CRISTINA REZENDE ELIEZER
CÁSSIUS GUIMARÃES CHAI
ANA CLARA BAGGIO VIOLADA
CHRYSTY BRITTO DOS REIS COLOMBO SARNAGLIA
• ORGANIZADORES •

# ESTUDOS CONTEMPORÂNEOS DE DIREITO EMPRESARIAL

COLEÇÃO
PENSAMENTO JURÍDICO - VOLUME 9

-

• AUTORES •

Alessandra Lignani de Miranda Starling e Albuquerque - Alexandre Almeida Rocha - Alexandre Gonçalves Ribeiro
Alexandre José Prado Campos e Silva - Ana Clara Vasques Gimenez - Ana Claudia Rossaneis Crespi
André Hemerly Paris - Andreia Pereira Carvalho - Antonio Leal de Oliveira - Armando Henrique Silva Semeão
Arthur Guerra - Bruna Bottin - Bruno Palozi Andreotti - Carla Bertoncini - Cássius Guimarães Chai
Catarina Campos Delorto Sessa - César Augusto Godinho da Silva e Assis - Chrysty Britto dos Reis Colombo Sarnaglia
Daniel Ribeiro Petrocelli - Diego Guimarães Ribeiro - Douglas Marques da Silva - Eduardo Destri Schwengber
Flávia Regina Gutierrez - Francisley Carla Dandolini Garcia - Gabriela Bergamo Esteves - Gabriela Cypriano Malini
Gabriela Elvira Goellner - Gabriela Guimarães Sberse - Gilberto Alvares dos Santos - Giovanni de Araújo Nunes
Henrique Avelino Lana - Jackson Michael Borth Garcia - Jauro Sabino Von Gehlen - Jeaneth Nunes Stefaniak
João Daniel Daibes Resque - João Leandro Pereira Chaves - João Marcos Esteves Baggio
Larissa de Moura Guerra Almeida - Laura Bianchi Picinin - Leonardo Gomes de Aquino
Liara Jaqueline Fonseca Rocha - Lorena Zucatelli dos Santos - Lucas Vinícius Dornelas Martins Guerra
Luis Miguel Barudi - Marina Dutra - Meurlin Neis Chiodi - Paulo Afonso Esteves Baggio - Paulo Cesar de Lara
Pedro Henrique da Costa Dias - Rafaela Teixeira Sena Daibes Resque - Renata Franciele Tavante
Rhiani Salamon Reis Riani - Rodolpho Pandolfi Damico - Sergio Augusto Mittmann - Sérgio Ricardo de Souza
Stella Cristina Brandenburg - Thais Vitali Vieira - Tiago Aguiar Vilarinho - Uriel Oliveira Marques
Vitor Sarauza Scholtão

EDITORA METRICS

Cristina Rezende Eliezer
Cássius Guimarães Chai
Ana Clara Baggio Violada
Chrysty Britto dos Reis Colombo Sarnaglia
(Organizadores)

# ESTUDOS CONTEMPORÂNEOS DE DIREITO EMPRESARIAL

Pensamento Jurídico

Volume 9

Editora Metrics
Santo Ângelo – Brasil
2026

Esta obra está licenciada com uma Licença Creative Commons
https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0

**Editor-gerente**: Fábio César Junges
**Capa:** Editora Metrics
**Revisão**: Os autores

CATALOGAÇÃO NA FONTE

E82 Estudos contemporâneos de direito empresarial [recurso eletrônico] / organizadores: Cristina Rezende Eliezer ... [et al.]. - Santo Ângelo : Metrics, 2026.
590 p. - (Coleção Pensamento Jurídico; 9)

ISBN 978-65-5397-331-2
DOI 10.46550/978-65-5397-331-2

1. Direito empresarial - Brasil. I. Eliezer, Cristina Rezende (org.).

CDU: 347(81)

Responsável pela catalogação: Fernanda Ribeiro Paz - CRB 10/ 1720

Rua Antunes Ribas, 2045, Centro, Santo Ângelo, CEP 98801-630

E-mail: editora.metrics@gmail.com

https://editorametrics.com.br

## Conselho Editorial


| | |
|---|---|
| Dra. Berenice Beatriz Rossner Wbatuba | URI, Santo Ângelo, RS, Brasil |
| Dra. Cláudia Taís Siqueira Cagliari | ATITUS Educação, Passo Fundo, RS, Brasil |
| Dra. Cristina Rezende Eliezer | PUC Minas, Belo Horizonte, MG, Brasil |
| Dr. Douglas Verbicaro Soares | UFRR, Boa Vista, RR, Brasil |
| Dr. Eder John Scheid | UZH, Zurique, Suíça |
| Dr. Fernando de Oliveira Leão | IFBA, Santo Antônio de Jesus, BA, Brasil |
| Dr. Glaucio Bezerra Brandão | UFRN, Natal, RN, Brasil |
| Dr. Gonzalo Salerno | UNCA, Catamarca, Argentina |
| Dra. Helena Maria Ferreira | UFLA, Lavras, MG, Brasil |
| Dr. Henrique A. Rodrigues de Paula Lana | UNA, Belo Horizonte, MG, Brasil |
| Dr. Jenerton Arlan Schütz | UNIJUÍ, Ijuí, RS, Brasil |
| Dr. Jorge Luis Ordelin Font | CIESS, Cidade do México, México |
| Dr. Luiz Augusto Passos | UFMT, Cuiabá, MT, Brasil |
| Dr. Manuel Becerra Ramirez | UNAM, Cidade do México, México |
| Dr. Marcio Doro | USJT, São Paulo, SP, Brasil |
| Dr. Marcio Flávio Ruaro | IFPR, Palmas, PR, Brasil |
| Dr. Marco Antônio Franco do Amaral | IFTM, Ituiutaba, MG, Brasil |
| Dra. Marta Carolina Gimenez Pereira | UFBA, Salvador, BA, Brasil |
| Dra. Mércia Cardoso de Souza | ESEMEC, Fortaleza, CE, Brasil |
| Dr. Milton César Gerhardt | URI, Santo Ângelo, RS, Brasil |
| Dr. Muriel Figueredo Franco | UZH, Zurique, Suíça |
| Dr. Ramon de Freitas Santos | IFTO, Araguaína, TO, Brasil |
| Dr. Rafael J. Pérez Miranda | UAM, Cidade do México, México |
| Dr. Regilson Maciel Borges | UFLA, Lavras, MG, Brasil |
| Dr. Ricardo Luis dos Santos | IFRS, Vacaria, RS, Brasil |
| Dr. Rivetla Edipo Araujo Cruz | UFPA, Belém, PA, Brasil |
| Dra. Rosângela Angelin | URI, Santo Ângelo, RS, Brasil |
| Dra. Salete Oro Boff | ATITUS Educação, Passo Fundo, RS, Brasil |
| Dra. Vanessa Rocha Ferreira | CESUPA, Belém, PA, Brasil |
| Dr. Vantoir Roberto Brancher | IFFAR, Santa Maria, RS, Brasil |
| Dra. Waldimeiry Corrêa da Silva | ULOYOLA, Sevilha, Espanha |

Este livro foi avaliado e aprovado por pareceristas *ad hoc.*

# SUMÁRIO

PREFÁCIO ..... 13
*Alexandre Gonçalves Ribeiro*

APRESENTAÇÃO ..... 17
*Arthur Guerra*

Capítulo 1 - GOVERNANÇA PÚBLICA E EMPRESARIAL NA ERA DIGITAL: INTEGRIDADE, EFICIÊNCIA E RESPONSABILIDADE COMPARTILHADA NAS RELAÇÕES ENTRE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E EMPRESAS ..... 21
*Larissa de Moura Guerra Almeida*

Capítulo 2 - SEGURANÇA JURÍDICA NOS CONTRATOS DE INTEGRAÇÃO AGROINDUSTRIAL NAS CADEIAS AVÍCOLA E SUINÍCOLA ..... 31
*Luis Miguel Barudi*
*Meurlin Neis Chiodi*

Capítulo 3 - A INCLUSÃO DE EMPRESAS NO ROL DAS IMPEDIDAS DE PARTICIPAR EM LICITAÇÕES: ASPECTOS JURÍDICOS E EMPRESARIAIS À LUZ DA LEI Nº 14.133/2021 ..... 43
*Gabriela Elvira Goellner*
*Bruna Bottin*
*Jauro Sabino Von Gehlen*
*Eduardo Destri Schwengber*

Capítulo 4 - PRESERVAR PARA PROSPERAR: A EVOLUÇÃO DO INSTITUTO DA DISSOLUÇÃO PARCIAL E SUA CENTRALIDADE NO DIREITO EMPRESARIAL ..... 53
*Henrique Avelino Lana*

