

# A essencialidade da governança e integridade corporativa nos processos de insolvência

**Emilia Vilela**

*Especialista em Direito Civil e Processual Civil,  
pela Universidade Cândido Mendes/RJ.*

*Especialista em Falência e Recuperação  
de Empresas, pelo INSPER.*

*Administradora Judicial, atuante nos campos  
consultivo, preventivo, contratual e contencioso nas  
áreas do Direito Empresarial, Societário, Recuperação  
Judicial e Falências e Agronegócio.*

**Luize Calvi Menegassi Castro**

*Mestre em Direito pela Universidade  
Federal de Mato Grosso.*

*Advogada, atuante nos campos consultivo,  
preventivo, contratual e contencioso nas áreas do  
Direito Empresarial, Societário, Governança  
Corporativa e em Empresas Familiares,  
Contratos e Cível.*

## RESUMO

O escopo deste trabalho é demonstrar como as boas práticas da governança corporativa e de integridade empresarial podem ser eficazes e trazer resultados efetivos nos processos de recuperação judicial e como contribuem para o soerguimento das empresas em crise.

Palavras-chave: Recuperação judicial. Insolvência. Governança corporativa. Integridade empresarial.

## ABSTRACT

The scope of this work is to demonstrate how good corporate governance and business integrity practices can be effective and bring effective results in judicial recovery processes and how they contribute to the recovery of companies in crisis.

Keywords: Judicial recovery. Insolvency. Corporate Governance. Business Integrity

## Introdução

O objetivo deste trabalho é avaliar as boas práticas de governança corporativa e de integridade empresarial que podem ser empregadas aos processos de recuperação judicial em que as empresas insolventes, cumprindo o escopo legal da Lei 11.101/2005, se veem diante da oportunidade do soerguimento e da retomada das suas atividades de geração de receita e renda.

Salienta-se nas linhas adiante que se o foco é o soerguimento, é preciso observar as práticas que vêm gerando resultados positivos e impactando o mercado, a fim de implementar ferramentas de governança corporativa e de integridade empresarial para o monitoramento e a obtenção das informações mais relevantes para as tomadas das decisões estratégicas, para dar transparência e equilíbrio às informações e decisões durante todo o processo recuperacional.

Como se verá, para o processo de recuperação judicial de empresas em crise, garantir um monitoramento eficaz e para a obtenção das informações mais relevantes para as decisões estratégicas, ações e práticas podem ser construídas para permitirem uma visão clara e precisa da saúde financeira e operacional da empresa para todos os envolvidos.

Sobre isso, será demonstrado que o foco na reestruturação financeira e econômica da empresa em estado de insolvência, inequivocadamente, desaguará no competente Plano de Recuperação Judicial, instrumento no qual será apresentada, de maneira pormenorizada, a sua viabilidade econômica e financeira. Ainda, de forma clara e direta, serão indicadas as medidas adotadas para a superação da dificuldade enfrentada pela empresa e qual será o projeto financeiro para a satisfação dos créditos.

Quando incorporadas de modo eficaz, essas práticas podem não apenas melhorar a transparência e a confiança nas operações empresariais, mas também otimizar o processo de recuperação judicial. Empresas que adotam uma governança e um código de integridade bem definido tendem a apresentar um planejamento estratégico mais eficaz, maior capacidade de comunicação e engajamento com credores, além de uma melhor gestão de riscos e conformidade. Essas características são fundamentais para a criação de um plano de recuperação sustentável e

para a restauração da viabilidade operacional e financeira da empresa.

Neste escopo, este artigo tem como objetivo demonstrar que a ascensão da empresa, notadamente atrelada à superação da situação de crise econômico-financeira, está intimamente ligada ao fator de integração das estratégias do processo de recuperação judicial, consubstanciadas no plano recuperacional, com uma nova forma de se fazer o negócio, materializada nas práticas de governança corporativa, o que, inevitavelmente, contribuirá para o desempenho organizacional e também econômico da empresa, de modo a permitir a sustentabilidade e a resiliência da própria atividade empresarial, sem deixar de observar a sua função social, o interesse dos credores e demais partes interessadas (*stakeholders*).

Dessa forma, através de uma análise detalhada de como essas práticas influenciam os resultados do processo de recuperação judicial e como contribuem para o soerguimento das empresas, verificar-se-á o inevitável reequilíbrio da relação dos credores junto à empresa devedora, em estado de insolvência, o que favorecerá o reestabelecimento da atividade empresarial de forma sustentável. Vejamos.

## **1 As boas práticas da governança e da responsabilidade corporativa como um norte para as empresas em crise**

Inicialmente, são inúmeras as motivações que podem levar uma empresa saudável e em crescente evolução a se deparar com uma iminente crise. Essas motivações podem acontecer no dia a dia em que as decisões de rotina são tomadas pelos gestores, por pequenas estratégias equivocadas, projetos e estruturas de custo fora do valor razoável de mercado, posicionamentos de resistência a mudanças necessárias, motivações essas que, ao longo dos meses, vão se acumulando e conduzindo a organização à incapacidade de gerar receita, de organizar os custos e arcar com as suas responsabilidades.

