REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 19/10/2026 - **Accepted:** 10/11/2026
Vol: 13.23
DOI: 10.66104/d1csdd28
Pages: 1-29

COMPLIANCE E FALÊNCIA: É POSSÍVEL PREVENIR A CRISE EMPRESARIAL IRREVERSÍVEL?

COMPLIANCE AND BANKRUPTCY: IS IT POSSIBLE TO PREVENT IRREVERSIBLE BUSINESS CRISIS?

COMPLIANCE Y QUIEBRA: ¿ES POSIBLE PREVENIR LA CRISIS EMPRESARIAL IRREVERSIBLE?

Patrícia Fernanda Macedo Possamai
Mestre em Direito, Universidade de Uberaba (Uniube - Ituiutaba), Brasil
E-mail: patricia.possamai@uniube.br

Resumo
O presente artigo objetiva examinar instrumentos que possam contribuir para a prevenção do estado de crise econômico-financeira empresarial e, por conseguinte, da própria decretação do estado falencial. Considerando o importante papel desempenhado pelas empresas e empresários no tecido social, bem como os vários riscos a que estão submetidos no exercício de suas atividades, busca-se refletir acerca de medidas que possam auxiliar a gerenciar estes riscos e, assim, evitar o estado de insolvabilidade. Deste modo, tendo em vista não apenas que um dos pilares dos programas de *compliance* é, justamente, realizar o monitoramento e tratamento dos riscos a que a empresa está suscetível, mas também que estes programas contribuem para a criação e a proteção de valor da empresa, seja pela preservação de sua reputação, seja pelas economias que podem proporcionar, busca-se investigar — por meio do método dedutivo e da realização de pesquisa eminentemente bibliográfica e documental — a possibilidade de que os programas de *compliance* contribuam para prevenir a crise econômico-financeira irreversível que é apta a levar a empresa ao estado de falência. Conclui-se, a partir da interpretação das fontes examinadas, que os programas de *compliance* efetivamente implementados apresentam potencial para contribuir com a prevenção da crise irreversível, na medida em que podem fornecer ao empresário informações qualificadas sobre os riscos a que a atividade está exposta, favorecer o tratamento precoce de vulnerabilidades e proteger o seu valor reputacional, contribuição esta condicionada à efetividade do programa e às características da empresa. O estudo não pretende mensurar a magnitude desse efeito nem demonstrar a redução de falências.
Palavras-chave: falência; crise econômico-financeira; programas de *compliance*; prevenção.

Abstract
The aim of this article is to examine instruments that can help prevent the state of corporate economic and financial crisis and, consequently, corporate bankruptcy itself. Considering the important role played by companies and entrepreneurs in the fabric of society, as well as the various risks to which they are subject in carrying out their activities, the aim is to reflect on how they can manage these risks and thus avoid a state of insolvency. Thus, bearing in mind that one of the pillars of compliance programs is precisely to monitor and deal with the risks to which the company is susceptible, as well as that these programs contribute to the creation and protection of value for the company, either by preserving its reputation or by the savings they may provide, we seek to investigate — using the deductive method and eminently bibliographical and documentary research — whether compliance programs can contribute to preventing the irreversible economic and financial crisis that is capable of leading the company to bankruptcy. Based on the interpretation of the sources examined, it is concluded that

CC BY

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 19/10/2026 - **Accepted:** 10/11/2026
Vol: 13.23
DOI: 10.66104/d1csdd28
Pages: 1-29

effectively implemented compliance programs have the potential to contribute to preventing irreversible crisis, insofar as they may provide entrepreneurs with qualified information on the risks to which the business is exposed, favor the early treatment of vulnerabilities and protect its reputational value, a contribution that depends on the effectiveness of the program and on the characteristics of the company. The study does not intend to measure the magnitude of this effect or to demonstrate a reduction in bankruptcies.
Keywords: bankruptcy; economic and financial crisis; compliance programs; prevention.

Resumen

El presente artículo tiene como objetivo examinar instrumentos que puedan contribuir a la prevención del estado de crisis económico-financiera empresarial y, en consecuencia, de la propia declaración de quiebra. Considerando el importante papel que desempeñan las empresas y los empresarios en el tejido social, así como los diversos riesgos a los que están sometidos en el ejercicio de sus actividades, se busca reflexionar sobre medidas que puedan ayudar a gestionar estos riesgos y, de este modo, evitar el estado de insolvencia patrimonial. Así, teniendo en cuenta no solo que uno de los pilares de los programas de *compliance* es, precisamente, el monitoreo y el tratamiento de los riesgos a los que la empresa está expuesta, sino también que estos programas contribuyen a la creación y protección de valor de la empresa, ya sea por la preservación de su reputación o por los ahorros que pueden proporcionar, se busca investigar — mediante el método deductivo y la realización de una investigación eminentemente bibliográfica y documental — la posibilidad de que los programas de *compliance* contribuyan a prevenir la crisis económico-financiera irreversible capaz de llevar a la empresa a la quiebra. Se concluye, a partir de la interpretación de las fuentes examinadas, que los programas de *compliance* efectivamente implementados presentan potencial para contribuir a la prevención de la crisis irreversible, en la medida en que pueden proporcionar al empresario información cualificada sobre los riesgos a los que está expuesta la actividad, favorecer el tratamiento temprano de vulnerabilidades y proteger su valor reputacional, contribución condicionada a la efectividad del programa y a las características de la empresa. El estudio no pretende medir la magnitud de ese efecto ni demostrar la reducción de quiebras.
Palabras clave: quiebra; crisis económico-financiera; programas de *compliance*; prevención.

1. Introdução

O exercício da atividade empresária constitui um dos mais relevantes direitos assegurados em nossa sociedade, seja por se tratar de uma das expressões da garantia fundamental à livre iniciativa consagrada na Constituição Federal (Brasil, 1988), ou ainda porque a exploração do direito de empreender é fator essencial para o desenvolvimento econômico, social e cultural do país (Belle; Costa, 2017, p. 63).

Nada obstante isso, não se pode fechar os olhos para o fato de que empreender também é uma das mais arriscadas atividades econômicas a serem exploradas, pois embora o exercício do direito de empresa proporcione aos seus agentes a possibilidade de financeiramente ascender, a existência do risco de insucesso é algo que lhe é intrínseco e latente.

Deste modo, ao mesmo tempo em que o empresário almeja e atua de forma a maximizar seus lucros e tornar seu empreendimento o mais rentável possível, ele igualmente se encontra suscetível a enfrentar situações de crise que podem decorrer

CC BY

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 19/10/2026 - **Accepted:** 10/11/2026
Vol: 13.23
DOI: 10.66104/d1csdd28
Pages: 1-29

não apenas da má gestão, dolosa ou culposa, de seu negócio, mas também das intempéries e incertezas do mercado.

Esta crise empresarial que se revela na administração ou nas finanças da empresa, é passível de fazer com que enfrente um dos maiores problemas que a ela pode se revelar, que é a impossibilidade de cumprir as obrigações assumidas.

Embora no passado a insolvência — ou a insolvabilidade, conforme se verá adiante — empresarial tenha sido entendida como um fracasso daqueles que se dispunham ao exercício da atividade empresária, já que associada à desídia ou desonestidade na gestão dos negócios, ao longo do tempo esta noção deu espaço à compreensão de que se tornar insolvente ou insolvável é algo que faz parte do risco de empreender (Cruz, 2019, p. 716).

Nota-se que esta mudança de entendimento decorre da constatação de que o fracasso do empresário não constitui, apenas, consequência de sua inabilidade para conduzir as atividades da empresa ou da sua má-fé ao geri-la, mas também — conforme ressalta Sacramone (2024, p. 1) — pode advir de “um infortúnio em razão de uma condição externa inesperada”.

E diante disso, vendo-se o empresário incapaz de honrar as obrigações assumidas para o exercício de suas atividades e, por conseguinte, impossibilitado de dar continuidade à empresa, a liquidação — voluntária ou por meio da falência — pode se apresentar como a alternativa remanescente para enfrentar o estado de crise econômica em que se encontra.