Capítulo 5 - OS PROCEDIMENTOS DE FALÊNCIA E RECUPERAÇÃO JUDICIAL COMO INSTRUMENTOS DE EFETIVIDADE DE PROCESSOS ESTRUTURAIS ..... 71
*Giovanni de Araújo Nunes*
*Laura Bianchi Picinin*

Capítulo 6 - O PROFISSIONAL JURÍDICO COMO ARQUITETO DE SOLUÇÕES:
A INSTITUIÇÃO DA CULTURA DA PREVENÇÃO ..... 89
*Daniel Ribeiro Petrocelli*

Capítulo 7 - ESG E EQUIDADE RACIAL NO BRASIL: IMPERATIVOS JURÍDICOS E ECONÔMICOS PARA O SETOR PRIVADO ..... 101
*Lorena Zucatelli dos Santos*
*Gilberto Alvares dos Santos*
*Chrysty Britto dos Reis Colombo Sarnaglia*

Capítulo 8 - ESTUDO DO MECANISMO DE RESOLUÇÃO DE IMPASSES SOCIETÁRIOS POR MEIO DAS *DEADLOCK PROVISIONS*, EM ESPECIAL DAS CLÁUSULAS DE COMPRA E VENDA..... 117
*Vitor Sarauza Scholtão*

Capítulo 9 - A DECLARAÇÃO DA PARTE COMO PROVA NOS LITÍGIOS EMPRESARIAIS: UMA ANÁLISE COMPARATIVA ENTRE OS SISTEMAS BRASILEIRO E PORTUGUÊS..... 129
*Bruno Palozi Andreotti*
*Flávia Regina Gutierrez*

Capítulo 10 - ENTRE A ASSEMBLEIA E O TRIBUNAL: JUDICIALIZAÇÃO DAS RELAÇÕES SOCIETÁRIAS E ATIVISMO ACIONÁRIO NO BRASIL..... 141
*João Marcos Esteves Baggio*
*Paulo Afonso Esteves Baggio*

Capítulo 11 - A SUSPENSÃO EXCEPCIONAL DA TRAVA BANCÁRIA NA RECUPERAÇÃO JUDICIAL: DIRETRIZES OBJETIVAS PARA O CONTROLE JUDICIAL..... 153
*Tiago Aguiar Vilarinho*

Capítulo 12 - A FUNÇÃO ECONÔMICO-SOCIAL DOS JUIZADOS ESPECIAIS NA ORDEM JURÍDICA BRASILEIRA: NECESSÁRIA COMPREENSÃO PELO EMPRESÁRIO ..... 167
*Henrique Avelino Lana*

Capítulo 13 - MICROCRÉDITO HABITACIONAL E EMANCIPAÇÃO FEMININA: INTERSEÇÕES ENTRE O PROGRAMA MINHA CASA, MINHA VIDA E O MODELO DO GRAMEEN BANK SOB A PERSPECTIVA DO DIREITO EMPRESARIAL ..... 185
*Renata Franciele Tavante*
*Carla Bertoncini*

Capítulo 14 - A UTILIZAÇÃO DA SOCIEDADE DE PROPÓSITO ESPECÍFICO COMO MECANISMO PARA IMPLEMENTAR E REGRAR A COPROPRIEDADE DE AERONAVES..... 199
*Rodolpho Pandolfi Damico*

Capítulo 15 - RECUPERAÇÃO JUDICIAL DE EMPRESAS DE BASE TECNOLÓGICA E OS DESAFIOS DA REESTRUTURAÇÃO..... 209
*Douglas Marques da Silva*
*Henrique Avelino Lana*

Capítulo 16 - HOLDING FAMILIAR: O NOVO PERFIL DAS EMPRESAS FAMILIARES NO BRASIL..... 227
*Armando Henrique Silva Semeão*
*Ana Claudia Rossaneis Crespi*
*Gabriela Bergamo Esteves*
*Gabriela Guimarães Sberse*

Capítulo 17 - A LEGISLAÇÃO COMO AÇÃO E GATILHO PARA A RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA EM PERSPECTIVA FEMINISTA ..... 239
*Ana Clara Vasques Gimenez*

Capítulo 18 - SOCIEDADES LIMITADAS: FUNDAMENTOS, FUNÇÕES E IMPACTOS NO DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO ..... 249
*Henrique Avelino Lana*

Capítulo 19 - RETROATIVIDADE E SEGURANÇA JURÍDICA NA RECUPERAÇÃO JUDICIAL E NA FALÊNCIA EMPRESARIAL: O PRAZO DE HABILITAÇÃO DE CRÉDITOS SOB A PERSPECTIVA DA LEI 14.112/2020 ..... 267
*Sérgio Ricardo de Souza*
*Chrysty Britto dos Reis Colombo Sarnaglia*

Capítulo 20 - A INTERPRETAÇÃO ECONÔMICA DO DIREITO: CONTRATOS EMPRESARIAIS, LIVRE INICIATIVA E SEGURANÇA JURÍDICA ..... 279
*Henrique Avelino Lana*

Capítulo 21 - A ARBITRAGEM COMO ALTERNATIVA PARA SOLUÇÃO DE CONFLITOS EMPRESARIAIS ..... 295
*Ana Claudia Rossaneis Crespi*
*Armando Henrique Silva Semeão*
*Gabriela Bergamo Esteves*
*Gabriela Guimarães Sberse*

Capítulo 22 - ARBITRAGEM, MEDIAÇÃO E PROCESSOS EMPRESARIAIS HÍBRIDOS: NOVAS FRONTEIRAS PARA A RESOLUÇÃO DE CONFLITOS ..... 305
*Lucas Vinícius Dornelas Martins Guerra*

Capítulo 23 - COMPLIANCE E PROTEÇÃO DE DADOS: DESAFIOS E ESTRATÉGIAS PARA ADEQUAÇÃO À LGPD ..... 317
*Jackson Michael Borth Garcia*
*Sergio Augusto Mittmann*
*Stella Cristina Brandenburg*
*Francisley Carla Dandolini Garcia*

Capítulo 24 - STANDARDS PROBATÓRIOS E A CALIBRAÇÃO DA INTERVENÇÃO PATRIMONIAL NA DESCONSIDERAÇÃO DA PERSONALIDADE JURÍDICA ..... 361
*César Augusto Godinho da Silva e Assis*
*Cássius Guimarães Chai*

Capítulo 25 - DEBERES DE LOS ADMINISTRADORES FRENTE A LA INSOLVENCIA INMINENTE: REFLEXIONES SOBRE LA GUÍA CUARTA DE UNCITRAL COMO REFERENCIA PARA EL LEGISLADOR INTERNO ..... 381
*Thais Vitali Vieira*

Capítulo 26 - ANULAÇÃO DA SENTENÇA ARBITRAL E SEGURANÇA JURÍDICA: ANÁLISE EMPÍRICA E REFLEXOS NO CONTEXTO BRASILEIRO ..... 393
*João Leandro Pereira Chaves*
*Uriel Oliveira Marques*

Capítulo 27 - O VALOR DA EMPRESA: MÉTODOS DE APURAÇÃO .. 413
*Leonardo Gomes de Aquino*

Capítulo 28 - ECONOMIA SOLIDÁRIA: UM MODELO DISRUPTIVO À ESTRUTURA EMPRESARIAL TRADICIONAL ..... 433
*Armando Henrique Silva Semeão*
*Ana Claudia Rossaneiss Crespi*
*Gabriela Guimarães Sberse*
*Gabriela Bergamo Esteves*

Capítulo 29 - ESG, SEGUROS E REGULAÇÃO: A NOVA LÓGICA JURÍDICA DOS RISCOS SOCIOAMBIENTAIS..... 445
*Diego Guimarães Ribeiro*
*Andreia Pereira Carvalho*
*Cássius Guimarães Chai*

Capítulo 30 - AS DIFICULDADES DE IMPLEMENTAÇÃO DOS PRINCÍPIOS DA LEI GERAL DE PROTEÇÃO DE DADOS - LGPD NO *COMPLIANCE* DAS MICROEMPRESAS E EMPRESAS DE PEQUENO PORTE ..... 467
*Gabriela Cypriano Malini*
*Alessandra Lignani de Miranda Starling e Albuquerque*
*André Hemerly Paris*
*Cássius Guimarães Chai*

Capítulo 31 - SUSTENTABILIDADE NO ÂMBITO CORPORATIVO: A NATUREZA JURÍDICA DA AGENDA ESG ..... 491
*Catarina Campos Delorto Sessa*
*Rhiani Salamon Reis Riani*
*Antonio Leal de Oliveira*
*Cássius Guimarães Chai*

Capítulo 32 - O PAPEL DOS ATORES CORPORATIVOS NA GOVERNANÇA AMBIENTAL GLOBAL ..... 505
*Rhiani Salamon Reis Riani*
*Antonio Leal de Oliveira*
*Alessandra Lignani de Miranda Starling e Albuquerque*
*Cássius Guimarães Chai*