Entre as possíveis motivações do fenômeno da insolvência, a ineficiência da gestão financeira talvez seja uma das mais relevantes, incluindo o planejamento inadequado de fluxo de caixa e investimentos. As organizações que não monitoram de perto suas finanças podem enfrentar problemas inesperados, como a falta de liquidez para cobrir despesas operacionais ou imprevistos. Muitas vezes, a falta de uma estratégia financeira sólida e a incapacidade de ajustar-se a mudanças no mercado contribuem para crises financeiras.

Além disso, a dependência excessiva de poucos clientes ou mercados pode tornar uma empresa vulnerável a choques externos. Quando uma empresa concentra suas receitas em um número reduzido de clientes ou mercados específicos, qualquer alteração na demanda ou problemas econômicos nesses segmentos podem ter um impacto desproporcional nas finanças da empresa. O relatório da McKinsey & Company<sup>1</sup> destaca que a diversificação de receitas e mercados é uma estratégia crucial para mitigar esses riscos, e a falta dela pode acelerar a crise financeira.

Outro fator relevante é a incapacidade de inovação e adaptação tecnológica. No ambiente de negócios moderno, a evolução rápida das tecnologias e a necessidade de adaptação às novas tendências são cruciais. Empresas que não investem em inovação e tecnologia podem se tornar dispensáveis, perdendo competitividade e relevância no mercado. Conforme descrito por Christensen (2003, p. 12) em seu trabalho sobre inovação disruptiva, a falta de adaptação às novas demandas pode levar empresas a uma crise financeira ao perderem espaço para concorrentes mais ágeis.

Além disso, as crises econômicas e mudanças no ambiente regulatório também podem desempenhar um papel significativo. Alterações inesperadas em políticas econômicas ou regulamentações podem impactar os custos operacionais e a viabilidade financeira das empresas. Segundo o relatório do FMI de 2021<sup>2</sup>, eventos macroeconômicos como recessões e mudanças políticas podem criar um ambiente desafiador, mesmo para empresas bem estabelecidas. Esses fatores externos, combinados com uma gestão inadequada e a falta de adaptação, podem precipitar crises financeiras em empresas que, à primeira vista, pareciam estáveis e saudáveis.

Por fim, a insolvência pode advir também de decisões que provocam movimentos abruptos e rápidos, os quais não oportunizam o tempo necessário para nova reorganização, como decisões de investimentos equivocados, decorrentes de alterações e obrigações legais, fiscais, inclusive questões políticas e de imagem, conduzindo a empresa para o declínio empresarial.

Desta feita, o impacto que aflige a organização, seus colaboradores diretos, indiretos, bem como todos os stakeholders, como fornecedores, clientes, meio ambiente, comunidade, decorrente da insolvência empresarial ocasiona prejuízos, muitas

<sup>1</sup> Disponível em: <https://www.mckinsey.com.br/our-insights/navigating-inflation-a-new-playbook-for-ceos>. Acessado em 06.09.2024

<sup>2</sup> Disponível em: <https://www.imf.org/external/pubs/ft/ar/2021/eng/downloads/imf-annual-report-2021-pt.pdf>. Acessado em 29.08.2024.

vezes, irreversíveis para o entorno, justificando, portanto, que a gestão das empresas merece cada vez mais um olhar cuidadoso e capaz de implementar ferramentas de detecção de crises, mediações e reestruturação para dar continuidade no trabalho que alavanca e movimenta a economia.

Verificada a incapacidade em solver com os compromissos assumidos, e diante de evidente declínio empresarial, a Lei 11.101/2005 se mostra um remédio capaz para implementar projeto de soerguimento da atividade, honrando os credores envolvidos e também a função social pretendida, visando à superação do equilíbrio econômico-financeiro em organizações viáveis.

No entanto, se o foco é soerguimento, é preciso implementar ferramentas de governança e integridade para o monitoramento e a obtenção das informações mais relevantes para as tomadas das decisões estratégicas, a fim de dar transparência e equilíbrio às informações e decisões durante todo o processo recuperacional, uma vez que, para o processo de recuperação judicial de empresas em crise, garantir um monitoramento eficaz e a obtenção das informações mais relevantes para as decisões estratégicas pode significar a inclusão de sistemas robustos de controle interno e práticas de transparência que permitem uma visão clara e precisa da saúde financeira e operacional da empresa para todos os envolvidos.

Neste ínterim, de acordo com a literatura sobre governança corporativa, como destacado por Tricker<sup>3</sup>, a adoção de políticas e procedimentos claros ajuda a assegurar que as informações sejam devidamente avaliadas e utilizadas, promovendo um processo decisório mais informado e responsável durante a recuperação judicial.

Além disso, a transparência e o equilíbrio nas informações são cruciais durante o processo recuperacional. A aplicação de práticas de governança corporativa e integridade garante que todas as partes interessadas, incluindo credores, acionistas e a administração, tenham acesso a dados financeiros precisos e atualizados. Isso não apenas ajuda a construir confiança, mas também permite a tomada de decisões baseadas em uma compreensão clara da situação financeira da empresa.