Ainda que, principalmente a partir das alterações promovidas pela Lei nº 14.112/2020 (Brasil, 2020), a falência tenha passado a ser entendida não apenas como ato de arrecadação do patrimônio para saldar os débitos, mas também como forma de preservar os benefícios econômicos e sociais da empresa e de reabilitar o empresário para que este volte ao mercado (Brasil, 2005), não se pode ignorar que a decretação da falência ainda constitui medida extrema, a ser adotada apenas quando todos os demais instrumentos que permitam manter a empresa ativa no mercado não se mostrarem mais aptos à finalidade de evitar a quebra.

E esta necessidade de evitar a falência decorre da constatação de que a empresa além de atender aos interesses do empresário que a administra, também

CC BY

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 19/10/2026 - **Accepted:** 10/11/2026
Vol: 13.23
DOI: 10.66104/d1csdd28
Pages: 1-29

desempenha relevante papel social, uma vez que é responsável pela geração de empregos, pela produção e circulação de bens e serviços, razão pela qual o encerramento de suas atividades — mesmo que se tente ao máximo preservar seus benefícios econômicos — não se apresenta como a solução mais adequada para que cumpra plenamente sua função social.

Diante disso, tendo em vista que gravitam sobre o direito de empresa não apenas o princípio da função social, mas também o da sua preservação, urge a necessidade de se refletir acerca de instrumentos que possam auxiliar na prevenção do estado de crise econômico-financeira e, por conseguinte, da própria falência.

Nesse cenário, o estudo dos programas de *compliance* empresarial, principalmente quando inseridos em uma estrutura de governança, sob a perspectiva do estado de crise passa a ganhar destaque. Em sua essência, esses programas visam, por meio da adoção da cultura da integridade e do compromisso com o agir em conformidade, promover o gerenciamento de riscos — sejam eles financeiros, legais ou gerenciais.

Essa análise preventiva de riscos permite que a empresa anteveja possíveis danos a que está suscetível em razão de atos desconformes com as leis e com seus próprios regulamentos internos, possibilitando a sua prevenção ou a mitigação de seus efeitos, além de contribuir para a consolidação de sua reputação perante os *stakeholders* e a sociedade, o que concorre para a criação e a proteção de seu valor.

Assim, emerge o questionamento quanto à possibilidade de que a adoção de programas de *compliance* possa contribuir para, por meio de uma ação preventiva, evitar a crise irreversível da empresa e, por conseguinte, a decretação de sua falência.

A relevância da discussão que se pretende por meio do presente trabalho encontra-se no fato de que diante da função social exercida pela empresa, é evidente que a decretação da falência espraia seus efeitos sobre toda a sociedade, de modo que é possível se vislumbrar um interesse coletivo de que ao empreender os empresários adotem todos os instrumentos que os possibilitem evitar — o quanto possível — a insolvência ou a insolvabilidade, permitindo que permaneçam desenvolvendo suas atividades.

Para tanto, o trabalho partirá da análise da crise empresarial e dos métodos

CC BY

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 19/10/2026 - **Accepted:** 10/11/2026
Vol: 13.23
DOI: 10.66104/d1csdd28
Pages: 1-29

existentes para o seu enfrentamento, para então proceder ao estudo acerca dos programas de *compliance*, principalmente sob o prisma de um de seus pilares, que é o gerenciamento de riscos, e — ao final — debater a viabilidade de que estes programas contribuam para evitar a falência, auxiliando a empresa a prevenir eventual crise econômico-financeira irreversível.

2. Metodologia

O presente estudo caracteriza-se como pesquisa de natureza qualitativa, desenvolvida sob a forma de revisão narrativa jurídico-doutrinária, acompanhada de análise documental, e adota o método dedutivo, partindo de premissas gerais — notadamente os princípios da função social e da preservação da empresa — para, então, examinar a hipótese específica de que os programas de *compliance,* mormente quando inseridos em uma estrutura de governança corporativa, podem contribuir para a prevenção da crise empresarial irreversível. Por se tratar de revisão narrativa, e não sistemática, não se pretendeu esgotar a produção sobre o tema, mas reunir as fontes necessárias para o desenvolvimento do argumento.

No que tange às fontes, a revisão bibliográfica contemplou obras doutrinárias de direito empresarial e falimentar, dissertações e artigos científicos que tratam da insolvência, da crise da empresa e dos programas de integridade, bem como publicações institucionais voltadas à governança corporativa e ao gerenciamento de riscos. A pesquisa documental, por sua vez, abrangeu a legislação pertinente — em especial a Lei nº 11.101/2005, com as alterações promovidas pela Lei nº 14.112/2020, a Lei nº 12.846/2013, o Decreto nº 11.129/2022 e a Lei nº 14.133/2021 —, normas técnicas de gestão de riscos e de *compliance*, além da Diretiva (UE) 2019/1023, utilizada como referência de direito comparado. Adicionalmente, o caso do Grupo Odebrecht é empregado como ilustração do argumento, com base em fontes documentais e acadêmicas, sem a pretensão de constituir estudo de caso.

Os materiais foram localizados em bibliotecas digitais de editoras jurídicas, no repositório de teses e dissertações da Universidade de São Paulo, em periódicos científicos e nos portais oficiais de legislação (Planalto e EUR-Lex) e de entidades de governança (IBGC e COSO). A pesquisa foi realizada entre julho e novembro de 2026, sem recorte temporal predefinido, priorizando-se, contudo, obras posteriores à Lei nº

CC BY

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 19/10/2026 - **Accepted:** 10/11/2026
Vol: 13.23
DOI: 10.66104/d1csdd28
Pages: 1-29

11.101/2005 e as edições mais recentes disponíveis, em razão das alterações promovidas pela Lei nº 14.112/2020. A seleção observou a pertinência temática com o problema de pesquisa, privilegiando obras de referência em direito empresarial e falimentar, doutrina especializada em *compliance* e documentos normativos e institucionais diretamente aplicáveis ao objeto.

A análise foi orientada por quatro categorias, a saber, os mecanismos de prevenção (informação sobre riscos e tratamento precoce de vulnerabilidades), as condições de implementação dos programas (efetividade, comprometimento da alta administração, porte e custos), os efeitos reputacionais e econômicos e, por fim, os limites da contribuição sustentada. Em cada categoria, os documentos normativos e a doutrina foram confrontados, buscando-se distinguir as proposições extraídas das fontes — identificadas por meio das respectivas citações — das inferências próprias desta pesquisa, as quais são apresentadas como interpretações. As objeções à hipótese, notadamente os custos de implementação, o porte das empresas e o risco de programas meramente formais, foram examinadas na seção 3.3, delimitando as condições sob as quais a contribuição sustentada se verifica.

3. Revisão da Literatura

3.1 A crise empresarial e o seu enfrentamento

Ao se pretender realizar um estudo acerca de instrumentos que possam contribuir para evitar a decretação da quebra de uma empresa, necessário se afigura antes compreender o que constitui a crise empresarial e em qual momento a liquidação, inclusive por meio da falência, passa a se apresentar como a alternativa remanescente para enfrentá-la.

Deveras, a prática empresarial traz consigo uma série de obrigações a serem cumpridas pelo empresário, estando o adimplemento pontual de tais compromissos diretamente relacionados ao sucesso e à preservação da empresa no mercado.

Entretanto, em virtude das complexidades inerentes ao empreendedorismo, é fato que aqueles que se dedicam a esta atividade estão sujeitos a uma variedade de riscos, o que, não raramente, pode fazer com que se vejam diante da impossibilidade de cumprir suas obrigações, ficando inadimplentes frente aos seus credores.

Será dessa situação de inadimplemento que decorrerão dois conceitos

CC BY

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 19/10/2026 - **Accepted:** 10/11/2026
Vol: 13.23
DOI: 10.66104/d1csdd28
Pages: 1-29

bastante importantes para o estudo dos direitos da empresa em crise, que são o de insolvência e o de insolvabilidade.

Originária do direito romano, durante muito tempo, a única definição atribuída ao termo insolvência empresarial estava intimamente relacionada à ideia de insuficiência de ativos do devedor para adimplir todo o seu passivo, caracterizando-se como um déficit patrimonial da empresa (Toledo; Pugliesi, 2023, p. RB-1.2).