Capítulo 33 - MEIO AMBIENTE DE TRABALHO RURAL, PENOSIDADE, SOFRIMENTO PSÍQUICO E OS LIMITES EXISTENCIAIS DO SUJEITO LABORAL ..... 525
*Alexandre Almeida Rocha*
*Jeaneth Nunes Stefaniak*
*Liara Jaqueline Fonseca Rocha*
*Paulo Cesar de Lara*

Capítulo 34 - DA ORDEM DE PREFERÊNCIA DA PENHORA SOBRE FATURAMENTO DE EMPRESA EM EXECUÇÃO FISCAL: UMA ANÁLISE JURÍDICA E DOGMÁTICA DO TEMA 769 DO SUPERIOR TRIBUNAL DE JUSTIÇA ..... 541
*Chrysty Britto dos Reis Colombo Sarnaglia*
*Pedro Henrique da Costa Dias*

Capítulo 35 - EMPRESAS NA ÓRBITA DA CORTEIDH: O EFEITO CASCATA DAS DECISÕES INTERNACIONAIS E OS DESAFIOS DA SUPERVISÃO DE CUMPRIMENTO ..... 555
*Marina Dutra*
*Rafaela Teixeira Sena Daibes Resque*
*João Daniel Daibes Resque*

POSFÁCIO ..... 569
*Alexandre José Prado Campos e Silva*

ÍNDICE REMISSIVO ..... 571

ÁREAS E LINHAS DE PESQUISA ..... 575

SOBRE OS AUTORES ..... 577

SOBRE OS ORGANIZADORES ..... 589

# PREFÁCIO

Recebi com especial honra o convite para prefaciar a obra *Estudos Contemporâneos de Direito Empresarial – Coleção Pensando Jurídico – vol. IX*, sentimento que se intensificou à medida que avancei na leitura atenta dos textos que a compõem. Não se trata apenas de mais um volume coletivo, mas de um trabalho que reflete maturidade acadêmica, coragem intelectual e compromisso efetivo com os desafios jurídicos do nosso tempo. Prefaciar uma obra dessa natureza é, antes de tudo, um exercício de reconhecimento. Reconhecimento do esforço científico envolvido, da seriedade metodológica dos autores e, sobretudo, da visão dos organizadores, que souberam reunir contribuições diversas sem renunciar à coerência, à densidade e à relevância temática. É exatamente essa combinação que confere identidade própria ao livro.

Desde as primeiras páginas, torna-se evidente que o leitor não está diante de um compêndio ocasional de artigos, mas de um projeto editorial cuidadosamente pensado. Há um fio condutor perceptível que atravessa os textos e confere unidade à obra: a compreensão do Direito Empresarial como um direito estrutural, profundamente conectado às transformações econômicas, institucionais e sociais da contemporaneidade. Os autores selecionados impressionam não apenas pelo domínio técnico, mas pela maturidade com que enfrentam temas complexos. Cada texto revela preparo teórico, atualização doutrinária e sensibilidade prática, atributos que raramente se encontram reunidos de forma tão consistente em uma coletânea acadêmica. O leitor percebe, com facilidade, que se trata de vozes que pensam o direito a partir de problemas reais, sem perder o rigor conceitual.

O papel dos organizadores merece menção especial. O estofo jurídico e intelectual demonstrado na curadoria dos textos é inequívoco. Houve critério, houve método e, sobretudo, houve uma leitura clara do momento histórico vivido pelo Direito Empresarial. O resultado é uma obra equilibrada, que evita tanto o excessivo tecnicismo quanto a superficialidade analítica. Os temas abordados refletem com precisão as grandes tensões do cenário jurídico atual. Governança corporativa, *compliance*, sustentabilidade, ESG, insolvência, arbitragem, execução fiscal, direitos humanos, relações de trabalho, proteção da empresa e racionalidade decisória não aparecem como assuntos isolados, mas como partes de um mesmo ecossistema normativo em constante transformação.

A empresa, nesta obra, é tratada como aquilo que efetivamente é no mundo contemporâneo: uma instituição jurídica complexa, atravessada por múltiplas racionalidades. Não se limita à lógica contratual ou patrimonial, mas se projeta como centro de decisões que produzem impactos econômicos, sociais, ambientais e humanos relevantes.

Chama atenção a forma madura com que a agenda ESG é enfrentada, longe de abordagens meramente discursivas ou reputacionais, os textos demonstram como padrões de *soft law*, governança global e métricas não financeiras vêm adquirindo densidade normativa concreta, influenciando estratégias empresariais, decisões de investimento e a própria conformação do risco jurídico. O diálogo entre Direito Empresarial e Direitos Humanos surge como um dos pontos mais instigantes da coletânea. Ao examinar os efeitos indiretos de decisões internacionais sobre a atuação empresarial, os autores evidenciam a inserção da empresa em um constitucionalismo multinível, no qual as fronteiras clássicas entre direito público e privado já não oferecem respostas suficientes.

No campo da insolvência e da preservação da empresa, os textos revelam sensibilidade institucional. A recuperação judicial, o crédito e a função social da empresa são analisados para além do procedimento, como instrumentos de política econômica e de proteção sistêmica, o que confere profundidade e atualidade às reflexões apresentadas.

Os métodos adequados de solução de conflitos recebem tratamento cuidadoso e sofisticado. Arbitragem, processos híbridos e racionalização da litigiosidade empresarial são analisados a partir de uma lógica estratégica, que reconhece o conflito não apenas como evento jurídico, mas como fator de impacto econômico e reputacional.

Também merece destaque a abordagem da atuação jurisdicional em execuções fiscais e intervenções patrimoniais. Os textos demonstram preocupação com proporcionalidade, preservação da atividade econômica e alocação racional de riscos, atribuindo ao Judiciário um papel institucional equilibrado e responsável.

A coletânea não se furta a enfrentar temas sensíveis. As reflexões sobre trabalho, dignidade humana e penosidade revelam uma dimensão ética rara em obras empresariais, lembrando ao leitor que a atividade econômica encontra limites intransponíveis na pessoa humana e em sua integridade existencial.

Essa sensibilidade confere densidade humana ao livro. O Direito Empresarial aqui apresentado não é indiferente ao sofrimento, à

vulnerabilidade ou às assimetrias estruturais. Ao contrário, reconhece que a racionalidade econômica deve dialogar permanentemente com valores constitucionais e direitos fundamentais.

Outro mérito evidente é a transversalidade metodológica. Os textos dialogam com a Constituição, com o Direito Internacional, com a Análise Econômica do Direito e com a teoria da governança, sem perder identidade dogmática. Essa abertura epistemológica amplia a capacidade explicativa do direito frente à complexidade dos fenômenos analisados.

A obra também se mostra atenta às transformações tecnológicas e à centralidade dos ativos intangíveis. Informação, dados, reputação e governança aparecem como elementos jurídicos centrais na conformação da empresa contemporânea, reforçando a atualidade das discussões propostas. Não se trata de uma leitura apressada. *Estudos Contemporâneos de Direito Empresarial – Coleção Pensando Jurídico – vol. IX* convida à reflexão pausada, ao retorno aos textos e ao diálogo crítico. É uma obra que cresce a cada texto e a cada releitura.

O leitor perceberá que os autores não oferecem respostas simplistas. Ao contrário, apresentam problemas bem formulados, tensões reais e caminhos interpretativos possíveis, estimulando o pensamento crítico e a construção de soluções juridicamente responsáveis. Essa postura revela compromisso acadêmico genuíno. O direito aqui pensado não é meramente descritivo, mas propositivo, atento às consequências práticas das escolhas normativas e decisórias.

Ao longo da leitura, torna-se evidente que esta obra não apenas retrata o estado atual do Direito Empresarial, mas contribui ativamente para sua reconstrução teórica e prática em um mundo de rápidas e profundas transformações. Cada artigo, à sua maneira, compõe um mosaico sofisticado, no qual a empresa é compreendida como espaço de decisão jurídica, econômica e ética. Essa visão integrada é, sem dúvida, uma das maiores virtudes do livro.

Não posso concluir sem parabenizar os organizadores e todos os autores pelos impressionantes textos que integram este volume. O rigor, a profundidade e a elegância intelectual presentes em cada contribuição fazem desta obra uma referência necessária para estudiosos e profissionais do direito.

Ao leitor, resta apenas o convite ao genuíno deleite intelectual que o aguarda. Folhear estas páginas é percorrer um caminho de reflexão crítica, sensível e profundamente atual – um percurso que honra a melhor

tradição acadêmica e reafirma a vitalidade do Direito Empresarial no cenário jurídico contemporâneo.

**Alexandre Gonçalves Ribeiro**

# APRESENTAÇÃO

Nem todo livro nasce para "acompanhar" um debate. Alguns nascem para colocá-lo no lugar certo: no terreno da técnica, das consequências práticas e das escolhas que realmente importam. Esta obra faz exatamente isso.