Neste ponto, a transparência é um pilar essencial para restaurar a confiança dos investidores e melhorar a eficácia da recuperação judicial.

<sup>3</sup> Tricker, B., & Tricker, R.I. (2015). Corporate Governance: Principles, Policies, and Practices. Oxford University Press.

O mapeamento de riscos é outro componente vital na recuperação judicial, pois possibilita identificar e mitigar potenciais problemas que podem impactar negativamente a recuperação da empresa. Ferramentas de governança eficazes facilitam a avaliação contínua dos riscos associados às operações e estratégias da empresa.

O *Committee of Sponsoring Organizations*<sup>4</sup> (COSO), Comitê das Organizações Patrocinadoras da Comissão Nacional sobre Fraudes em Relatórios Financeiros, em 2007, divulgou um trabalho sobre o Gerenciamento de Riscos Corporativos e o definiu como:

É um processo conduzido em uma organização pelo conselho de administração, diretoria e demais empregados, aplicado no estabelecimento de estratégias formuladas para identificar, em toda a organização, eventos em potencial, capazes de afetá-la, e administrar os riscos de modo a mantê-los compatíveis com o apetite a risco da organização e possibilitar garantia razoável do cumprimento dos seus objetivos.

Ainda, o estudo ressalta a importância de uma abordagem estruturada para a gestão de riscos, que pode ajudar a identificar vulnerabilidades e desenvolver planos de mitigação adequados. E, assim, esse mapeamento não só auxilia na priorização das ações corretivas, mas também contribui para a estabilidade e o sucesso do processo de recuperação ao fornecer uma base sólida para a tomada de decisões estratégicas.

Desta feita, o senso de responsabilidade corporativa nas organizações em recuperação judicial pode ser essencial para o sucesso do processo, sendo tão crucial quanto o tecido estrutural da empresa, uma vez que a recuperação judicial não é apenas uma questão de reestruturação financeira, mas também de restaurar a confiança e a integridade da organização perante seus stakeholders.

De acordo com Roberts, Rapson e Shiers (2007, p. 388-400), a responsabilidade corporativa:

envolve práticas e valores que garantem que a empresa atue de forma ética e transparente, o que é fundamental para a reconstrução da credibilidade

<sup>4</sup> COSO. Gerenciamento de Riscos Corporativos – Estrutura Integrada. Tradução: Instituto dos Auditores Internos do Brasil (Audibra) e Pricewaterhouse Coopers Governance, Risk and Compliance, Estados Unidos da América, 2007.

e para assegurar o suporte contínuo de credores, investidores e demais partes interessadas.

A implementação de um forte senso de responsabilidade corporativa ajuda a alinhar os interesses da administração com os objetivos de recuperação e a criar uma cultura organizacional voltada para a ética e a transparência.

Empresas em recuperação precisam demonstrar um compromisso firme com práticas responsáveis para recuperar a confiança dos stakeholders e facilitar o processo de renegociação de dívidas e reestruturação. Conforme o estudo de Elkington (2001), a integração de responsabilidade corporativa nas operações diárias não só melhora a reputação da empresa, mas também contribui para a criação de um ambiente de negócios mais estável e sustentável a longo prazo.

Ter consciência e transparência ao disponibilizar os seus dados, balanços, capacidade de curvas de crescimento e do pagamento das despesas e valores insolventes é basilar para a reestruturação do negócio.

Além disso, o senso de responsabilidade corporativa desempenha um papel crucial na criação de uma governança eficaz durante a recuperação judicial. A governança que valoriza a responsabilidade e a ética assegura que as decisões sejam tomadas de maneira justa e transparente, o que é vital para evitar conflitos de interesse e garantir que todas as partes interessadas sejam tratadas com equidade, haja vista que a responsabilidade corporativa fornece uma base sólida para a implementação de práticas que auxiliam na manutenção do equilíbrio e na integridade ao longo do processo recuperacional.

Ademais, o interesse no soerguimento e na longevidade tem que ser da empresa insolvente, juntamente com os seus procuradores, e não somente dos credores, administrador judicial, Ministério Público e Poder Judiciário.

Por fim, a responsabilidade corporativa é vital para o processo de recuperação porque promove a colaboração e o engajamento das partes interessadas na recuperação da empresa. Empresas que adotam uma abordagem responsável são mais propensas a obter o apoio dos credores e investidores, facilitando a renegociação de dívidas e a obtenção de novos financiamentos. Um compromisso claro com a responsabilidade corporativa durante a recuperação ajuda a garantir que a empresa possa superar a crise e emergir mais forte, mantendo uma base sólida de confiança e apoio no mercado.

## 2 Perspectivas da aplicação das medidas de integridade aos procedimentos da Lei n. 11.101/2005

Conforme amplamente discorrido no presente artigo, vimos que basta uma empresa estar operando no mercado e incorrer em algum dos vários fatores de riscos inerentes à sua atividade (*a exemplo, estratégias equivocadas, investimentos equivocados, políticas de saúde pública, econômica e fiscal*) para encontrar-se em uma situação de crise econômico-financeira que a impossibilita de seguir na sua vida empresarial, entregando produtos, serviços, e honrando com as suas obrigações creditícias, sem que se valha do instituto jurídico da Recuperação Judicial, com todos os seus requisitos, atributos e ferramentas plausíveis ao soerguimento.