Ocorre, contudo, que a partir da idade moderna, mormente do Código Comercial napoleônico de 1807, a insolvência empresarial deixou de ser compreendida apenas de acordo com a análise do patrimônio do devedor e passou a ser conceituada também como uma forma de inadimplemento do devedor, o qual — sem relevante razão de direito — deixava de pagar seus compromissos por não possuir liquidez (Deorio, 2020, p. 54).

Note-se que apesar de a insolvência ser uma forma de inadimplemento, com este ela não se confunde. Isso porque, conforme ensinam Paulo Fernando Campos Salles de Toledo e Adriana V. Pugliesi (2023, p. RB-1.2), para além de a insolvência ser um estado em que a pessoa jurídica se encontra, esta demanda para sua configuração que o não cumprimento da obrigação ocorra sem que estejam configurada relevante razão de direito.

Partindo dessa premissa, não é demais afirmar que o devedor que deixa de pagar suas obrigações amparado em relevante razão de direito, embora inadimplente, não pode ser necessariamente enquadrado no conceito de insolvente.

Diversamente, se o inadimplemento decorrer da simples vontade do devedor ou de sua impossibilidade de pagar, fruto, por exemplo, de má gestão, configurar-se-á o estado de insolvência. Em regra, o insolvente deixa de cumprir suas obrigações por não dispor de liquidez no momento do vencimento, ainda que seu patrimônio seja suficiente para cobrir a totalidade das dívidas. Trata-se, portanto, de insolvência jurídica, presumida a partir da impontualidade injustificada (art. 94, I, da Lei nº 11.101/2005), e não necessariamente de insolvência econômica, caracterizada pela superação do ativo pelo passivo.

Ao lado do conceito de insolvência, autores como Fábio Konder Comparato afirmam ser necessário considerar a existência do estado de insolvabilidade, em que

CC BY

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 19/10/2026 - **Accepted:** 10/11/2026
Vol: 13.23
DOI: 10.66104/d1csdd28
Pages: 1-29

o devedor não realiza os pagamentos porque não possui patrimônio suficiente para fazê-lo. O insolvável não paga suas dívidas porque não detém condições financeiras para isso, haja vista que mesmo que todo o seu patrimônio seja alienado, este não será suficiente para o adimplemento de suas obrigações com todos os credores (Comparato *apud* Deorio, 2020, p. 55).

Embora Comparato assevere a existência de duas ordens de insolvabilidade, não parece ser desarrazoado afirmar que, de forma geral, esta se caracteriza, tão somente, como a impossibilidade de adimplemento das dívidas em decorrência do déficit patrimonial, fato este que seria um dos fundamentos para decretação da quebra da empresa (Toledo; Pugliesi, 2023, p. RB-1.4).

Embora relevante a conceituação e diferenciação entre insolvabilidade e insolvência, mormente porque a própria Lei de Recuperação e Falência cita este último em alguns de seus dispositivos, fato é que ambos os institutos, por si só, não têm se mostrado suficientes para explicar o que leva a empresa ao estado de falência.

De fato, a impossibilidade ou impontualidade de pagamentos, sejam elas decorrentes da má gestão ou má-fé do empresário, constituem circunstâncias que podem ensejar a quebra empresarial, contudo, é necessário se dar um passo atrás e considerar as conjunturas que conduzem a empresa a tais situações.

Nesse sentido, não se pode perder de vista que o desenvolvimento da atividade empresária ocorre em meio a um contexto social, de modo que eventos econômicos, políticos e, até mesmo, culturais são passíveis de influenciar no funcionamento da empresa e serem determinantes para a sua longevidade.

E sendo assim, tão importante quanto entender que os estados de insolvência e insolvabilidade podem levar a empresa à falência, é compreender que tais situações decorrem de um estado de crise econômico-financeira, a qual pode se originar tanto na própria estrutura empresarial, advindo de problemas na sua gestão, como também em eventos imprevisíveis que afetam toda a economia.

Independente da forma como esta crise se apresente, ela pode atingir a saúde econômico-financeira da empresa, de modo a levá-la à impossibilidade de adimplir suas obrigações, seja por ausência de liquidez de seu patrimônio ou porque este se torna insuficiente para o pagamento de todos os credores.

CC BY

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 19/10/2026 - **Accepted:** 10/11/2026
Vol: 13.23
DOI: 10.66104/d1csdd28
Pages: 1-29

Diante disso, afigura-se imprescindível considerar não apenas as dificuldades ou a impossibilidade do devedor empresário em cumprir suas obrigações, mas também as circunstâncias, externa ou internas, que o conduziram ao estado de crise, a fim de que se possa sopesar se este é passível, ou não, de superação (Toledo; Pugliesi, 2023, p. RB-1.6).

Para os fins deste estudo, compreende-se por crise irreversível o estágio em que a crise econômico-financeira compromete a viabilidade econômica da empresa — e não apenas a sua liquidez —, de modo que não há perspectiva razoável de superação por meio das soluções de mercado ou dos instrumentos de recuperação.

Nessa perspectiva, a dificuldade financeira e a falta de liquidez, que podem configurar a insolvência jurídica, constituem estágios ainda passíveis de reversão, ao passo que a insuficiência patrimonial, característica da insolvabilidade, e sobretudo a inviabilidade econômica aproximam a empresa da irreversibilidade.

É, justamente, sobre os estágios iniciais dessa trajetória que os mecanismos de prevenção, como a informação qualificada sobre riscos e o tratamento precoce de vulnerabilidades, podem atuar.

E esta análise se mostra relevante tendo em vista que sendo os efeitos da crise danosos não apenas para o empresário, seus credores e *stakeholders*, mas para toda a sociedade, imprescindível se faz que soluções sejam encontradas para superá-la, a fim de — se possível — preservar a empresa em funcionamento no mercado.

E sendo as coisas dessa maneira, o próprio mercado — na defesa de seus interesses — aparece como o primeiro agente a oferecer respostas ao problema, as quais, conforme ensina Marlon Tomazette (2024, p. 04), podem ser entendidas como a forma natural de se tratar a crise empresarial.

Em regra, nestas situações, podem ser propostos acordos com os credores ou serem realizados investimentos por parte de empreendedores e investidores. Além disso, atos de aquisição e incorporações por outras empresas também poderão ser adotados, contudo, todas estas ações dependem da percepção dos diferentes atores sobre a viabilidade de continuidade da empresa e de seu valor econômico.

Noutro giro, quando tais soluções não se mostrarem plausíveis, emerge então o Estado como mais um agente a intervir nesta tentativa de superação da crise

CC BY

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 19/10/2026 - **Accepted:** 10/11/2026
Vol: 13.23
DOI: 10.66104/d1csdd28
Pages: 1-29

empresarial. Dentre os instrumentos estatais, é possível afirmar que os mais relevantes disponíveis no ordenamento jurídico brasileiro são as recuperações judicial e extrajudicial da empresa, disciplinadas, respectivamente, nos artigos 47 a 72 e 161 a 167 da Lei nº 11.101/2005 (Brasil, 2005).

Estes instrumentos buscam viabilizar a superação do estado de crise econômico-financeira, "(...) 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" (Brasil, 2005).

Some-se a eles — mormente a partir da reforma promovida pela Lei nº 14.112/2020 — a possibilidade de realização de conciliação e mediação antecedentes ou incidentais aos processos de recuperação, previstas nos artigos 20-A a 20-D da Lei nº 11.101/2005, as quais reforçam a lógica de tratamento negociado e precoce da crise empresarial (Brasil, 2020).

Importante anotar, ainda, que este movimento não se mostra isolado, dialogando, inclusive, com a experiência europeia, uma vez que a Diretiva (UE) 2019/1023 determinou que os Estados-Membros assegurassem aos devedores o acesso a instrumentos de alerta precoce, claros e transparentes, aptos a detectar circunstâncias suscetíveis de gerar probabilidade de insolvência e a sinalizar a necessidade de agir sem demora (União Europeia, 2019, art. 3º).

Deste modo, não é demais afirmar que a preocupação do legislador não se restringe a remediar a crise já instalada, alcançando também a sua identificação em estágio inicial, e será justamente neste espaço que — conforme se verá adiante — os programas de *compliance* poderão desempenhar relevante papel.