O Direito Empresarial, hoje, já não pode ser lido como um conjunto estável de categorias. Tornou-se um campo de tensões permanentes: preservar ou liquidar, investir ou recuar, governar ou improvisar, litigar ou prevenir, inovar ou se proteger do próprio risco. A empresa contemporânea opera em ambiente hiperconectado, pressionado por crédito, reputação, tecnologia, compliance, sanções e judicialização. E, quando a empresa muda, o Direito que a regula precisa amadurecer.

É nesse ponto que o livro se impõe. Ele não trata o tema empresarial como vitrine acadêmica, mas como estrutura: aquilo que sustenta mercados, empregos, inovação, circulação de riquezas e, no limite, a confiança social nas regras do jogo.

O leitor encontra aqui uma coletânea de reflexões que dialogam entre si, ainda que partam de problemas distintos. Há um fio condutor claro: a busca por mecanismos jurídicos capazes de preservar a racionalidade econômica sem abdicar da legitimidade e de conter o conflito sem destruir a atividade. Isso é raro. E é valioso!

A obra enfrenta, com densidade e clareza, dilemas centrais da reestruturação e da insolvência. Em vez de repetir lugares comuns, discute a recuperação judicial e seus instrumentos como vias de reorganização efetiva de realidades em crise, com atenção aos pontos em que o sistema costuma falhar: incentivos desalinhados, assimetrias informacionais, rigidez de garantias, conflitos de prioridade e a distância entre finalidade legal e prática cotidiana. O livro ilumina um aspecto decisivo: reestruturar não é apenas "resolver processo"; é reconstruir condições de continuidade.

No mesmo ritmo, a coletânea amplia o olhar para as engrenagens do crédito e das garantias, expondo o choque entre a lógica de proteção patrimonial e a lógica de preservação da empresa. Quando a dogmática ignora esse atrito, as soluções viram automatismo. Quando o intérprete o reconhece, a técnica volta a fazer sentido. O livro não busca atalhos: propõe critérios.

No campo societário, a obra adentra uma das áreas mais sensíveis do Direito Empresarial: o conflito interno. Impasses decisórios, travas negociais, mecanismos contratuais de saída, dissolução parcial e judicialização das relações entre sócios e acionistas aparecem como sintomas de um mesmo problema estrutural: governança insuficiente ou mal desenhada. O mérito, aqui, está em recolocar a questão no lugar correto: conflitos societários não são exceção; integram o custo de organizar poder e risco. A pergunta não é se haverá tensão, mas se o sistema foi arquitetado para absorvê-la sem colapsar.

A coletânea também traz ganhos práticos relevantes ao tratar de prova, procedimento e modelos comparados, sem cair em tecnicismos estéreis. O que está em jogo não é uma curiosidade acadêmica sobre institutos, mas o impacto direto no modo como se decide, se prova e se responsabiliza em litígios empresariais. Quando a prova falha, a justiça falha junto. E o livro não contorna esse ponto: enfrenta-o de modo frontal, com utilidade concreta para quem atua no contencioso e para quem busca, antes disso, reduzir a probabilidade de conflito.

Outro destaque é a capacidade de dialogar com o presente sem receio das novas fronteiras. O mundo empresarial não se resume mais a ativos físicos, relações lineares e cadeias previsíveis. A obra transita por temas ligados à tecnologia, a intangíveis, a novas formas de organização e a setores específicos, mostrando como o Direito precisa se adaptar para continuar sendo instrumento de estabilidade e desenvolvimento, e não um obstáculo involuntário.

Há, ainda, um eixo especialmente contemporâneo: as relações entre empresas e Administração Pública, a exigência de integridade e as consequências regulatórias e reputacionais das escolhas corporativas. O livro evita tanto a ingenuidade quanto o punitivismo automático. Ao discutir integridade, governança e responsabilidade, recoloca a pergunta essencial: como estabelecer padrões de conduta juridicamente sólidos e operacionalmente viáveis, sem transformar o sistema em um labirinto que só produz insegurança?

Quando a obra aborda temas sensíveis do debate público, como ESG, equidade e instrumentos de inclusão econômica, faz isso com seriedade jurídica. Sem slogans, sem simplificações, sem romantizações. Isso é essencial. O Direito não pode ser refém de modas, mas também não pode ser cego às transformações do mundo que pretende regular.

Por tudo isso, este livro merece ser lido com a atenção reservada ao que é útil de verdade.

Para o estudante, oferece um mapa: organiza temas, conecta problemas, indica zonas de tensão e amadurece o raciocínio. Para o profissional, oferece uma lâmina: afia critérios, qualifica decisões e amplia repertório. Para o empresário e o gestor, oferece algo ainda mais raro: clareza sobre riscos antes que virem crise, e sobre governança antes que vire litígio.

Aplaude-se esta obra porque ela cumpre uma função que o ambiente jurídico atual exige com urgência: transformar complexidade em compreensão, sem empobrecer o debate. E, nesse campo, compreender não é luxo. É condição de sobrevivência.

Fica, portanto, um convite direto: leia com calma, anote, retorne quando necessário, compare, discorde quando for o caso. O livro comporta isso. Foi escrito para quem pensa e, sobretudo, para quem precisa decidir.

Se o Direito Empresarial é, em última análise, o Direito de manter estruturas de pé sob pressão, esta obra chega no momento exato: não para confirmar o que já se sabe, mas para elevar o nível do que se exige.

Boa leitura!

**Arthur Guerra**
Pós-Doutor em Direito Público
Doutor em Direito Público
Mestre em Direito Constitucional
Especialista em Direito Municipal e Direito Eleitoral
Advogado e Professor Universitário

Capítulo 1

# GOVERNANÇA PÚBLICA E EMPRESARIAL NA ERA DIGITAL: INTEGRIDADE, EFICIÊNCIA E RESPONSABILIDADE COMPARTILHADA NAS RELAÇÕES ENTRE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E EMPRESAS

Larissa de Moura Guerra Almeida[1]

## 1 Introdução

A governança, tradicionalmente associada ao universo corporativo, passou a ocupar posição central também no âmbito da Administração Pública, especialmente a partir da intensificação das relações entre o Estado e o setor empresarial. Contratações públicas, parcerias público-privadas, concessões, incentivos econômicos e regulação de mercados colocam o setor empresarial em interação constante com o Poder Público, bem como revelam um espaço híbrido no qual interesses públicos e privados se encontram, exigindo padrões elevados de ética, transparência, eficiência e responsabilidade social, além de eficiência econômica e observância do interesse público.

Assim, a intensificação das relações entre Administração Pública e empresas privadas tem evidenciado a necessidade de padrões elevados de governança, ética e integridade no ambiente econômico contemporâneo.

Nesse contexto, a Lei nº 12.846/2013 (Lei Anticorrupção) representa marco fundamental ao estabelecer a responsabilidade objetiva administrativa e civil das pessoas jurídicas pela prática de atos lesivos contra a Administração Pública, nacional ou estrangeira (Brasil, 2013). A norma

1 Doutoranda e Mestre em Direito Público, PUC Minas. Bolsista CAPES PROEX/Taxa. Pesquisadora do "Grupo de Estudos Avançados em Direitos Fundamentais, Processo Democrático e Jurisdição Constitucional", do Grupo de Pesquisa "Constitucionalismo e Direitos na Era Digital" e do Núcleo de Pesquisa "REDES de Direitos Humanos" (PPGD PUC Minas). Membro da Academia Brasileira de Direito Eleitoral e Político – ABRADEP. Professora e Advogada em Direito Constitucional, Administrativo e Eleitoral. Contato: lah.moura.guerra@gmail.com. Currículo Lattes: http://lattes.cnpq.br/0406208623321421. ORCID: https://orcid.org/0000-0001-9130-1893.

desloca o eixo da responsabilização exclusivamente individual para o plano organizacional, exigindo das empresas estruturas internas de controle, programas de integridade e uma cultura institucional orientada pela ética (Brandt; Rocha, 2022), consolidando a governança e o *compliance* como elementos estruturantes das relações entre empresas e Poder Público.

Paralelamente, a transformação digital tem impactado profundamente tanto a gestão pública quanto a atividade empresarial. Tecnologias como inteligência artificial, *big data*, automação de processos, plataformas digitais e *blockchain* vêm sendo incorporadas como instrumentos de eficiência, controle, transparência e prevenção da corrupção, além de redefinir modelos de governança, ampliar a transparência e potencializar tais mecanismos (Castells, 2013; OECD, 2015). Esse movimento evidencia uma convergência entre governança pública e governança corporativa, especialmente em ambientes regulados e nas relações público-privadas.

O presente capítulo tem por objetivo analisar a governança pública e empresarial na era digital, destacando como a modernização tecnológica e os instrumentos normativos de integridade – notadamente a Lei Anticorrupção, a Lei das Estatais (Lei nº 13.303/2016) e o Decreto nº 9.203/2017 – contribuem para a construção de um modelo de responsabilidade compartilhada entre Administração Pública e empresas. A metodologia adotada é qualitativa, de caráter exploratório-dedutivo, baseada em pesquisa bibliográfica e análise da legislação pertinente.