É fato; torna-se, em muitos dos casos, uma questão de sobrevivência pôr energia e foco na reestruturação financeira e econômica da empresa em estado de insolvência e que está atravessando um processo de recuperação judicial, o que desaguará no competente Plano de Recuperação Judicial, instrumento no qual será apresentada, de maneira pormenorizada, a sua viabilidade econômica e financeira. Ainda, de forma clara e direta, serão indicadas as medidas adotadas para a superação da dificuldade enfrentada pela empresa e qual será o projeto financeiro para a satisfação dos créditos.

Acontece que, para além de todo esse esforço de demonstração da viabilidade econômica da empresa, os empresários não podem se ater à condição de que o instituto da Recuperação Judicial por si só será o único remédio pertinente e apto a curar a sua empresa do estado de insolvência, de modo a colocá-la novamente no trilho da saúde econômico-financeira rumo à melhora dos resultados, vide, neste ponto, a quantidade de empresas que não soerguem, isto é, não se mantêm no mercado, após pedir a Recuperação Judicial, de acordo com os estudos divulgados pelo Serasa Experian.

Veja-se que, diante de uma crise profunda e extensa, é inconteste a ocorrência de mudanças marcantes não só do ponto de vista econômico-financeiro de uma empresa, mas também e, sobretudo, na forma de se fazer negócios. Longe de qualquer traço de conformismo, ao empresário cabe transformar o seu negócio, momentaneamente em estado de saúde financeira crítica, fazendo dessa ameaça uma verdadeira oportunidade de evolução, principalmente em um momento em que a dinâmica empresarial requer, cada vez mais, a implementação de um processo de Governança Corporativa nas empresas, à luz das seguin-



tes ferramentas: a Inovação e Tecnologia, Maior Eficiência e Transparência, Responsabilidade Corporativa e uma melhor orientação e oportunidade de participação dos stakeholders.

Sobre isso, entendemos que a ascensão da empresa, notadamente atrelada à superação da situação de crise econômico-financeira, está intimamente ligada ao fator de integração das estratégias do processo de recuperação judicial, consubstanciadas no plano recuperacional, com uma nova forma de se fazer o negócio, materializada nas práticas de governança corporativa, o que, inevitavelmente, contribuirá para o desempenho organizacional e também econômico da empresa, de modo a permitir a sustentabilidade e a resiliência da própria atividade empresarial, sem deixar de observar a sua função social, o interesse dos credores e demais partes interessadas (*stakeholders*).

Nesse sentido, à luz do que a pesquisa do Serasa Experian alhures mencionada revela, a cerca de como o instrumento da recuperação judicial talvez não esteja cumprindo de forma eficiente o objetivo para o qual foi gerado, aliado ao fato da atual realidade empresarial, resta-nos inferir que, com senso de urgência, carece às empresas em estado de insolvência aderir às mudanças dos paradigmas empresariais, com o intuito de não só reorganizar o contexto econômico-financeiro do negócio, mas também implementar fatores de governança, a exemplo da prevenção e do controle em face dos riscos de prejuízos que expõem a organização à falência de sua estrutura e atividades.

Diante desse contexto, partindo-se da premissa de que a recuperação judicial de uma empresa, em estado de insolvência, possui como objetivos gerais preservar a empresa, manter os empregos, os contratos existentes e as condições financeiras da organização, nos termos do artigo 47 da Lei n. 11.101/2005, defendemos que temos que, primordialmente, o respectivo instrumento do Plano de Recuperação, o qual, por lei, deve traduzir esses propósitos, mediante a discriminação detalhada dos meios de recuperação, o laudo de viabilidade econômica e a avaliação dos bens e ativos da empresa em recuperação, promova a vinculação direta às estratégias de governança corporativa.

Segue o artigo de lei supramencionado (artigo 47 da Lei n. 11.101/2005):

“A recuperação judicial tem por objetivo viabilizar a superação da situação de crise econômico-financeira do devedor, a fim de permitir a manutenção da fonte produtora, do emprego dos trabalhado-

res e dos interesses dos credores, promovendo, assim, a preservação da empresa, sua função social e o estímulo à atividade econômica.”

Como o Plano de Recuperação apresenta mecanismos de impactos diretos na estrutura empresarial, nas atividades e nos interesses dos sócios, empregados, credores e demais partes interessadas, revela-se de suma importância a observância dos impactos da governança desde a concepção do instrumento, ao seu desenvolvimento/execução/fiscalização, até ao seu êxito.

Além desses aspectos de controle e conclusão do plano recuperacional, mostra-se de extrema valia a demonstração de ferramentas de revisão dos processos decisórios e do exercício do poder de controle sobre a empresa em estado de insolvência, dos controles internos, da prestação de contas e das informações de gestão (planejamento estratégico, por exemplo), tudo isso, pois, para que os responsáveis por aprovar ou rejeitar o plano proposto (credores) aumentem a confiança na organização e tornem-se número suficiente a apoiar o plano de reestruturação da empresa, nos termos do artigo 45 da Lei 11.101/2005. Sem olvidar os impactos gerados a uma gama extensa de stakeholders, como investidores, empregados e fornecedores, na medida em que se restabelece a confiança frente ao mercado e aumenta-se o valor da empresa, mantendo-se competitiva nas relações comerciais.

