organização, serve como alicerce para a conduta ética da empresa nas relações externas, especialmente diante de terceiros.⁴

e) Mecanismos de Controle e Programas de Integridade: Equilíbrio na Busca pelo Lucro e pela Conformidade

A instituição de mecanismos internos de controle, como *red flags*, configura-se como uma forma de sinalização e controle de irregularidades. Essa mecânica não só alerta para potenciais violações éticas pela pessoa jurídica, mas também estabelece um controle sobre o controle, conforme definido por Calixto Salomão Filho.⁵ A existência desses mecanismos é central nos programas de integridade, buscando equilibrar a busca pelo lucro empresarial com a observância rigorosa das normas. Em última análise, a implementação de um programa de compliance eficaz não apenas previne irregularidades, mas também fortalece a responsabilidade social da empresa e sustenta a ética em todos os níveis de sua operação.

3. A Transformação do Comportamento Empresarial pela Adoção do Compliance

O cenário empresarial contemporâneo é marcado por desafios complexos, nos quais a ética, transparência e conformidade tornaram-se imperativos para a sobrevivência e prosperidade das organizações. Nesse contexto, a Odebrecht,

⁴ BLOCK, Marcela. Compliance e governança corporativa atualizado de acordo com a Lei Anticorrupção Brasileira (Lei nº 12.846) e o Decreto-Lei nº 8.426/2015. Freitas Bastos Editora, Rio de Janeiro, 2017

⁵ SALOMÃO FILHO, Calixto. O Novo Direito Societário. São Paulo: Saraiva Educação, 2019.

outrora um ícone empresarial, enfrentou uma fase desafiadora, culminando no processo de Recuperação Judicial em 2019. Essa crise financeira monumental não apenas exigiu soluções econômicas, mas também impulsionou uma reformulação abrangente, com destaque para a implementação de políticas rígidas de compliance.

A ausência de um programa de compliance na Odebrecht foi um dos fatores que contribuíram para práticas corruptas, evidenciando a necessidade crítica de mecanismos internos de controle. A falta de conformidade permitiu que a empresa se envolvesse em atividades antiéticas, resultando em um colapso financeiro prejudicial ao grupo. Esse episódio ressalta a importância de políticas de integridade na prevenção de condutas impróprias e na preservação da responsabilidade social da empresa.

No âmbito da responsabilidade civil dos gestores, a Lei nº 6.404 de 1976 estabelece dispositivos que, embora objetivos, geram discussões doutrinárias. O dever de diligência, consubstanciado nos atos dos administradores e na implementação de mecanismos internos de controle, torna-se crucial. Esse dever é uma obrigação legal, mas também uma ferramenta essencial para garantir a integridade da empresa e sua responsabilidade social.

A responsabilidade social, atrelada à pessoa jurídica, exige que os administradores adotem práticas éticas, buscando contribuir para uma sociedade mais justa. O dever de diligência, delineado no artigo 153 da Lei das Sociedades por Ações, confere aos gestores uma maior pessoalidade na condução dos negócios, visando à preservação da responsabilidade social da empresa. A responsabilidade dos administradores, portanto, vai além dos interesses comerciais, incorporando o compromisso com a ética e a conformidade.

A implementação de mecanismos internos de controle, como os *red flags*, revela-se fundamental. Esses controles atuam como sinais de alerta, identificando irregularidades e contribuindo para a sustentação da ética na cultura organizacional. Sob a perspectiva do compliance, a responsabilidade social e o dever de diligência convergem para a instituição e efetividade dos controles internos, promovendo uma cultura de integridade que se estende às relações societárias externas.

Durante o processo de Recuperação Judicial, a Odebrecht passou por uma reestruturação profunda, adotando políticas rígidas de compliance. Essa mudança refletiu não apenas na relação com a máquina pública, mas também na reconquista da confiança dos stakeholders. A transparência proporcionada pelas políticas de

conformidade permitiu à empresa reconstruir pontes abaladas durante os escândalos, fortalecendo laços com investidores, clientes e parceiros comerciais.