Sustenta-se a hipótese de que a digitalização da gestão e a incorporação de práticas de governança e compliance configuram hoje um paradigma comum ao setor público e ao empresarial, sendo indispensáveis para a legitimidade das relações econômicas e institucionais no Estado Democrático de Direito.

## 2 Governança, planejamento e integridade: convergências entre o público e o empresarial

A governança corporativa consolidou-se no setor empresarial como um conjunto de práticas voltadas à transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa, conforme sistematizado pelo Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC, 2023). Progressivamente, esses princípios passaram a influenciar também a Administração Pública,

sobretudo em razão da complexidade das funções estatais e da necessidade de maior eficiência e legitimidade institucional.

No plano normativo, a governança pública encontra fundamento no Decreto nº 9.203/2017, que instituiu a política de governança da Administração Pública federal, estabelecendo diretrizes como liderança, estratégia, controle e gestão de riscos. (Brasil, 2017). Embora inserida no regime jurídico-administrativo, essa política revela clara aproximação com os fundamentos da governança corporativa. Ainda que não se confunda com a governança corporativa, a governança pública absorve seus princípios estruturantes, adaptando-os ao regime jurídico-administrativo.

A convergência entre os modelos público e empresarial torna-se ainda mais evidente no regime das empresas estatais, disciplinadas pela Lei nº 13.303/2016, que impõe exigências de governança, transparência e compliance, aproximando-as das práticas típicas do setor privado, sem afastar o compromisso com o interesse público (Brasil, 2016). O modelo evidencia a aproximação entre práticas empresariais e exigências do interesse público.

Além disso, a Lei nº 12.846/2013, ao exigir programas de integridade como atenuantes de sanções, impulsionou a difusão do compliance no setor privado, sobretudo entre empresas que contratam com o Poder Público (Brasil, 2013). A integridade deixa de ser mera opção estratégica e passa a configurar verdadeiro dever jurídico nas relações público-empresariais.

Nesse cenário, ganha relevo a noção de responsabilidade social empresarial (RSE). Superando a visão tradicional da empresa como mero agente de maximização de lucros, a RSE reconhece a empresa como ator social relevante, cujas decisões impactam trabalhadores, consumidores, comunidades e o próprio Estado. A clássica formulação de Carroll (1991) já indicava que a responsabilidade empresarial envolve dimensões econômicas, legais, éticas e filantrópicas, enquanto Porter e Kramer (2011) defendem a criação de valor compartilhado como estratégia de sustentabilidade empresarial.

Essas concepções dialogam diretamente com os atuais modelos de governança, especialmente no contexto das empresas que mantêm relações estruturais com o Poder Público, nas quais a ética e a integridade deixam de ser opcionais e passam a integrar o núcleo das obrigações organizacionais.

## 3 Transformação digital e eficiência na governança pública e empresarial

A transformação digital, inicialmente consolidada no setor privado, vem sendo progressivamente incorporada pela Administração Pública como estratégia de modernização e eficiência. No Brasil, a Lei nº 14.129/2021 (Lei do Governo Digital) consolida esse movimento ao estabelecer princípios como desburocratização, transparência, inovação e foco no cidadão, reforçando a digitalização como política pública permanente (Brasil, 2021).

Ferramentas tecnológicas como automação de processos, interoperabilidade de sistemas, análise de dados e inteligência artificial têm sido utilizadas para otimizar procedimentos administrativos, reduzir custos operacionais e ampliar a capacidade estatal de controle e fiscalização. Tais instrumentos, amplamente empregados no ambiente empresarial, evidenciam a circulação de práticas de gestão entre os setores público e privado (OECD, 2015).

No campo da integridade, a digitalização desempenha papel estratégico. Sistemas informatizados de controle interno, rastreabilidade de dados, auditorias digitais e cruzamento automatizado de informações fortalecem programas de compliance e ampliam a capacidade de detecção de irregularidades, tanto na Administração quanto nas empresas que com ela se relacionam.

A digitalização também se revela relevante no combate à corrupção, tanto no setor público quanto no empresarial. Sistemas de rastreabilidade, cruzamento de dados e auditoria automatizada ampliam a capacidade de detecção de irregularidades, fortalecendo os programas de integridade previstos na Lei Anticorrupção.

Todavia, a governança digital com a incorporação de tecnologias também impõe desafios éticos e jurídicos, especialmente no que se refere à proteção de dados pessoais (Lei nº 13.709/2018 – LGPD), ao devido processo legal e à preservação da dignidade humana (Brasil, 2018). Assim, a tecnologia deve ser compreendida como meio de aprimoramento da governança, e não como substituta das garantias institucionais. A governança digital deve ser acompanhada de parâmetros normativos claros e de controle democrático.

## 4 Lei Anticorrupção, integridade empresarial e responsabilidade nas relações público-privadas

A promulgação da Lei nº 12.846/2013 marcou uma inflexão relevante no tratamento jurídico da corrupção no Brasil ao instituir a responsabilidade objetiva das pessoas jurídicas por atos lesivos contra a Administração Pública. O modelo adotado busca incentivar a prevenção, deslocando o foco da repressão exclusivamente punitiva para a adoção de estruturas internas de integridade (Di Pietro, 2018).

Nesse contexto, os programas de integridade assumem papel central. A legislação e sua regulamentação pelo Decreto nº 11.129/2022 estabelecem parâmetros para a avaliação desses programas, considerando fatores como comprometimento da alta direção, análise de riscos, controles internos, canais de denúncia e medidas disciplinares.

Todavia, a experiência brasileira demonstra que a mera existência formal de programas de compliance não é suficiente para assegurar comportamentos éticos. Estudos empíricos, como os relatórios da KPMG (2016; 2019), evidenciam a persistência de práticas ilícitas mesmo em organizações que declaradamente adotam mecanismos de integridade, revelando a existência de um *compliance* simbólico ou de fachada.

A análise de casos envolvendo acordos de leniência no contexto da Operação Lava Jato reforça essa constatação. Em diversos episódios, os programas de integridade mostraram-se insuficientes para prevenir condutas ilícitas, funcionando mais como instrumentos de mitigação de sanções do que como expressão de uma cultura organizacional ética (Ministério Público Federal, 2019a; 2019b).

Esse cenário evidencia que a efetividade da Lei Anticorrupção depende menos da formalização de estruturas e mais da internalização de valores éticos pelas empresas. A integridade empresarial exige comprometimento real da alta administração, coerência entre discurso e prática e alinhamento entre objetivos econômicos e responsabilidade social.

As relações entre Administração Pública e empresas – em especial, por meio de licitações, contratos administrativos, concessões e parcerias – exigem padrões elevados de ética e transparência. A Lei nº 14.133/2021 (Nova Lei de Licitações) reforça esse cenário ao incorporar princípios de governança, planejamento e gestão de riscos (Brasil, 2021).

Nesse ambiente, a responsabilidade empresarial transcende o cumprimento formal da legalidade e passa a abranger a adoção de uma

cultura organizacional comprometida com a integridade. Programas de compliance, códigos de conduta e mecanismos internos de controle tornam-se instrumentos indispensáveis para a legitimidade das relações público-privadas.

A governança, portanto, assume caráter compartilhado: o Estado deve estruturar processos transparentes e eficientes, enquanto as empresas devem internalizar padrões éticos compatíveis com o interesse público. A tecnologia, nesse contexto, atua como catalisadora dessa interação, ampliando a capacidade de controle e de *accountability*.

## 5 Considerações finais

A análise desenvolvida demonstra que a governança pública e empresarial, na era digital, configura um campo de convergência normativa, institucional e ética entre o Direito Público e o Direito Empresarial. A Lei Anticorrupção, aliada à legislação sobre governança pública, estatais e governo digital, evidencia a construção de um modelo de responsabilidade compartilhada entre Administração Pública e empresas.

A transformação digital potencializa mecanismos de controle, transparência e eficiência, mas não substitui a necessidade de uma cultura organizacional orientada pela ética e pela integridade. Programas de compliance efetivos dependem de compromisso institucional genuíno, e não apenas do atendimento formal a exigências legais.

Conclui-se que o Direito Empresarial contemporâneo, especialmente nas relações com o Estado, exige mais do que eficiência econômica: demanda responsabilidade social, governança consistente e respeito ao interesse público. A empresa que atua em ambiente regulado ou contratual com a Administração Pública torna-se, inevitavelmente, corresponsável pela qualidade ética das relações institucionais, consolidando a integridade como valor estruturante da atividade econômica no Estado Democrático de Direito.