Desse modo, a implementação de medidas de governança é essencial não somente para o sucesso da gestão empresarial, mas também para o desfecho exitoso do processo de recuperação judicial de uma empresa em estado de insolvência, fazendo-se imperioso que os empresários apresentem as soluções e os planos eficientes para o soerguimento da corporação e que os stakeholders, interessados na continuidade da empresa, compreendam a necessidade da implementação dessas medidas.

Oportunamente, vale mencionar que, em que pese a sapiência acerca da importância da governança corporativa não somente para o êxito da recuperação judicial, mas também para a reestruturação interna das empresas em estado de insolvência, temos que todo esse contexto vantajoso ainda fica no conceito abstrato de como se fazer negócios. Isso porque os empresários, muitas das vezes, ou não conhecem acerca do processo necessário a se implementar (conjunto de regras e procedimentos), ou mesmo não o valorizam, por total ausência de cultura corporativa, consubstanciada nos valores, nas atitudes

e nos comportamentos que permeiam a organização empresarial como um todo.

E essa realidade tem refletido sobremaneira nos processos de recuperação judicial das empresas em estado de insolvência. Isso porque se tem que há pouca ou nenhuma previsão quanto à implementação de medidas de governança como mecanismo para a recuperação das empresas, através da formulação dos planos de recuperação judicial. E, pior, ainda é menor a quantidade de empresas em recuperação judicial que, apesar de preverem medidas de governança em seus planos recuperacionais, de fato as implementam no dia a dia da empresa, conforme pode-se inferir dos dados da pesquisa realizada no âmbito da 2ª Fase do Observatório de Insolvência, desempenhado pelo Núcleo de Estudos e Processos de Insolvência (NEPI - PUC/SP), em conjunto com a Associação Brasileira de Jurimetria .

Veja-se que a pesquisa anteriormente mencionada fora realizada com o fito de se averiguar a existência de previsão nos Planos de Recuperação Judicial dos meios de governança precisos para o deslinde da recuperação e se realmente foram colocados em prática. E, sobre isso, os pesquisadores certificaram que, de um contexto de mais de 95 (noventa e cinco) planos de recuperações judiciais analisados, apenas 31,6% (trinta e um, vírgula seis por cento) das empresas recuperandas fazem menção aos mecanismos de governança em seus processos de soerguimento. E, desse universo de empresas que demonstraram interesse em aplicar as medidas de governança, apenas 20% (vinte por cento) efetivamente cumpriram com o disposto no Plano de Recuperação Judicial.

E esse cenário se apresenta não só porque há pouco conhecimento, treinamento e/ou valorização das práticas e normas de governança corporativa, mas também porque as disposições trazidas não possuíam o condão de vincular obrigatoriamente a empresa recuperanda em cumprir com as disposições, sendo, muitas vezes, abordado como uma possibilidade de se implementar as medidas, de modo que a somatização dessas circunstâncias potencializa a "*tempestade perfeita*", qual seja, a de que, na realidade, apenas 6,6% (seis vírgula seis por cento) das empresas em recuperação judicial se preocupam verdadeiramente com a governança corporativa como meio de se alcançar o soerguimento da atividade empresarial.

Podemos inferir que, seja por uma questão ou por outra, o pensamento sustentável na administração dessas empresas em estágio de crise ainda é um elemento pouco importante aos empre-

sários/gestores, assim como para os demais stakeholders (sócios, credores, clientes, funcionários, fornecedores, causídicos e juristas), que poderiam ser agentes ativos nas estratégias de recuperação.

Agora, é importante consignar que, à luz dessa baixa integração governança corporativa X recuperação judicial, e, por forças de pressão de mercado e globalização econômica, o poder público brasileiro, por meio da Controladoria-Geral da União (CGU), instituiu um programa que busca estimular empresas que atuam no país a assumir, de forma voluntária, um compromisso público com a integridade empresarial e a governança corporativa.

Esse programa restou denominado de Pacto Brasil pela Integridade Empresarial (“Pacto Brasil”) e, como adiantado anteriormente, tem como objetivo estimular a cultura de integridade nos negócios do país, permitindo que as empresas assumam um compromisso público com a integridade empresarial e a boa governança, visando à prevenção de fraudes, corrupção e outros comportamentos antiéticos, em troca, além de benefícios reputacionais, também de oportunidades comerciais ao atrair parceiros, investidores e colaboradores que compartilhem dos mesmos valores.

Nesse diapasão, ao assinar o pacto, as empresas se comprometem a fortalecer a cultura de compliance e transparência, a manter altos padrões de integridade e governança, criando um ambiente de negócios mais transparente e confiável.

O Pacto Brasil Integridade Empresarial intenciona, como medidas efetivas à promoção da ética e da justiça, a implementação de políticas claras sobre ética e conduta, treinamentos regulares para os colaboradores diretos e indiretos, canais e mecanismos de denúncias de irregularidades, visando, desse modo, identificar e mitigar os riscos de corrupção e condutas antiéticas e ilícitas.