Contudo, há situações em que a crise financeira de uma empresa atinge tamanha proporção que acaba por se tornar irreversível, ou seja, a empresa deixa de ser economicamente viável e não há perspectiva razoável de superação pelas soluções de mercado ou pelos instrumentos de recuperação, de modo que a liquidação de seus ativos se apresenta como a alternativa remanescente. Esse processo de liquidação pode ocorrer de forma voluntária, por decisão do empresário ou da sociedade empresária (liquidação ordinária), ou de maneira compulsória,

CC BY

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 19/10/2026 - **Accepted:** 10/11/2026
Vol: 13.23
DOI: 10.66104/d1csdd28
Pages: 1-29

através do procedimento de falência (Tomazette, 2024, p. 06).

Conforme ressaltado na introdução deste trabalho, principalmente a partir da reforma promovida pela Lei nº 14.112/2020 (Brasil, 2020), a falência passou a ser compreendida não somente como um processo de execução coletiva, no qual se busca a arrecadação de bens do devedor para o pagamento dos credores, mas também como um instrumento para preservar e otimizar o uso produtivo dos bens, ativos e recursos da empresa; viabilizar uma liquidação rápida das empresas inviáveis, promovendo a realocação eficiente de seus recursos na economia; e estimular o empreendedorismo, facilitando a rápida reintegração do empresário falido à atividade econômica (Brasil, 2005).

Infere-se dos objetivos descritos nos incisos do artigo 75 da Lei de Recuperação e Falências que o processo falimentar para além de sua índole arrecadatória, também é uma forma de se tentar preservar a empresa e possibilitar a realização de sua função social, já que é compreendido como "(...) mecanismo de preservação de benefícios econômicos e sociais decorrentes da atividade empresarial, por meio da liquidação imediata do devedor e da rápida realocação útil de ativos na economia" (Brasil, 2005).

Não obstante a relevância dessa mudança de concepção do processo falimentar, a qual incorpora a ideia de que a falência também pode ser um instrumento para preservar ao máximo os benefícios que a empresa proporciona à sociedade, é inegável que a decretação da quebra continua a ser a medida mais drástica a ser adotada em situações de crise.

Isso porque, embora os ativos produtivos possam ser realocados de forma útil na economia — e, eventualmente, a própria atividade possa prosseguir sob a titularidade de terceiros adquirentes —, a falência promove o afastamento do devedor de suas atividades (Brasil, 2005, art. 75) e põe fim à empresa enquanto organização por ele conduzida. A partir disso, tem-se uma nítida separação entre as figuras do devedor, da atividade empresarial e dos ativos produtivos, sendo apenas estes últimos, e eventualmente a atividade, passíveis de preservação no processo falimentar.

Sob a perspectiva do mercado e da sociedade em que as operações comerciais

CC BY

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 19/10/2026 - **Accepted:** 10/11/2026
Vol: 13.23
DOI: 10.66104/d1csdd28
Pages: 1-29

ocorrem, é evidente que a decretação da quebra possui efeitos nefastos, já que acarreta a dispensa de trabalhadores, a diminuição da circulação de ativos no mercado, a submissão dos credores a um processo incerto para o recebimento de seus créditos, dentre tantas outras consequências adversas que atingem não apenas o empresário falido, mas toda a coletividade que com ele se relaciona.

Por esta razão, embora não se questione a relevância de institutos como a recuperação, judicial e extrajudicial, bem como da falência, torna-se cada vez mais claro que é necessário desenvolver mecanismos que possam prevenir a crise empresarial irreversível, permitindo um tratamento precoce das adversidades que possam conduzir a empresa aos estados de insolvência e insolvabilidade.

3.2 Os programas de *compliance* como instrumentos de gerenciamento de riscos e de criação e proteção de valor para a empresa

É inegável que a exploração da atividade empresária para além de satisfazer os anseios daqueles que a exercem, desempenha papéis cada vez mais relevantes para as sociedades, principalmente diante do cenário globalizado, posto que contribui para o desenvolvimento dos países.

No entanto, também é sabido que a sua exploração ocorre em um ambiente repleto de complexidades, as quais cada vez mais têm exigido dos empresários o aprimoramento de sua capacidade de gerir seus negócios, principalmente diante das incertezas decorrentes do mercado e dos riscos a que está submetido.

Neste cenário emergem os chamados programas de *compliance*, os quais, embora inicialmente — seja no âmbito nacional ou internacional — tenham sido associados apenas à ideia de combate à corrupção, cada vez mais, principalmente quando inseridos em estruturas de governança corporativa, passam a ser compreendidos como instrumentos que podem auxiliar a empresa no tratamento de riscos a que está suscetível, na melhor organização da atividade e, por conseguinte, na criação e na proteção de seu valor reputacional.

Embora não haja uma definição exata acerca do que seja *compliance*, uma vez que a palavra deriva do verbo em inglês *to comply*, cuja tradução seria agir da maneira esperada ou comportar-se como se é determinado, pode-se afirmar que o *compliance* está relacionado com o cumprimento de regras, sejam elas externas ou internas da

CC BY

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 19/10/2026 - **Accepted:** 10/11/2026
Vol: 13.23
DOI: 10.66104/d1csdd28
Pages: 1-29

empresa.

E justamente porque dizem respeito ao agir em conformidade é que, conforme sustentado pelo Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (2017, p. 11), os programas de *compliance* compreendem a adoção pela empresa da cultura da integridade e da deliberação ética, tratando-se de verdadeiro mecanismo não apenas de cumprimento das normas internas e externas e de proteção da empresa contra desvios de conduta, mas também de instrumento que contribui para a criação de valor econômico e para a organização da atividade.

No ordenamento jurídico brasileiro, estes programas, também denominados programas de integridade, ganharam ênfase normativa com a Lei nº 12.846/2013, que considera a existência de mecanismos e procedimentos internos de integridade na aplicação das sanções (Brasil, 2013, art. 7º, VIII), e com o Decreto nº 11.129/2022, que, ao estabelecer os parâmetros de avaliação desses programas, inclui expressamente a análise periódica de riscos para a realização das adaptações necessárias (Brasil, 2022, art. 57, V).

No plano da normalização técnica, a ABNT NBR ISO 37301:2021 disciplina os sistemas de gestão de *compliance*, e a ABNT NBR ISO 31000:2018 estabelece diretrizes para a gestão de riscos, ambas concebendo o tratamento de riscos como processo contínuo e integrado à governança da organização (Associação Brasileira de Normas Técnicas, 2018; 2021). Esta última norma estabelece, ainda, que o propósito da gestão de riscos é a criação e a proteção de valor (Associação Brasileira de Normas Técnicas, 2018, item 4), perspectiva adotada no presente estudo, no qual se confere especial relevo à dimensão de proteção, isto é, à preservação daquilo que a empresa já construiu contra a materialização de riscos capazes de comprometê-lo.

Nessa linha de intelecção, insta delimitar o escopo de *compliance* adotado no presente estudo, pois não se pode olvidar que em sentido estrito, o *compliance* volta-se aos riscos de conformidade, isto é, àqueles decorrentes da inobservância de normas externas e internas. No entanto, a análise periódica de riscos integra os parâmetros de avaliação dos programas de integridade (Brasil, 2022, art. 57, V), de modo que o programa, ao identificar e tratar riscos de conformidade, interage com outras estruturas da governança — como a gestão financeira, os controles internos e

CC BY

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 19/10/2026 - **Accepted:** 10/11/2026
Vol: 13.23
DOI: 10.66104/d1csdd28
Pages: 1-29

a auditoria —, às quais competem os riscos financeiros, operacionais e estratégicos.

Deste modo, ao se afirmar que o *compliance* contribui para o gerenciamento de riscos, não se pretende atribuir ao programa, isoladamente, a gestão integral de todos os riscos da empresa, mas reconhecer que ele integra e fortalece um sistema mais amplo de governança, ao qual fornece informações e com o qual se articula, em consonância, inclusive, com as balizas aventadas pelo Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (2017).

Milena Donato Oliva e Rodrigo da Guia Silva (2018, p. 31), ao dissertarem acerca destes programas, asseveram que eles visam estipular normas de conduta a serem seguidas de forma que sejam garantidos o respeito à legalidade e à transparência, assegurando que a empresa não será complacente com qualquer tipo de infração ou ato ilícito que seja praticado por seus funcionários ou pela alta administração.