## Referências

BRANDT, Felipe Barbosa; ROCHA, Renata Ferreira da. Os elementos da responsabilidade objetiva prevista na lei anticorrupção. **Cadernos Técnicos da CGU**, Brasília, 2022. Disponível em: https://revista.cgu.gov.br/Cadernos_CGU/article/download/602/333/3253. Acesso em 12 dez.

2025.

BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil, 5 de outubro de 1988. **Diário Oficial da União**, Brasília, 5 de outubro de 1988. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicaocompilado.htm. Acessado em 23 de julho de 2025.

BRASIL. Decreto nº 9.203, de 22 de novembro de 2017. Dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. **Diário Oficial da União**, Brasília, 23 de novembro de 2017. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/decreto/D9203.htm. Acessado em 23 de julho de 2025.

BRASIL. Decreto nº 11.129, de 11 de julho de 2022. Regulamenta a Lei nº 12.846, de 1º de agosto de 2013, que dispõe sobre a responsabilização administrativa e civil de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública, nacional ou estrangeira. **Diário Oficial da União**, Brasília, 12 de julho de 2022. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2022/decreto/d11129.htm. Acessado em 23 de julho de 2025.

BRASIL. Lei Federal nº 12.846, de 01 de agosto de 2013. Dispõe sobre a responsabilização administrativa e civil de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública, nacional ou estrangeira, e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, 02ago. 2013 (a). Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2013/lei/l12846.htm. Acesso em: 2 ago. 2025.

BRASIL. Lei Federal nº 13.303, de 30 de junho de 2016. Dispõe sobre o regime jurídico das sociedades anônimas, das sociedades de economia mista e suas subsidiárias, no âmbito da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios. **Diário Oficial da União**, Brasília, 1º de julho de 2016. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2016/lei/l13303.htm. Acessado em 23 de julho de 2025.

BRASIL. Lei Federal nº 13.709, de 14 de agosto de 2018. **Diário Oficial da União**, Brasília, 15 de agosto de 2018a. Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD). Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2018/lei/l13709.htm. Acessado em 23 de julho de 2025.

BRASIL. Lei Federal nº 14.129, de 29 de março de 2021. Estabelece princípios, regras e instrumentos para o Governo Digital e para o aumento da eficiência pública e altera a Lei Federal nº 7.116, de 29 de agosto de 1983, a Lei Federal nº 12.527, de 18 de novembro de 2011

(Lei de Acesso à Informação), a Lei Federal nº 12.682, de 9 de julho de 2012, e a Lei Federal nº 13.460, de 26 de junho de 2017. **Diário Oficial da União**, Brasília, 30 de março de 2021. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2021/lei/l14129.htm. Acesso em: 3 de junho de 2025.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão. **Estratégia de Governança Digital: Transformação Digital – cidadania e governo**. Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão, Secretaria de Tecnologia da Informação e Comunicação. Brasília: MP, 2018b. Disponível em: https://www.gov.br/governodigital/pt-br/estrategia-de-governanca-digital/revisaodaestrategiadegovernancadigital20162019.pdf. Acesso em: 3 de junho de 2025.

CARROLL, Archie B. The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. **Business Horizons**, v. 34, n. 4, p. 39-48, 1991.

CASTELLS, Manuel. **A sociedade em rede**. Trad. Roneide Venancio Majer. 28 ed. São Paulo: Paz e Terra, 2013.

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. **Direito administrativo**. 31. ed. São Paulo: Atlas, 2018.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA (IBGC). **Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa** [Code of Best Practices for Corporate Governance]. 6th ed. São Paulo: IBGC, 2023. Available at: https://conhecimento.ibgc.org.br/Paginas/Publicacao.aspx?PubId=24640. Accessed on: June 3, 2024.

KPMG. **Pesquisa Maturidade do Compliance no Brasil – Conductatthe top**. 3. ed. KPMG Brasil Consultoria Ltda., KPMG International Cooperative, 2017-2018. Disponível em: https://home.kpmg/br/pt/home/insights/2018/06/pesquisa-maturidade-do-compliance-no-brasil-3a-edicao.html. Acesso em: 10 ago. 2025.

KPMG. **Pesquisa global de fraudes e compliance**. São Paulo: KPMG, 2016.

KPMG. **Global fraud and compliance survey**. São Paulo: KPMG, 2019.

MINISTÉRIO PÚBLICO FEDERAL. **Operação Lava Jato**. Grandes Casos, Caso Lava Jato (2019a). Disponível em: http://www.mpf.mp.br/

grandes-casos/lava-jato. Acesso em: 2 ago. 2025.

MINISTÉRIO PÚBLICO FEDERAL. **Lava Jato**: MPF devolve mais de R$ 420 milhões para a Petrobras (2019b). Disponível em:http://www.mpf.mp.br/pr/sala-de-imprensa/noticias-pr/lava-jato-mpf-devolve-mais-de-r-420-milhoes-para-a-petrobras. Acesso em: 18 nov. 2025.

MINISTÉRIO PÚBLICO FEDERAL (MPF). **Acordos de leniência e resultados institucionais da Operação Lava Jato**. Brasília: MPF, 2018. Disponível em:https://www.mpf.mp.br/grandes-casos/casos-historicos/lava-jato. Acesso em: 18 nov. 2025.

ORGANISATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT (OECD). **Public governance reviews: public sector integrity**. Paris: OECD Publishing, 2015.

PORTER, Michael E.; KRAMER, Mark R. Creating shared value. **Harvard Business Review**, v. 89, n. 1-2, p. 62-77, 2011.

Capítulo 2

# SEGURANÇA JURÍDICA NOS CONTRATOS DE INTEGRAÇÃO AGROINDUSTRIAL NAS CADEIAS AVÍCOLA E SUINÍCOLA

Luis Miguel Barudi[1]
Meurlin Neis Chiodi[2]

## 1 Introdução

A integração agroindustrial tornou-se, nas últimas décadas, o principal modelo contratual de organização das cadeias de avicultura e suinocultura no Brasil, articulando milhares de produtores familiares e cooperativas a grandes agroindústrias transformadoras em um ambiente de crescente especialização produtiva (SILVEIRA, 2017; MIELE, 2007).

Essa forma de cooperação permite padronizar processos, garantir regularidade de adequada, rastreabilidade e atendimento a critério de qualidade dos mercados interno e externo, posicionando o país entre os maiores produtores e exportadores de proteína animal do mundo (ABPA, 2023; CNA, sd).

O desenvolvimento do modelo, hoje, foi acompanhado por forte concentração econômica e tecnológica nas mãos das integradas, que passou a controlar insumos, assistência técnica, sessões de desempenho e canais de distribuição, produzindo desequilíbrios contratuais relevantes em desfavor do produtor integrado (BOSI, 2011; SILVEIRA, 2017).

A ausência, por décadas, de orientação específica em contratos elaborados unilateralmente pelas empresas, com pouca transparência sobre critérios de honorários, repartição de riscos e possibilidades de rescisão, o que fomentou judicialização e insegurança jurídica no meio rural (MIELE, 2007; NOVAIS, 2024).

1 Doutor em Direito Político e Econômico pela Universidade Presbiteriana Mackenzie – UPM, professor do Curso de Direito do Centro Universitário UDC – Medianeira/PR. E-mail: miguelbarudi@gmail.com

2 Bacharela em Direito pelo Centro Universitário UDC – Medianeira/PR. E-mail: meurlinneis@outlook.com

Com o intuito de enfrentar essas distorções, foi promulgada a Lei nº 13.288, de 16 de maio de 2016, denominada Lei da Integração, que institui disposições normativas para os contratos de integração vertical nas atividades agrossilvipastoris, definindo obrigações gerais, mecanismos de transparência e instâncias de governança paritária (BRASIL, 2016).

A lei delimitou o conceito de integração vertical, distinguiu produtores integrados e integradores, equipou certos comerciantes e exportadores ao integrador e promoveu a qualificação da relação como mera compra e venda, vínculo empregatício ou simples prestação de serviços, inserindoa no âmbito civilagrário com regime híbrido (BRASIL, 2016; DARIO, 2020; LIRA SILVA, 2022).

Diante desse cenário, coloca-se o seguinte problema de pesquisa: a Lei 13.288/2016 tem sido eficaz na garantia da segurança jurídica e na prevenção de práticas abusivas nos contratos de integração firmados entre produtores integrados e agroindústrias das cadeias de avicultura e suinocultura (SILVEIRA, 2017; BOSI, 2011)?

A relevância do tema corre do peso econômico e social desses segmentos para o agronegócio brasileiro, bem como a necessidade de compatibilizar a competitividade global com justiça contratual e desenvolvimento rural sustentável (ABPA, 2023; CNA, sd; NOVAIS, 2024).

O objetivo geral do artigo consiste em analisar a efetividade da Lei 13.288/2016 como instrumento de promoção de segurança jurídica e de mitigação de abusos nas relações de integração agroindustrial em aves e suínos (BRASIL, 2016). Como objetivos específicos, buscase: a) contextualizar historicamente a consolidação do sistema de integração nessas cadeias; b) examinar os principais dispositivos da lei, com ênfase em transparência, governança e repartição de riscos; c) avaliar avanços, limites e desafios práticos da aplicação do marco legal (SILVEIRA, 2017; DARIO, 2020; LIRA SILVA, 2022).