A criação e estruturação de um **código de conduta** se mostram essenciais para os negócios, e, em especial, para os negócios que visam ao soerguimento. Desta forma, o estabelecimento claro dos valores da empresa e das práticas que são esperadas de todos os colaboradores, gestores e acionistas se revelam caminho irretocável a ser trilhado.

Ainda, para que a governança seja efetiva, é necessário estruturar a empresa com base em práticas sólidas e bem definidas, tendo como pilar estrutural a **transparência**. Assim, o Pacto Brasil Integridade Empresarial incentiva a adoção de condutas de divulgação das informações vitais do negócio, tais como relatórios financeiros, políticas, mecanismos de tomadas de decisões, de maneira ampla e eficaz, com a finalidade, pois, de construir confiança entre todos os envolvidos.

A orientação no sentido da implementação de um **Conselho de Administração** é um dos primeiros passos, já que ele garante que as decisões estratégicas sejam tomadas de forma objetiva e com foco nos interesses da empresa a longo prazo. Esse Conselho deve ser composto por membros da organização, mas também por profissionais externos que possam trazer uma visão imparcial e especialista para o negócio.

A implementação de **auditorias independentes** e de um compliance sólido também é uma prática recomendada. Auditorias regulares ajudam a garantir que todas as operações estejam de acordo com os padrões estabelecidos e evitam possíveis desvios ou fraudes. O compliance, por sua vez, é responsável por garantir que a empresa esteja em conformidade com todas as leis e regulamentos vigentes, além de reforçar a importância da ética no ambiente corporativo.

O Pacto Brasil Integridade Empresarial, portanto, pode servir como referência na construção desse caminho, assegurando que ele esteja alinhado com as melhores práticas de integridade e ética empresarial.

No contexto das empresas em crise, adotar os princípios desse pacto pode ser um grande diferencial competitivo, garantindo que a empresa atue de forma ética e transparente, uma vez que esses conceitos podem ser especialmente úteis para empresas em estado de insolvência, em que os conflitos de tantas ordens podem facilmente interferir no sucesso do negócio.

### **3 Da efetiva estrutura e das boas práticas de governança e integridade nos processos recuperacionais**

Do exposto anteriormente, em linhas gerais, tem-se que a recuperação judicial mostra-se muito além de um instrumento de renegociação de dívidas ou recuperação do negócio empresarial, na medida em que o instituto oportuniza que a empresa em estado de insolvência e os stakeholders identifiquem os problemas estruturais da organização e construam um plano que, efetivamente, possa soerguer a empresa.

E, nesse viés, a inserção da governança corporativa é de suma importância, já que detém como seu principal alvo a melhoria das práticas da empresa, o avanço dos índices de desempenho de forma sustentável, além de garantir proteção aos investimentos, aos credores e aos empregados.

Considerando, pois, a essencialidade da implementação das práticas de governança corporativa, sobretudo, nas empresas que

visam à reestruturação através da recuperação judicial, faz-se imperioso destacar que os preceitos de Inovação e Tecnologia, Maior Eficiência e Transparência, Responsabilidade Corporativa e Orientação e participação dos stakeholders possuem um papel fundamental no cumprimento das medidas de integridade propostas, e, por conseguinte, no restabelecimento da confiança entre as partes envolvidas no processo recuperacional, aproximando-as das metas em comum, em suma, o pagamento dos créditos e o soerguimento da empresa.

Porém, é importante ressaltar que não existe uma “receita de bolo” para a implantação da governança nas empresas, uma vez que cada empresa deve adotar as práticas coerentes com o seu estágio da evolução, o seu mercado e os seus stakeholders, tudo isso à luz da cultura de cada empresa, analisando e considerando desafios para a criação de uma estratégia.

E, neste ponto, tendo em conta que o futuro da recuperação de empresas reside em um olhar sistêmico e multifacetado, espera-se que em cada uma dessas facetas a governança seja contemplada, levando-se em conta os preceitos/pilares anteriormente mencionados.

### **3.1 Inovação e Tecnologia**

A incorporação de tecnologias é uma inovação crucial para enfrentar os desafios na governança corporativa, assim como no processo de recuperação judicial de uma empresa em estado de insolvência.

Sabendo-se da complexidade dos processos de implementação da governança corporativa e de recuperação judicial, tem-se que, com o entendimento das respectivas fases, é possível pensar nos vários momentos em que a tecnologia pode ser inserida. Atualmente, os softwares atualizados e as plataformas que fazem uso da inteligência artificial (IA) costumam ser aplicadas para realizar tarefas específicas e para auxiliar a empresa com as mudanças.

No aspecto de gestão, certos softwares presentes no mercado realizam o armazenamento e a análise de dados dos últimos anos da empresa, o que pode levar a um entendimento maior da situação atual, de crise ou não. Outros podem oferecer uma previsão dos acontecimentos, o que leva os empresários a seguir caminhos mais assertivos e com menos riscos.