Tem-se, portanto, que a principal finalidade da adoção do *compliance* empresarial é propiciar — na medida do possível — que toda a estrutura da organizacional aja em conformidade não somente com a legislação, mas também com os princípios e valores expressos nos códigos e políticas criados pela própria empresa, objetivando, assim, afastar o risco de práticas ilegais e irregulares, garantindo que todos os setores respeitem os regramentos existentes, de modo a prevenir possíveis desvios relacionados às áreas financeira, fiscal, ambiental, trabalhista, concorrencial, consumerista, dentre outras abrangidas pela atividade desempenhada.

E a relevância de se dar atenção para a necessidade de que a empresa previna práticas desconformes, advém do fato de que estas podem gerar para as organizações empresariais efeitos nefastos, seja na seara econômico-financeira, já que das irregularidades podem decorrer multas e indenizações, ou ainda no âmbito reputacional, influenciando no relacionamento da empresa com seus *stakeholders* e consumidores, ensejando perda de valor.

Nesse norte, infere-se que a realização do gerenciamento de riscos — ao lado do contínuo monitoramento do programa, do comprometimento da alta direção da empresa, dos constantes treinamentos das equipes, da criação de canais de denúncia eficientes, da elaboração e aperfeiçoamento dos códigos de ética e de conduta da

CC BY

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 19/10/2026 - **Accepted:** 10/11/2026
Vol: 13.23
DOI: 10.66104/d1csdd28
Pages: 1-29

empresa, da realização da *due diligence* de fornecedores e da criação de instrumentos de correção das práticas irregulares — visa evitar, ao máximo, que os riscos mapeados se concretizem e, caso isso ocorra, possibilitar que as falhas sejam corrigidas com maior celeridade e eficiência.

Sobre o tema, Leandro Sarcedo (2016, p. 13) afirma que:

> [...] ganha importância a ideia de que devem existir nas corporações, estruturas especialmente criadas com a finalidade de dar cumprimento às obrigações legais incidentes sobre cada um dos ramos da atividade econômica e/ou financeira, bem como de fiscalizar e impedir as iniciativas em sentido contrário, tudo dentro de um sistema que tem como objetivo principal fazer a gestão do risco empresarial. São as chamadas estruturas de cumprimento, ou, na forma como são mais conhecidas, estruturas de *compliance*.

Antônio Celso Ribeiro Brasiliano (2016, p. 162) aponta que os principais riscos a que as empresas estão suscetíveis podem ser categorizados em estratégicos, os quais estão relacionados à tomada de decisões; operacionais, que dizem respeito a possíveis perdas decorrentes de falhas, deficiências ou inadequações de processos internos, pessoas ou sistemas, assim como advindas de circunstâncias externas; de conformidade, concernentes à inobservância de normas internas e externas; bem como os financeiros, que estão correlacionados não somente à gestão e ao controle financeiro da empresa, mas também a fatores externos do mercado.

Deste modo, identificar e adotar estratégias que possibilitem a prevenção destes riscos apresenta-se como ferramenta útil para que o empresário possa desempenhar a atividade sem que intempéries que poderiam ser evitadas ou trabalhadas estrategicamente, o surpreendam e o conduzam a dificuldades financeiras e gerenciais.

E para que este gerenciamento ocorra de forma eficiente, é recomendável que as funções de identificação, monitoramento e encaminhamento destes riscos para tratamento pelas demais áreas da empresa sejam exercidas com independência (COSO, 2013). Note-se que o que se exige é a independência da função, e não necessariamente a criação de um setor próprio, de modo que, em empresas de menor porte, tais atribuições podem ser desempenhadas por um responsável designado, desvinculado das áreas por ele monitoradas, ou mesmo com apoio externo, em consonância com a proporcionalidade admitida pelo Decreto nº 11.129/2022, que determina sejam considerados o porte e as especificidades da pessoa jurídica (Brasil,

CC BY

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 19/10/2026 - **Accepted:** 10/11/2026
Vol: 13.23
DOI: 10.66104/d1csdd28
Pages: 1-29

2022, art. 57, § 1º).

Marcelo Zenkner (2019, p. 383), ao discorrer acerca do tema, salienta que:

> A efetividade do controle interno depende da identificação e da avaliação contínua dos riscos de origem interna e externa. Assim, em cada movimentação operacional realizada pela organização, deve ser considerada a probabilidade de ocorrência de ilícitos de qualquer natureza, bem como os impactos financeiros que podem causar nos objetivos do negócio ou nos serviços prestados pela empresa.

Deste modo, ao implementar um programa de *compliance*, a empresa procede ao mapeamento de seu perfil, objetivos e valores — sobre os quais elaborará seus códigos de ética e de conduta —, bem como dos riscos de conformidade a que está submetida, passando, então, a definir seu apetite para suportá-los e a estabelecer mecanismos para monitorá-los e atuar de modo a evitar que se concretizem ou, ao menos, mitigar os danos decorrentes da sua materialização.

Quanto aos demais riscos — financeiros, operacionais e estratégicos —, o programa atua em articulação com as áreas de gestão financeira, controles internos e auditoria, com as quais compartilha informações, contribuindo para uma gestão integrada dos riscos da organização, o que é imprescindível para o bom funcionamento de um sistema de governança corporativa.

No entanto, é importante anotar que o sucesso do controle interno de gerenciamento de riscos está diretamente relacionado à efetividade do programa de *compliance* adotado, de modo que deve a organização estar comprometida em realizar a aplicação prática de cada um dos mecanismos de *compliance* previstos em seu programa.

Observe-se, nesse sentido, que a adoção dos mecanismos de *compliance* não é algo meramente operacional ou burocrático, pois se faz necessária uma verdadeira alteração da própria cultura da empresa, a qual passa a adotar padrões éticos e de conformidade, expressamente consignados em seus códigos de conduta e políticas internas, que devem obrigatoriamente ser observados não somente pelos colaboradores, mas também — e principalmente — pela alta administração.

A importância da internalização e da prática pela empresa da cultura da integridade repousa, justamente, neste comprometimento em fazer o possível para honrar seus compromissos e cumprir as regras não apenas em razão da sua existência e imposição, mas porque isso faz parte da identidade da organização.

CC BY

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 19/10/2026 - **Accepted:** 10/11/2026
Vol: 13.23
DOI: 10.66104/d1csdd28
Pages: 1-29

Havendo a adoção desta postura organizacional, caso estes regramentos não sejam ou não possam ser observados, a existência de mecanismos efetivos de apuração e correção permite que a empresa demonstre àqueles que com ela se relacionam que o evento será investigado, que suas causas serão identificadas e que as medidas necessárias serão adotadas para corrigi-lo e evitar que se repita, o que tende a reforçar a sua confiabilidade e a solidificar a boa reputação.

E será neste ponto que se encontra mais uma razão para se implementar o programa de *compliance*. É sabido que o cotidiano empresarial está repleto de imprevisibilidades, as quais muitas vezes impedem que o empresário honre seus compromissos ou cumpra algumas das regras a que está vinculado.

Apesar disso, quando a empresa adota — efetivamente — mecanismos de *compliance* e a cultura da integridade, ela tende a construir perante seus *stakeholders* uma reputação de confiabilidade, a qual pode favorecer que eventuais desvios, falhas e inadimplementos sejam compreendidos à luz das circunstâncias em que ocorreram. Essa confiança, contudo, não decorre automaticamente da existência do programa, dependendo da transparência da empresa, da apuração dos fatos e da resposta organizacional adotada, de modo que a adoção do *compliance* não converte as irregularidades em eventos fortuitos, nem dispensa a responsabilização e a correção das condutas.

Nesse norte, a implementação do *compliance* pela empresa visa muito mais do que combater a prática de atos de corrupção, ela engloba adoção de uma cultura de integridade, a qual deixa clara a ideia de responsabilidade e ética corporativas, em que se consideram os reflexos da atividade empresária.

Em razão disso é que se pode afirmar que o gerenciamento de riscos aliado ao comprometimento da organização no cumprimento das regras, aos constantes treinamentos das equipes, construção de códigos de conduta e ética, assim como a implementação dos demais pilares dos programas de *compliance*, são tão importantes, pois deixam clara as expectativas que tanto os *stakeholders*, como a sociedade em geral podem ter quanto aos objetivos da atuação da empresa no mercado e o comprometimento da organização em agir em conformidade não somente com suas políticas internas, mas com todo o ordenamento constitucional e

CC BY

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 19/10/2026 - **Accepted:** 10/11/2026
Vol: 13.23
DOI: 10.66104/d1csdd28
Pages: 1-29

infraconstitucional a que está submetida.