O compliance, portanto, não é somente uma resposta às exigências legais, mas uma estratégia vital para a recuperação e transformação empresarial. A Odebrecht emergiu do processo de Recuperação Judicial não apenas revitalizada financeiramente, mas como um exemplo de resiliência e mudança cultural. A responsabilidade civil dos administradores, aliada ao compliance, desempenhou um papel fundamental na redefinição do comportamento empresarial, destacando a importância de práticas éticas na construção de um futuro empresarial duradouro e confiável.

No contexto legislativo, a Lei de Recuperação Judicial e Falências e a Lei Anticorrupção evidenciam a tendência ascendente de incentivo à conformidade. A responsabilidade dos administradores, quando alinhada a políticas de integridade, torna-se uma ferramenta eficaz na mitigação de riscos e na promoção de uma gestão ética e transparente. Dessa forma, o compliance não é só uma medida corretiva, mas um catalisador para a construção de uma cultura organizacional sustentável e ética.

Em síntese, a interseção entre compliance e responsabilidade civil dos administradores emerge como um vetor transformador do comportamento empresarial. As lições extraídas da experiência da Odebrecht destacam a importância de práticas éticas, controles internos efetivos e responsabilidade social na construção de organizações resilientes e confiáveis. Esse caminho, guiado pelo dever de diligência e pela conformidade, aponta para um futuro empresarial marcado pela integridade e sustentabilidade.

4. Compliance e Transparência como Instrumentos de Recuperação de Empresas

A análise do caso Odebrecht revelou-se como uma saga de crises e desafios, mas também como uma narrativa inspiradora sobre a importância estratégica da adoção de práticas de compliance e transparência em empresas que enfrentam adversidades.

Este caso emblemático evidencia que esses elementos não são meramente requisitos normativos, são, na verdade, ferramentas poderosas na prevenção de crises e na recuperação de organizações em momentos delicados.

A Odebrecht, uma gigante empresarial, encontrou-se imersa em um colapso financeiro monumental que a levou a buscar a proteção da Recuperação

Judicial. Contudo, o processo de reabilitação não se limitou apenas à solução de questões financeiras; foi uma jornada de redefinição completa, onde as práticas de compliance emergiram como protagonistas.

A implementação de medidas éticas e transparentes, delineadas por robustas políticas de compliance, não apenas evitou crises futuras, mas também desempenhou um papel crucial na recuperação da confiança perdida.

Assim, ao adotar uma abordagem proativa em relação à conformidade, a empresa atendeu aos requisitos legais e estabeleceu um novo paradigma de governança corporativa, construindo alicerces sólidos para sua ressurreição.

A transparência proporcionada pelas práticas de compliance não foi apenas uma estratégia defensiva; foi uma ferramenta eficaz na conquista da confiança dos stakeholders. Ao comunicar de maneira aberta e honesta as mudanças implementadas e os compromissos assumidos em termos de conformidade, a Odebrecht conseguiu reconstruir pontes quebradas e pavimentar o caminho para uma colaboração mais transparente e confiável.

A principal lição extraída desse caso é clara: a integração de práticas de compliance e transparência vai além de uma mera obrigação legal. Essas práticas, quando adotadas como parte essencial da cultura organizacional, podem ser uma bússola confiável durante tempestades empresariais. O compliance, longe de ser uma formalidade, torna-se uma âncora que sustenta a integridade e a reputação da empresa em momentos críticos.

5. Considerações Finais

O caso da Odebrecht não é apenas um estudo de como evitar crises, mas uma narrativa que destaca vividamente como as práticas de compliance e transparência podem servir como catalisadores poderosos na jornada de recuperação de uma empresa, transformando adversidades em oportunidades de reinvenção e crescimento.

Conclusão

A adoção de programas de compliance é essencial para as empresas enfrentarem desafios, evitarem crises e recuperarem-se de situações adversas. O caso da

Odebrecht destaca a necessidade premente de empresas implementarem práticas éticas e transparentes para assegurar uma gestão empresarial bem-sucedida.