Além disso, algumas outras tecnologias podem ser aplicadas para que os empresários e colaboradores se mantenham or-

ganizados e conectados ao novo propósito e objetivo criado, garantindo-se precisão e eficiência na gestão de práticas sustentáveis.

Por outro lado, no âmbito dos processos de recuperação judicial, nos últimos anos teve-se uma acentuada aceleração do uso da tecnologia, mormente diante do contexto pandêmico vivenciado nos anos 2020/2022, o que fez com que plataformas online fossem criadas para assembleias de credores e os processos se tornassem digitais, promovendo, desse modo, uma maior transparência nas operações judiciais.

Além disso, com o avanço das tecnologias, a fiscalização das atividades das empresas em recuperação está se tornando mais eficaz. Isso inclui o uso de ferramentas de monitoramento em tempo real, as quais ajudam a garantir que o plano de recuperação seja seguido à risca.

Desta feita, fato é que o uso da tecnologia avançada contribui para a assertividade e a agilidade da tarefa de extrair informações relevantes, notadamente, impactantes para o processo de tomada de decisões estratégicas.

### **3.2 Maior Eficiência e Transparência**

Como forma de dar transparência à situação econômica e geral de uma empresa, mostra-se de suma relevância que as informações não ficam limitadas a alguns poucos gestores de uma empresa. A democracia na distribuição da informação a todos os integrantes de uma organização empresarial promove o envolvimento, o alinhamento e a compreensão dos processos adotados.

Sobre isso, destaca-se que a transparência envolve divulgar informações acerca dos negócios, acordos comerciais, políticas internas, contratos, infraestrutura, entre outros pontos, como a divulgação dos resultados, decisões e estratégias, de modo que os agentes envolvidos em uma organização empresarial/ stakeholders possam compreender a sua performance.

Na prática, esse é um dos pilares da governança corporativa mais importantes, porque dita o quanto uma organização empresarial precisa ser clara nas suas informações para alcançar a confiança do mercado.

E, nesse norte, em se tratando de processos de recuperação judicial, tem-se que a transparência é observada de maneira meramente formal, apenas, pois, em cumprimento a um requisito estabelecido para a apresentação de documentos e informações solicitadas pelo juiz e pelo administrador judicial, como:

apresentação de demonstrações contábeis, apresentação dos balancetes da empresa, relatórios de sua atuação, etc.

Contudo, a aplicação da transparência de forma limitada não contribui para a atração dos stakeholders como agente ativo nas estratégias de recuperação, com o fito de identificar as falhas e montar um cenário propício para o soerguimento da empresa. Isso porque, sem um cenário de total transparência, não existe confiança.

Veja-se que gerar confiança entre as empresas em crise e entre os agentes destas relações é fundamental, e, para isso, é necessário que as melhores práticas de governança corporativa sejam implementadas e realmente efetivadas pela gestão de reestruturação.

Nesse contexto, à luz do pilar da transparência, além de todas as informações de gestão, verifica-se a necessidade de se expor aos credores e ao mercado a viabilidade do negócio, a possibilidade de reversão da crise extrema, e a intenção em atingir os fins almejados para o soerguimento empresarial.

Tem-se, pois, que a transparência em toda a operação empresarial é essencial, já que, inclusive, os investidores precisam de informações concisas para avaliar os riscos de cada investimento, assim como a aplicação das boas práticas de governança e de um plano de recuperação efetivo são basilares para o retorno dos investimentos externos e, conseqüentemente, a concretização da reestruturação.

### **3.3 Responsabilidade corporativa**

Sobre a responsabilidade corporativa, conforme determina o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa, principal instituição nacional de governança corporativa, as empresas deverão se preocupar com o resultado a longo prazo de suas atitudes, visando à longevidade do ciclo de vida empresarial.

À luz desse pilar, resta imperioso compreender, especialmente diante de empresas em estado de insolvência, que não basta resolver os problemas imediatos; é preciso pensar no futuro da empresa. E, nesse ponto, aliar a capacidade de resiliência dos stakeholders, alinhados e focados em recuperar a empresa no curto prazo, com a habilidade de antecipar ameaças e oportunidades de um mercado reflete em sustentabilidade e longevidade da empresa durante o tempo, assegurando os retornos que as empresas geram para o país, através do recolhimento de impostos e da geração de empregos.



### 3.4 Orientação e participação de todos os stakeholders

Um negócio deve gerar diferentes valores para todas as partes interessadas, os chamados stakeholders, compreendidos como o conjunto de atores que, direta ou indiretamente, guardam relação com uma empresa.

E, trazendo esse contexto para o âmbito da recuperação judicial, verifica-se imprescindível que as empresas em estado de insolvência tragam para próximo do processo e da reestruturação todos os stakeholders para buscar a resolução dos interesses de cada parte envolvida na demanda.

Veja-se que o estado de insegurança que se instala entre o empresário e todos os stakeholders precisa ser gerido por normas que assegurem padrões mínimos de confiabilidade negocial, sob a intenção de que todos os interesses conflitantes sejam solucionados em um processo de recuperação.

Em realidade, nota-se que os credores estão mais engajados e participativos, influenciando as decisões durante o processo de recuperação judicial, e isso tem levado a negociações mais equilibradas.