3.3 Os programas de *compliance* e a prevenção à crise empresarial irreversível

Conforme sustentado linhas atrás, conquanto os institutos jurídicos como a falência sejam importantes, não se pode perder de vista que considerando a relevância econômica e social da empresa, resta clara a necessidade de se pensar cada vez mais em instrumentos que possam auxiliar o empresário na prevenção à crise econômico-financeira ou, ao menos, em aparelhá-lo para que possa tentar superá-la e manter-se no mercado.

É neste contexto que se mostra possível pensar os programas de *compliance* como ferramentas passíveis de, senão prevenir o estado de crise empresarial, ao menos contribuir para a sua superação. Deveras, ao implementar um programa de *compliance* a empresa assume o compromisso de agir em conformidade não apenas com as leis, mas com seus objetivos e valores, bem como de adotar uma cultura de integridade, a qual será observada não apenas pelos trabalhadores e demais colaboradores da organização, mas também pela sua alta administração.

Ao assim agir, é razoável sustentar que, se efetivamente aplicado o programa, os riscos de conformidade — e, por meio da articulação com as demais estruturas de governança, também os riscos financeiros, operacionais e reputacionais —, dentre tantos outros que podem levar a empresa aos estados de insolvência e insolvabilidade, são passíveis de serem evitados ou, ao menos, mitigados.

Nesse norte, depreende-se que, ao buscar incutir na estrutura empresarial a cultura da integridade como um valor a ser praticado em todas as ações realizadas por administradores e colaboradores, o agir em conformidade com a lei e tais regramentos passa a tornar-se algo natural para a empresa.

Tornando-se a conformidade com os padrões éticos e normativos algo intrínseco à própria cultura da empresa, questões como multas advindas da não observância de regras administrativas, indenizações judiciais, consectários decorrentes do atraso no pagamento de seus credores, entre outros, podem ser evitados, o que tende a atenuar prejuízos que a empresa possa ter.

Para além disso — e aqui se encontra um dos pontos mais realísticos de contribuição a serem sopesados —, conforme salientado, o *compliance* possui como

CC BY

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 19/10/2026 - **Accepted:** 10/11/2026
Vol: 13.23
DOI: 10.66104/d1csdd28
Pages: 1-29

um de seus pilares, justamente, o gerenciamento de riscos, de forma que seu objetivo é, também, delimitar quais riscos a empresa pode suportar e, quanto àqueles que são inaceitáveis, prevenir, detectar e remediar a sua concretização.

Neste contexto, uma vez que a efetiva implementação de um programa de *compliance*, articulada às demais estruturas de governança da organização, pode permitir ao empresário visualizar um panorama mais amplo dos riscos a que está submetido, infere-se ser possível proporcionar-lhe a tomada de decisão mais abalizada e consentânea com as vulnerabilidades e os desafios a serem enfrentados, minimizando os impactos das adversidades com as quais venha a se confrontar.

Não se deve ignorar, contudo, que a qualidade dessas informações depende das condições organizacionais da empresa — como a integridade dos registros, a independência das funções de controle e o comprometimento da alta administração —, e não da simples implantação formal do programa.

Daí porque não é demais asseverar que, ao colaborar para o gerenciamento dos riscos, os programas de *compliance* também podem auxiliar o empresário na gestão administrativa e financeira de seu negócio, pois lhe fornecem dados que permitem uma visão mais global de como sua empresa está funcionando, auxiliando-o na tomada de suas decisões.

Para além disso, importa salientar que os programas de *compliance* não somente podem contribuir para que a empresa realize economias e previna crises econômico-financeiras, como também desempenham um relevante papel na proteção de um dos maiores ativos que a empresa possui, que é a sua reputação.

Isso porque a adoção da cultura ética e da integridade pela empresa e o compromisso de agir em conformidade que ela assume ao adotar o programa de *compliance* têm aptidão para contribuir com a criação e, sobretudo, com a proteção do valor da organização empresarial, na perspectiva adotada pela ABNT NBR ISO 31000 (Associação Brasileira de Normas Técnicas, 2018, item 4).

No que se refere à criação de valor, a melhora reputacional perante os *stakeholders*, consumidores e sociedade em geral, segundo Zenkner (2019, p. 370-371), colabora para que a empresa aumente sua lucratividade e atraia investimentos, ganhos que constituem, contudo, resultados possíveis, e não necessários, uma vez

CC BY

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 19/10/2026 - **Accepted:** 10/11/2026
Vol: 13.23
DOI: 10.66104/d1csdd28
Pages: 1-29

que dependem dos custos de implementação do programa, do tempo necessário para que os benefícios reputacionais se concretizem e das circunstâncias do mercado em que a empresa atua, podendo não gerar liquidez suficiente, ou em tempo útil, para que a empresa enfrente uma crise já instalada. Já no que se refere à proteção de valor, os programas atuam para preservar aquilo que a empresa já possui — sua reputação, sua capacidade de contratar e seu acesso a crédito — contra a materialização de riscos que poderiam comprometê-los, dimensão que se revela particularmente relevante para a prevenção da crise econômico-financeira.

Ainda que não se trate de instrumentos infalíveis contra a concretização de riscos e o acometimento da empresa pela crise econômico-financeira, até porque não se pode ignorar a existência de fatores imprevisíveis que podem afetar a saúde econômico-financeira empresarial, fato é que, ao permitir ao empresário que anteveja as situações que colocam seu negócio em situações de vulnerabilidade, permitindo-lhe evitar ou mitigar estes riscos, bem como sendo um mecanismo de valorização reputacional, os programas de *compliance* apresentam potencial — ao menos do ponto de vista analítico-interpretativo — para contribuir com a prevenção do estado de crise econômico-financeira irreversível e, por conseguinte, da decretação da falência, bem como podem auxiliar no aparelhamento da empresa para a superação de eventual crise.

A pertinência dessa discussão pode ser ilustrada pelo caso do Grupo Odebrecht, cuja trajetória recente evidencia como falhas de integridade são capazes de repercutir sobre a saúde econômico-financeira da empresa. Revelado no âmbito da Operação Lava Jato, o esquema de pagamento de propinas mantido pelo grupo — que, segundo o Departamento de Justiça dos Estados Unidos, envolveu cerca de US$ 788 milhões pagos a agentes públicos, intermediários e partidos políticos em diversos países desde 2001 — resultou na celebração de acordos com autoridades norte-americanas, brasileiras e suíças, com penalidades estimadas entre US$ 2,6 bilhões e US$ 4,5 bilhões, a depender da capacidade de pagamento da empresa (United States, 2016). No Brasil, o acordo de leniência firmado com o Ministério Público Federal previu o pagamento estimado de R$ 8,512 bilhões às autoridades brasileiras, norte-americanas e suíças (Silva, 2018, p. 93).

CC BY

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 19/10/2026 - **Accepted:** 10/11/2026
Vol: 13.23
DOI: 10.66104/d1csdd28
Pages: 1-29

Em 2019, a holding e outras dezenove sociedades do grupo ajuizaram pedido de recuperação judicial perante a 1ª Vara de Falências e Recuperações Judiciais de São Paulo, com dívidas totais de aproximadamente R$ 98,5 bilhões, atribuindo a crise não apenas à retração econômica, mas também aos danos reputacionais decorrentes de condutas passadas e à dificuldade enfrentada pelas empresas colaboradoras para obter crédito e novos contratos (Justiça..., 2019). A dimensão desses efeitos é confirmada pelo laudo de viabilidade econômica que instrui o plano de recuperação judicial apresentado pela Odebrecht Engenharia e Construção, segundo o qual, a despeito dos acordos celebrados com as autoridades, as consequências da Operação Lava Jato comprometeram significativamente a liquidez do grupo (Grupo OEC, 2025, Anexo 1.1.88(a), p. 20).