A fundamentação teórica está baseada na análise doutrinária e documental da legislação, da literatura especializada em direito agrário, direito contratual e economia rural, bem como de regulamentações setoriais e instrumentos como o Documento de Informação PréContratual (DIPC), o Relatório de Informações da Produção Integrada (RIPI) e atas de CADECs (ZYLBERSZTAJN, 2005; FARINA; ZYLBERSZTAJN, 1994; DÁRIO, 2020).

A partir de leitura sistemática, proceda à interpretação crítica da lei à luz de princípios como boa-fé objetiva, função social do contrato, equilíbrio econômico e desenvolvimento sustentável nas cadeias de aves e suínos.

## 2 Integração agroindustrial em aves e suínos no Brasil

### *2.1 Evolução histórica e institucional*

O sistema de integração produtiva na avicultura e suinocultura consolidou-se entre as décadas de 1960 e 1980, inicialmente na Região Sul, como resposta da agroindústria à necessidade de padronizar a produção, escalar a capacidade e garantir o abastecimento contínuo de matéria-prima num contexto de modernização do campo (SILVEIRA, 2017; MIELE, 2007).

Pequenas propriedades familiares passaram a firmar contratos com frigoríficos e agroindústrias, concessão de ração, animais jovens e assistência técnica em troca do manejo dos animais até o abate, em arranjos inspirados na experiência da fumicultura, em que contratos de fornecimento com cláusulas de exclusividade já eram utilizados desde o início do século XX (DALLA COSTA, 2010; MIELE, 2007).

Esse processo foi intensamente apoiado pelo ambiente institucional, em especial pela criação, em 1975, da Embrapa Suínos e Aves, que resultou em pesquisa aplicada em genética, nutrição, sanidade e biossegurança, viabilizando a modernização tecnológica do sistema integrado (BOSI, 2011; EMBRAPA, 2025).

A literatura de economia das organizações interpreta a expansão da integração à luz da teoria dos custos de transação, destacando os contratos de longo prazo como arranjos híbridos capazes de mitigar incertezas relacionadas à qualidade, especificidade de ações e sincronização das etapas produtivas (FARINA; ZYLBERSZTAJN, 1994; ZYLBERSZTAJN, 2005).

Entre as décadas de 1980 e 2000, a integração se tornou o modelo hegemônico de governança agroindustrial em aves e suínos, em um contexto de industrialização acelerada, ampliação do mercado interno e crescimento das exportações de carnes (SILVEIRA, 2017; DALLA COSTA, 2010).

Grandes empresas investiram em programas genéticos, fábricas de ração, abatedouros e logística, utilizando os contratos de integração como

instrumento central de coordenação e de redução dos custos de transação, alinhando incentivos e mitigando incertezas quanto à qualidade, volume e regularidade do fornecimento (MIELE, 2007; ZYLBERSZTAJN, 2005).

Ao mesmo tempo em que promove ganhos expressivos de eficiência, produtividade e competitividade, o modelo produzido depende da dependência econômica dos produtores em relação às agroindústrias, especialmente em torno de critérios de remuneração por desempenho e critérios técnicos unilaterais (BOSI, 2011).

As assimetrias de poder e de informação foram fonte de conflitos reiterados, que passaram a exigir resposta normativa mais sofisticada, culminando, anos depois, na elaboração da Lei 13.288/2016 (SILVEIRA, 2017; NOVAIS, 2024).

### *2.2 Panorama setorial e desafios*

Atualmente, a avicultura e a suinocultura figuram entre os segmentos mais dinâmicos do agronegócio brasileiro, com forte contribuição para o PIB, a geração de emprego e as exportações, em especial de carne de frango e suína (ABPA, 2023; ABPA, 2024). O Brasil se consolida como maior exportador mundial de carne de frango e está entre os principais produtores e exportadores de carne suína, apoiado na combinação de vantagens naturais, disponibilidade de grãos e estrutura produtiva integrada (ABPA, 2023; CNA, sd).

O modelo de integração, em que a agroindústria coordena o fornecimento de insumos, assistência técnica e vendas enquanto o produtor responde pelo manejo nas granjas, é reconhecido como motor desse desempenho competitivo (SILVEIRA, 2017). A governança contratual híbrida, com coordenação privada de longo prazo, permite reduzir custos, garantir rastreabilidade e atender padrões sanitários e de qualidade exigidos pelos mercados cada vez mais regulamentados (ZYLBERSZTAJN, 2005; MIELE, 2007).

Apesar dos resultados positivos, a expansão da integração trouxe desafios comuns às cadeias avícolas e suinícolas. Destacamse: a necessidade de manejo ambiental adequado de projetos e resíduos, com investimentos em tecnologias como biodigestores e produção de biogás; a observância de critérios crescentes de bem estar animal, que exigem melhorias de ambiência e manejo; e a persistência de desequilíbrios contratuais, que se manifestam em dificuldades de negociação de cláusulas, opacidade na formação de

preços pagos ao produtor e dependência econômica do integrado (BOSI, 2011; EMBRAPA, 2025; MIELE, 2007; NOVAIS, 2024).

Do ponto de vista social, a forte padronização técnica e a baixa autonomia decisória dos produtores podem estimular a permanência de novas gerações no campo, colocando em risco a renovação da base produtiva em algumas regiões (NOVAIS, 2024). Em síntese, o modelo de integração se mostra eficiente e competitivo, mas sua sustentabilidade de longo prazo depende do equilíbrio entre rentabilidade, justiça contratual e responsabilidade socioambiental (SILVEIRA, 2017; BOSI, 2011).

## 3 A lei nº 13.288/2016 e o microssistema de integração agroindustrial

### *3.1 Conceitos, natureza jurídica e princípios*

A Lei 13.288/2016 institui um microssistema normativo específico para reger os contratos de integração vertical nas atividades agrossilvipastoris, definindo obrigações gerais de produtores integrados e integradores, mecanismos de transparência e instâncias de governança paritária (BRASIL, 2016).

A lei delimita seu campo de aplicação ao conceituar a integração vertical como relação contratual voltada ao planejamento e execução da produção e industrialização ou distribuição de matéria prima, bens intermediários ou bens de consumo final, com responsabilidades recíprocas previstas em contrato (BRASIL, 2016).

O legislador distingue o produtor integrado, que recebe insumos e serviços para produzir e fornecer determinado produto, do integrador, que fornece tais insumos e serviços e adquire a produção, equiparando a este último o comerciante ou exportador que celebra contratos de integração para obtenção de matéria-prima (BRASIL, 2016).

Ao mesmo tempo, afastou-se expressamente a qualificação da integração como mera compra e venda, relação de emprego ou prestação de serviços, subsumindoa ao âmbito do direito civil e do direito agrário, em regime híbrido que combina normas civis, agrárias, ambientais, sanitárias e de defesa agropecuária (BRASIL, 2016; DARIO, 2020; LIRA SILVA, 2022).

No plano principiológico, o artigo 3º da lei consagra como vetor interpretativo central a conjugação de esforços e recursos com justa

distribuição dos resultados, aproximando o microssistema da função social do contrato e do princípio do equilíbrio contratual, amplamente explicado pela doutrina (DARIO, 2020; LIRA SILVA, 2022). Esse comando orienta tanto a elaboração das cláusulas quanto à atuação das instâncias de governança, impondo a repartição equitativa de riscos e benefícios entre produtores integrados e agroindústrias (DARIO, 2020).

A natureza jurídica do contrato de integração, à luz da lei, é a de um contrato de colaboração econômica de longa duração, de conteúdo complexo, que combina obrigações técnicas, financeiras, ambientais e sanitárias em estrutura cooperativa, porém assimétrica (ZYLBERSZTAJN, 2005; DARIO, 2020).

Tratase de instrumento de governança de cadeias produtivas que ultrapassam a lógica de transações pontuais e projetam relações desafiadoras, exigindo, por isso, mecanismos permanentes de ajuste e reequilíbrio (LIRA SILVA, 2022; NOVAIS, 2024).

### *3.2 Cláusulas obrigatórias e transparência informacional*

A Lei 13.288/2016 elenca um conjunto de cláusulas obrigatórias para os contratos de integração, sob pena de nulidade, exigindo que o instrumento seja claro, preciso e organizado de forma lógica (BRASIL, 2016).

Devem constar, entre outros elementos, as responsabilidades e obrigações recíprocas das partes, os padrões de qualidade de insumos e produtos, a metodologia e as parâmetros de design da eficiência produtiva, a forma e os prazos de distribuição de resultados, o valor de referência para as contratações do integrado, os custos financeiros dos insumos adiantados, as responsabilidades tributárias, sanitárias e ambientais, as questões de segurança, as sanções por inadimplência e as regras de acesso às instalações (BRASIL, 2016; DÁRIO, 2020).