Portanto, essa inter-relação deve estar baseada na transparência e em outros princípios com o propósito de reconquistar a confiança entre as partes e aproximar-se do propósito maior, notadamente, o soerguimento da empresa.

### Conclusão

Temos que são vários os fatores de riscos que levam a uma empresa experimentar uma situação de crise econômico-financeira que a impossibilite de seguir na sua vida empresarial, fazendo-se necessária a utilização do instituto jurídico da Recuperação Judicial, com todos os seus requisitos, atributos e ferramentas plausíveis ao soerguimento.

Nesse diapasão, constata-se que a recuperação judicial traz benefícios essenciais para as empresas em estado de insolvência, notadamente por conceder um espaço negocial e conferir espaço para a organização da empresa.

Acontece que restou amplamente demonstrado que, juntamente com a instauração do processo de recuperação judicial, há a necessidade de se correlacionar as melhores práticas de integridade e governança corporativa, assegurando-se o sucesso de um plano de recuperação judicial e o projeto de reestruturação como um todo.

Isso porque as empresas em geral que atuam de acordo com as melhores práticas do mercado acabam alcançando maior facilidade de acesso a investimentos/crédito novo, os quais são de suma importância para sua longevidade no aspecto empresarial e recuperacional, dado o fato de restabelecimento da confiança frente ao mercado e aos stakeholders, o que proporciona uma recuperação verdadeiramente exitosa, assegurando, assim, a função social de uma empresa.

Desta feita, é possível concluir que um plano de recuperação bem-sucedido pode evitar a falência, proteger empregos e garantir que a empresa continue contribuindo para a economia. E isso atrelado à adoção de comportamentos transparentes, cooperativos e isonômicos no âmbito das empresas, tem-se estabelecido o reequilíbrio da relação dos credores junto à devedora, a prevenção de fraudes e atos de corrupção, situações que se mostram determinantes e de grande valia para o reestabelecimento da atividade empresarial de forma sustentável.

## Referências

CHRISTENSEN, C.M. **O crescimento pela inovação**: como crescer de forma sustentada e reinventar o sucesso. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

COSO. **Gerenciamento de Riscos Corporativos – Estrutura Integrada**. Tradução: Instituto dos Auditores Internos do Brasil (Audibra) e Pricewaterhouse Coopers Governance, Risk and Compliance, Estados Unidos da América, 2007.

COSTA, Daniel Carnio. MELO, Alexandre Correa Nasser de. **Comentários à Lei de recuperação de empresas e falência**: Lei 11.101, de 9 de fevereiro de 2005, Atualizada até Novembro de 2023 (de acordo com a Lei 14.112/2020 e com a rejeição dos vetos presidenciais. Imprensa: Curitiba, Juruá, 2024.

ELKINGTON, John. **Canibais com Garfo e Faca**. São Paulo: Makron Books, 2001.

FMI, **Relatório Anual do FMI**. 2021. Disponível em: <https://www.imf.org/external/pubs/ft/ar/2021/eng/downloads/imf-annual-report-2021-pt.pdf>. Acessado em 29.08.2024.

IBGC Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. **Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa**. 6. ed. 2023. Disponível em: <https://conhecimento.ibgc.org.br/Paginas/Publicacao.aspx?PubId=24640>. Acesso em 10.09.2024.

LAMY, Eduardo de Avelar. LAMY, Anna Carolina Faraco. **Compliance Empresarial**. 1. ed. Rio de Janeiro: Forense, 2022.

- MCKINSEY. Relatório: **Um novo manual para os CEOs**. Disponível em: <https://www.mckinsey.com.br/our-insights/navigating-inflation-a-new-playbook-for-ceos>. Acessado em 06.09.2024
- MELO, Marco Aurélio Bezerra de. "Apontamentos sobre as garantias civis na recuperação judicial e na falência." Em **Recuperação de empresas e falência**: diálogos entre a doutrina e jurisprudência, por Daniel Carnio COSTA, Flávio TARTUCE e Luis Felipe SALOMÃO. Barueri: Atlas, 2021.
- ROBERTS, C.; RAPSON, D.; SHIERS, D. **Social responsibility: key terms and their uses in property investment**. Journal of Property Investment and Finance, vol. 25, n. 4, p. 388 400, 2007.
- SACRAMONE, Marcelo Barbosa. **Comentários à Lei de Recuperação de Empresas e Falências**. São Paulo: SaraivaJur, 2023.
- Tricker, B., & Tricker, R.I. (2015). **Corporate Governance: Principles, Policies, and Practices**. Oxford University Press.
- TOMAZETTE, Marlon. **Curso de Direito Empresarial: Falência e Recuperação de Empresas**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2017.
- WAISBERG, Ivo; SACRAMONE, Marcelo; NUNES, Marcelo Guedes; CORRÊA, Fernando, Judicial Restructuring. **Recuperação Judicial no Estado de São Paulo**. 2ª Fase do Observatório de Insolvência. 26 de abril de 2019). Acessível em SSRN: <<https://ssrn.com/abstract=3378503> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.337803>>