De outro lado, o caso também ilustra o papel que o *compliance* pode desempenhar no enfrentamento da crise. Em atenção aos compromissos assumidos nos acordos — que incluíam o aprimoramento dos controles internos e a contratação de monitores independentes de *compliance* (United States, 2016) —, o grupo reestruturou seu sistema de conformidade, cujo orçamento, no âmbito da *holding*, passou de R$ 702 mil, em 2015, para R$ 8,8 milhões, em 2017, e, considerado todo o grupo, de R$ 11,3 milhões para R$ 64,8 milhões no mesmo período (Silva; Monteiro, 2019, p. 432).

Segundo os integrantes da organização entrevistados por Silva (2018, p. 95), essa reestruturação foi motivada, entre outros fatores, pela necessidade de garantir a sobrevivência da empresa, recuperar sua reputação e obter novo posicionamento de mercado, tendo a Operação Lava Jato atuado como catalisadora de um processo que, segundo eles, já estava em curso.

A dimensão de proteção de valor também se evidencia no próprio plano de recuperação judicial da construtora, cuja escritura de emissão de debêntures, destinada ao financiamento da empresa durante o processo, impõe à emissora e às garantidoras a manutenção de políticas e procedimentos internos voltados ao cumprimento da legislação anticorrupção e condiciona a operação à não ocorrência de efeito adverso relevante, inclusive sobre sua reputação (Grupo OEC, 2025, Anexo 7.1.4, p. 30, 58 e 76), o que revela que a integridade passou a figurar como condição

CC BY

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 19/10/2026 - **Accepted:** 10/11/2026
Vol: 13.23
DOI: 10.66104/d1csdd28
Pages: 1-29

de acesso ao crédito necessário à superação da crise. Em março de 2026, a Odebrecht Engenharia e Construção obteve o encerramento dessa recuperação judicial (Odebrecht..., 2026).

Ressalte-se, contudo, que o caso não demonstra que um programa de *compliance* efetivo teria, por si só, evitado a crise, nem que sua posterior estruturação tenha sido determinante para a superação desta, uma vez que concorreram fatores econômicos e financeiros diversos — o mesmo laudo aponta, por exemplo, a pandemia de Covid-19 e a redução dos investimentos em infraestrutura (Grupo OEC, 2025, Anexo 1.1.88(a), p. 19-21). Como adverte Faria (2019, p. 31-33), não é possível relacionar objetivamente as causas da crise das empresas investigadas à Operação Lava Jato, sendo certo que as políticas anticorrupção são "o remédio (parte do tratamento) e não, ao contrário, a doença", a qual reside no artificialismo dos resultados gerados pela prática da corrupção. O referido caso evidencia, assim, que os riscos de conformidade, quando não geridos, podem se converter em riscos financeiros e reputacionais de grande magnitude, aptos a comprometer a própria viabilidade da empresa, o que reforça o potencial preventivo ora sustentado.

Não se ignora, contudo, que essa contribuição enfrenta limites, os quais envolvem, por exemplo, os custos de estruturação e manutenção dos programas, ponto especialmente sensível para micro e pequenas empresas — razão pela qual o próprio Decreto nº 11.129/2022 determina que, na avaliação dos programas de integridade, sejam considerados o porte e as especificidades da pessoa jurídica (Brasil, 2022, art. 57, § 1º), o que permite que as estruturas descritas neste trabalho sejam adotadas de forma proporcional, com mecanismos simplificados nas empresas de menor porte.

Além disso, não se ignora o risco de que o programa exista apenas formalmente, sem efetiva incorporação à cultura e aos processos decisórios da organização, hipótese em que não produzirá os efeitos preventivos aqui sustentados. Por isso, a contribuição do *compliance* para a prevenção da crise irreversível depende menos da existência formal do programa e mais da sua efetividade, aferida pelo comprometimento da alta administração e pela integração do gerenciamento de riscos às decisões estratégicas e financeiras da empresa.

CC BY

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 19/10/2026 - **Accepted:** 10/11/2026
Vol: 13.23
DOI: 10.66104/d1csdd28
Pages: 1-29

4. Considerações Finais

Conforme exposto ao longo do presente trabalho, é inegável que devido ao ambiente em que as atividades empresariais se desenvolvem, o qual é cercado por complexidades e imprevisibilidades, estas estão suscetíveis aos mais variados riscos, sejam eles de ordem gerencial, de conformidade, operacionais ou financeiros, os quais — por circunstâncias externas ou internas — podem conduzi-la ao estado de crise econômico-financeira.

Ocorre, no entanto, que a importância social e econômica do exercício da atividade empresária conduz à necessidade de que esforços sejam empenhados não apenas com o objetivo de auxiliar o empreendedor a superar o estado de crise econômico-financeira em que já se encontra, mas também a franquear-lhe instrumentos que contribuam para a sua prevenção.

É nesse sentido que se propôs no presente estudo analisar os programas de *compliance* como instrumentos com potencial para contribuir com a prevenção do estado de crise econômico-financeira em seus estágios iniciais, evitando que evolua para a insolvência, a insolvabilidade e, por fim, para a crise irreversível sobre a qual se sustenta o processo falimentar.

Consoante sustentado linhas atrás, considerando os inúmeros riscos a que o empresário está exposto em sua prática empresarial diária, os programas de *compliance* são valiosas ferramentas para lhes auxiliarem no gerenciamento destes pontos de vulnerabilidade.

Ao possibilitar antever os riscos financeiros, de conformidade e de gestão a que está submetida a organização empresarial, abre-se espaço para que a empresa implemente estratégias preventivas, que evitem — o quanto possível — a materialização destes riscos.

Um efetivo sistema de gerenciamento de riscos e uma organização que trabalha em sintonia com seus valores éticos e de integridade, comprometida com o cumprimento das regras a que está submetida, confere aos seus administradores melhores instrumentos de gerenciamento, os quais lhes possibilitam atuar de modo a evitar a crise ou, ao menos, mitigar eventuais danos dela decorrentes, evitando que a empresa chegue ao estado de insolvabilidade.

CC BY

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 19/10/2026 - **Accepted:** 10/11/2026
Vol: 13.23
DOI: 10.66104/d1csdd28
Pages: 1-29

Não bastasse isso, uma empresa que adota e propaga a cultura da integridade, compromete-se — de forma deliberada e consciente — frente aos seus *stakeholders*, consumidores e à própria sociedade, a agir de forma ética e de acordo com a boa-fé, honrando suas obrigações e respeitando os direitos de seus fornecedores, trabalhadores e de terceiros com quem se relaciona.

Tal comprometimento contribui para a melhora reputacional da empresa, pois estes programas — se correta e efetivamente aplicados — são aptos a lhe conferir a imagem de cumpridora de suas obrigações, sejam elas legais ou não, o que faz com que alcance a confiança de seus *stakeholders* e consumidores.

Além disso, a existência do programa de *compliance* pode representar uma vantagem para a empresa frente aos seus concorrentes, haja vista que tanto a Administração Pública, como o mercado privado de negócios, cada vez mais têm adotado políticas de contratação com empresas que possuem programas de *compliance* efetivos — a exemplo da exigência de implantação de programa de integridade nas contratações de obras, serviços e fornecimentos de grande vulto, prevista no art. 25, § 4º, da Lei nº 14.133/2021 (Brasil, 2021) —, já que estes transmitem a ideia de confiabilidade.

A atuação dos programas de *compliance* sobre a reputação das empresas contribui, assim, para a criação e, sobretudo, para a proteção de seu valor, o que pode favorecer, ao mesmo tempo em que cumprem sua função dentro da sociedade em que inseridas, a manutenção de sua saúde econômico-financeira — efeitos que, conforme ressaltado, dependem dos custos envolvidos, do tempo de maturação dos benefícios e das condições de mercado.

Longe de serem os mecanismos de *compliance* a solução para impedir a concretização de todo e qualquer risco que circunda o meio empresarial e de serem espécie de salvo-conduto reputacional da empresa, é certo que a adoção efetiva de tais programas constitui importante instrumento mitigador dos riscos e propagador da cultura da integridade e do agir em conformidade, o que não somente poderá contribuir para a criação e a proteção de seu valor, mas também para a prevenção da crise econômico-financeira irreversível e, por conseguinte, da falência.