O presente artigo, inicialmente, contextualizou o caso Odebrecht, e analisou o estímulo público legislativo à alteração do controle societário e administrativo como meio de Recuperação Judicial, visto que significativa parcela dos gestores e administradores possuem responsabilidade direta na derrocada da atividade empresária em razão dos atos de má gestão praticados.

Superada a visão de que a presença de um corpo de administradores qualificado é essencial para o deslinde do sucesso da empresa, o trabalho passou a analisar o dever de diligência deles, perpassando pela responsabilidade social da empresa, com o fim de demonstrar que a responsabilização desses gestores é fundamental para a preservação do interesse na manutenção da integridade corporativa.

Para tanto, analisou-se a responsabilidade civil dos gestores por atos de má-gestão, consubstanciados na infringência ao dever de diligência, extraídos de julgado em Processo Administrativo Sancionador na Comissão de Valores Imobiliários, que delimitou aos administradores que não basta a instituição de mecanismos internos de controle, sendo necessário também a instituição de controles sobre controles, de forma a estimular a eficácia das medidas adotadas.

Buscando trazer maior robustez ao argumento, analisou-se o caso Odebrecht como marco de uma empresa que, refém da ausência de mecanismos efetivos de prevenção à ilícitos, ou programas de conformidade, quase teve sua falência decretada, assim como, a partir da adoção desses referidos programas, pode trazer solidez ao seu plano de Recuperação Judicial, sendo determinante na retomada do grupo.

Se é indiscutível que a existência de uma lei pode facilitar e agilizar mudanças institucionais, é certo também que o amadurecimento do ambiente institucional brasileiro e a redução das condutas de corrupção se condicionam não só à existência legal, mas também à adoção de políticas que estimulem a cooperação e o estabelecimento de relações negociais duradouras e socialmente sustentáveis.

Logo, observa-se que a adoção das políticas de compliance são soluções coerentes para empresas que buscam soerguer-se de crises, e se mostram como mecanismo eficaz de prevenção às desconformidades. O que se buscou ver concluído, à luz de todos os argumentos expendidos ao longo deste trabalho, é que existe esforço legislativo, tanto quanto existe esforço do corpo empresário, para a implementação de

mudanças culturais. Afinal, a adoção de mecanismo de compliance é essencial não apenas para a manutenção da atividade empresária e para o seu crescimento orgânico, sendo certo que a responsabilidade civil dos gestores é um passo fundamental para inibir as práticas de desconformidade, mas, sobretudo, para o desenvolvimento da sociedade, porque os comportamentos adotados em cada seara tendem a ser copiados e replicados, estimulando a transparência, a ética e a confiança em qualquer relação, bases para uma verdadeira sustentabilidade.

Referências Bibliográficas:

GARCEZ, Emília. **Compliance under the Anti-Corruption Law**. 2022. 34 f. Completion of course work (Postgraduate) – LL.M: Business Law. Getulio Vargas Foundation. Rio de Janeiro, 2022.

BLOCK, Marcela. **Compliance e governança corporativa atualizado de acordo com a Lei Anticorrupção Brasileira (Lei nº 12.846) e o Decreto-Lei nº 8.426/2015**. Freitas Bastos Editora, Rio de Janeiro, 2017

SALOMÃO FILHO, Calixto. **O Novo Direito Societário**. São Paulo: Saraiva Educação, 2019.

SANTOS, Tamires Quintino dos. **Compliance: Um estudo de caso da empresa Odebrecht**. Hígia - Revista das ciências da saúde e ciências sociais aplicadas do oeste baiano. v. 4, n.2, p. 126-140, 2021. Disponível em: <<http://www.fasb.edu.br/revista/index.php/higia/article/view/584>>. Acesso em 08 de junho de 2022.

SILVA, Marcos Ricardo Cruz da; MONTEIRO, Augusto de Oliveira. (2019), **Reestruturação da governança corporativa e de compliance em uma situação de crise: o caso Odebrecht S.A.** Revista Gestão e Planejamento, v. 20, pp. 420-436