Registre-se, por fim, que as conclusões aqui alcançadas decorrem de

CC BY

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 19/10/2026 - **Accepted:** 10/11/2026
Vol: 13.23
DOI: 10.66104/d1csdd28
Pages: 1-29

abordagem dedutiva, de base bibliográfica e documental, razão pela qual delineiam um potencial preventivo, e não uma eficácia empiricamente demonstrada. Abre-se, assim, espaço para investigações empíricas que examinem, por exemplo, a relação entre a maturidade dos programas de *compliance* e a incidência de pedidos de recuperação judicial e de falência.

Referências

Associação Brasileira de Normas Técnicas. *ABNT NBR ISO 31000: gestão de riscos — diretrizes*. ABNT, 2018.

---. *ABNT NBR ISO 37301: sistemas de gestão de compliance — requisitos com orientações para uso*. ABNT, 2021.

Belle, Helena Beatriz de Moura, e Helen Samara da Silva Costa. “O princípio da função social em consonância com a atividade empresarial.” *Científic@ – Multidisciplinary Journal*, vol. 4, n. 2, 2017, pp. 58–64, https://doi.org/10.29247/2358-260X.2017v4i2.p58-64. Acesso em 29 jul. 2026.

Brasil. *Constituição da República Federativa do Brasil de 1988*. Presidência da República, 1988, www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em 29 jul. 2026.

---. *Decreto nº 11.129, de 11 de julho de 2022*. Regulamenta a Lei nº 12.846, de 1º de agosto de 2013. Presidência da República, 2022, www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2022/decreto/d11129.htm. Acesso em 8 nov. 2026.

---. *Lei nº 11.101, de 9 de fevereiro de 2005*. Regula a recuperação judicial, a extrajudicial e a falência do empresário e da sociedade empresária. Presidência da República, 2005, www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/lei/l11101.htm. Acesso em 29 jul. 2026.

CC BY

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 19/10/2026 - **Accepted:** 10/11/2026
Vol: 13.23
DOI: 10.66104/d1csdd28
Pages: 1-29

---. *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. Presidência da República, 2013, www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2013/lei/l12846.htm. Acesso em 8 nov. 2026.

---. *Lei nº 14.112, de 24 de dezembro de 2020*. Altera as Leis nº 11.101, de 9 de fevereiro de 2005, 10.522, de 19 de julho de 2002, e 8.929, de 22 de agosto de 1994. Presidência da República, 2020, www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2020/lei/l14112.htm. Acesso em 29 jul. 2026.

---. *Lei nº 14.133, de 1º de abril de 2021*. Lei de Licitações e Contratos Administrativos. Presidência da República, 2021, www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2021/lei/l14133.htm. Acesso em 8 nov. 2026.

Brasiliano, Antônio Celso Ribeiro. *Inteligência em riscos: gestão integrada em riscos corporativos*. Sicurezza, 2016.

Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO). *Controle interno — estrutura integrada: sumário executivo*. COSO, 2013, www.coso.org/Documents/COSO-ERM-Executive-Summary-Portuguese.pdf. Acesso em 16 ago. 2026.

Cruz, André Santa. *Direito empresarial: volume único*. 9. ed., Forense, 2019.

Deorio, Karina Ferraz. *Impactos no poder de controle nas situações de insolvência empresarial*. 2020. Universidade de São Paulo, dissertação de mestrado, https://doi.org/10.11606/D.2.2020.tde-04052021-213224. Acesso em 12 ago. 2026.

Faria, Mauro Teixeira de. *Recuperação judicial de empresas e Lei Anticorrupção: impactos na disciplina da venda de ativos na recuperação judicial de empresas*

CC BY

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 19/10/2026 - **Accepted:** 10/11/2026
Vol: 13.23
DOI: 10.66104/d1csdd28
Pages: 1-29

envolvidas em atos de corrupção. 2019. Universidade do Estado do Rio de Janeiro, dissertação de mestrado em Direito, www.bdtd.uerj.br:8443/handle/1/9446. Acesso em 8 nov. 2026.

Grupo OEC. *Plano de recuperação judicial do Grupo OEC*. São Paulo, 21 jan. 2025. Anexo 1.1.88(a), Laudo de viabilidade econômica; Anexo 7.1.4, Escritura das Debêntures DIP, www.odebrecht.com/api/sites/default/files/2025.01.21-strauss-prj-anexos-vf.pdf. Acesso em 8 nov. 2026.

Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. *Compliance à luz da governança corporativa*. IBGC, 2017, conhecimento.ibgc.org.br/Paginas/Publicacao.aspx?PubId=23486. Acesso em 7 ago. 2026.

"Justiça aceita pedido de recuperação judicial da Odebrecht." *Consultor Jurídico*, 19 jun. 2019, www.conjur.com.br/2019-jun-19/justica-aceita-pedido-recuperacao-judicial-odebrecht/. Acesso em 9 nov. 2026.

"Odebrecht Engenharia sai da recuperação judicial após quitar dívida bilionária." *Bahia Econômica*, 13 mar. 2026, bahiaeconomica.com.br/wp/2026/03/13/odebrecht-engenharia-sai-da-recuperacao-judicial-apos-quitar-divida-bilionaria/. Acesso em 9 nov. 2026.

Oliva, Milena Donato, e Rodrigo da Guia Silva. "Origem e evolução histórica do compliance no direito brasileiro." *Compliance: perspectivas e desafios dos programas de conformidade*, coordenado por Ricardo Villas Bôas Cueva e Ana Frazão, Fórum, 2018, pp. 29–49.

Sacramone, Marcelo Barbosa. *Comentários à Lei de Recuperação de Empresas e Falência*. Grupo GEN, 2024. E-book, integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788553621552/. Acesso em 5 ago. 2026.

CC BY

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 19/10/2026 - **Accepted:** 10/11/2026
Vol: 13.23
DOI: 10.66104/d1csdd28
Pages: 1-29

Sarcedo, Leandro. *Compliance e responsabilidade penal da pessoa jurídica: construção de um novo modelo de imputação baseado na culpabilidade corporativa*. LiberArs, 2016.

Silva, Marcos Ricardo Cruz da. *Compliance: um estudo de caso sobre a estruturação do sistema de conformidade da Odebrecht S.A.* 2018. Universidade Salvador (UNIFACS), dissertação de mestrado em Administração, repositorio.animaeducacao.com.br/handle/ANIMA/56021. Acesso em 9 nov. 2026.

Silva, Marcos Ricardo Cruz da, e Augusto de Oliveira Monteiro. "Reestruturação da governança corporativa e de compliance em uma situação de crise: o caso da Odebrecht S.A." *Revista Gestão e Planejamento*, vol. 20, 2019, pp. 420–436, https://doi.org/10.21714/2178-8030gep.v20.5652.

Toledo, Paulo Fernando Campos Salles de, e Adriana V. Pugliesi. "Insolvência e crise da empresa." *Tratado de direito empresarial: recuperação empresarial e falência*, coordenado por Modesto Carvalhosa, 3. ed., vol. 5, Thomson Reuters Brasil, 2023. E-book.

Tomazette, Marlon. *Curso de direito empresarial: falência e recuperação de empresas*. Vol. 3, Grupo GEN, 2024. E-book, integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788553621026/. Acesso em 10 ago. 2026.

União Europeia. *Diretiva (UE) 2019/1023 do Parlamento Europeu e do Conselho, de 20 de junho de 2019*. Jornal Oficial da União Europeia, L 172, 26 jun. 2019, pp. 18–55, eur-lex.europa.eu/eli/dir/2019/1023/oj. Acesso em 8 nov. 2026.

United States. Department of Justice. "Odebrecht and Braskem Plead Guilty and Agree to Pay at Least $3.5 Billion in Global Penalties to Resolve Largest Foreign Bribery Case in History." *Office of Public Affairs*, 21 dez. 2016, www.justice.gov/archives/opa/pr/odebrecht-and-braskem-plead-guilty-and-agree-pay-least-35-billion-global-penalties-resolve. Acesso em 9 nov. 2026.

CC BY

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 19/10/2026 - **Accepted:** 10/11/2026
Vol: 13.23
DOI: 10.66104/d1csdd28
Pages: 1-29

Zenkner, Marcelo. *Integridade governamental e empresarial: um espectro da repressão e da prevenção à corrupção no Brasil e em Portugal*. Fórum, 2019.

CC BY