No tocante à transparência, a lei institui dois instrumentos fundamentais: o Documento de Informação Précontratual (DIPC) e o Relatório de Informações da Produção Integrada (RIPI), concebidos como mecanismos de redução de assimetria informacional nas relações de integração (BRASIL, 2016; DARIO, 2020).

O DIPC deve ser fornecido ao produtor interessado antes da assinatura do contrato, com informações sobre o sistema de integração, investimentos necessários, custos e riscos, parâmetros técnicos e econômicos,

estimativas de remuneração baseadas em dados dos 24 meses anteriores e validadas pelo CADEC, bem como o grau de exclusividade e as principais responsabilidades legais (BRASIL, 2016; LIRA SILVA, 2022).

O RIPI, por sua vez, deve ser elaborado a cada ciclo detalhado, detalhando insumos fornecidos, indicadores zootécnicos, volumes produzidos, preços praticados e valores efetivamente pagos ao produtor, sendo passível de auditorias pelo CADEC ou entidade representativa (BRASIL, 2016). A doutrina sublinha que esse instrumento concretiza o dever de prestação de contas e viabiliza a contestação de práticas potencialmente abusivas, sobretudo na formação da remuneração variável (DARIO, 2020; LIRA SILVA, 2022).

Essas questões buscam enfrentar a assimetria informacional que tradicionalmente marcava as relações de integração, permitindo que o produtor tome decisões mais conscientes e fiscalize a execução contratual (BOSI, 2011). Ao revelar critérios de remunerações, custos de insumos e riscos envolvidos, o DIPC e o RIPI operam como instrumentos de concretização da boa-fé objetiva e de prevenção de litígios nas cadeias avícolas e suinícolas (ZYLBERSZTAJN, 2005; DARIO, 2020).

## 4 CADECs, segurança jurídica e prevenção de práticas abusivas

### *4.1 Estrutura e competências dos CADECs*

As Comissões para Acompanhamento, Desenvolvimento e Conciliação da Integração (CADECs) são específicas para a inovação institucional central da Lei 13.288/2016 para o equilíbrio contratual, ao instituírem instâncias locais de governança paritária entre integradores e integrados (BRASIL, 2016).

Cada unidade integrada, em conjunto com seus produtores integrados, deve instituir um CADEC com composição paritária, formada por representantes eleitos dos produtores e representantes designados pela agroindústria, com igual poder decisório (BRASIL, 2016; DARIO, 2020).

Compete aos CADECs acompanhar a execução dos contratos, validar indicadores técnicos e econômicos, deliberar sobre planos de modernização tecnológica, definir e fazer cumprir o valor de referência das remunerações do produtor e atuar como instância conciliatória para conflitos relacionados à execução contratual (BRASIL, 2016; LIRA SILVA, 2022). A lei exige a realização de reuniões periódicas, registro de atas e

elaboração de relatórios, que passam a integrar o conjunto probatório em eventuais demandas judiciais relacionadas à relação de integração (BRASIL, 2016).

Do ponto de vista dogmático, as CADECs configuram mecanismo híbrido de autorregulação supervisionada, em que os próprios agentes privados, sob diretrizes legais, exercem funções de negociação, fiscalização e conciliação, aproximando-se da governança contratual de modelos cooperativos (DARIO, 2020; LIRA SILVA, 2022).

Essa institucionalização do diálogo paritário rompe, ao menos em tese, com a lógica de contratos elaborados unilateralmente, abrindo espaço para construção coletiva de parâmetros de desempenho e remuneração nas cadeias integradas (SILVEIRA, 2017; NOVAIS, 2024).

### *4.2 Segurança jurídica e mitigação de abusos*

A criação dos CADECs, associada à obrigatoriedade de DIPC e RIPI e ao detalhamento das cláusulas contratuais, produziu efeitos relevantes sobre a segurança jurídica das relações de integração, ao conferir maior previsibilidade e padronização aos direitos e deveres das partes (BRASIL, 2016; DARIO, 2020).

A previsibilidade dos critérios de remuneração, a padronização de relatórios e a corresponsabilidade em matéria ambiental e reduziram disputas interpretativas e incertezas sobre a alocação de riscos e responsabilidades entre integradores e integrados (LIRA SILVA, 2022; BOSI, 2011).

Estudos setoriais e relatos empíricos indicam que a melhoria dos CADECs em diferentes estados contribuiu para diminuir o volume de litígios judiciais, substituindo disputas individuais por processos de negociação coletiva e conciliação, mais céleres e menos onerosos (SILVEIRA, 2017; NOVAIS, 2024).

A cultura de cooperação e a possibilidade de reequilíbrio institucionalizado dos contratos fortalecem a confiança entre produtores e integradores, facilitando o acesso ao crédito e o planejamento de investimentos de longo prazo (ZYLBERSZTAJN, 2005; BOSI, 2011).

No plano de prevenção de práticas abusivas, as CADECs atuam como espaços de fiscalização participativa dos concursos de contratos, das exigências técnicas e das alterações de procedimentos produtivos que impactam a economia do contrato (DARIO, 2020; LIRA SILVA, 2022). A análise colegiada de planilhas de custos, indicadores de desempenho e

políticas de bônus e prejuízos limita o poder discricionário das agroindústrias e inibe condutas como a alteração unilateral de preços ou a imposição de metas desproporcionais aos produtores (BOSI, 2011; SILVEIRA, 2017).

Ainda assim, persistem desafios significativos. Em algumas regiões, a implementação efetiva dos CADECs enfrentou dificuldades relacionadas à falta de capacitação técnica e jurídica dos produtores para exercer o poder paritário, bem como resistências de empresas à abertura de informações confidenciais (NOVAIS, 2024; EMBRAPA, 2025).

A heterogeneidade de práticas entre cadeias e territórios pode gerar disparidades na aplicação dos princípios legais, comprometendo a percepção de justiça contratual e exigindo maior integração com órgãos públicos de controle e entidades representativas (CNA, sd; BNDES, 2020).

## 5 Considerações finais

A análise desenvolvida permite afirmar que a Lei 13.288/2016 representa marco relevante na juridicização das relações de integração agroindustrial, ao considerar a especificidade do contrato de integração e instituir um microssistema orientado por transparência, cooperação e justa distribuição de resultados (BRASIL, 2016; DARIO, 2020).

A definição de conceitos, a previsão de cláusulas obrigatórias, o DIPC, o RIPI e a criação das CADECs e dos FONIAGROs reforçam a segurança jurídica e a redução, em boa medida, a assimetria informacional e o poder unilateral das agroindústrias nas cadeias avícolas e suinícolas (LIRA SILVA, 2022; SILVEIRA, 2017).

No entanto, o exame crítico demonstra que a eficácia prática do modelo ainda encontra limites relevantes, especialmente relacionados à implementação desigual das instâncias de governança, à assimetria de capacidades entre produtores e integradores e à persistência de forte concentração econômica em alguns segmentos (BOSI, 2011; NOVAIS, 2024).

A plena realização da justiça contratual depende da consolidação dos CADECs como espaços efetivos de deliberação e controle, da capacitação contínua dos produtores e do fortalecimento da articulação com órgãos públicos e entidades representativas do setor (CNA, sd; BNDES, 2020).

Em resumo, a Lei 13.288/2016 avançou no sentido de conferir maior equilíbrio às relações de integração em aves e suínos, mas não esgota a agenda de reformas permitidas para compatibilizar a competitividade

internacional com inclusão produtiva, sustentabilidade socioambiental e proteção do produtor integrado (ABPA, 2023; EMBRAPA, 2025).

O aperfeiçoamento do microssistema passa pela padronização nacional de boas práticas, pelo monitoramento constante dos efeitos econômicos dos contratos e pela incorporação progressiva de parâmetros de sustentabilidade e bem-estar animal nas cláusulas contratuais (MIELE, 2007; NOVAIS, 2024).

## Referências

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE PROTEÍNA ANIMAL (ABPA). **Relatório Anual 2023.** São Paulo: ABPA, 2023. Disponível em: https://abpa-br.org/. Acesso em: 15 out. 2025.

BANCO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E SOCIAL (BNDES). **Suinocultura: estrutura da cadeia produtiva e panorama do setor no Brasil.** Rio de Janeiro: BNDES Setorial, 2020.

BOSI, Antônio de Pádua. **História das relações de trabalho na cadeia produtiva avícola no Brasil (1970–2010).** *Revista de História Regional*, v. 16, n. 2, p. 87–110, 2011. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/272858588. Acesso em: 18 set. 2025.

BRASIL**. Lei nº 13.288, de 16 de maio de 2016.** Dispõe sobre os contratos de integração agroindustrial. *Diário Oficial da União*: seção 1, Brasília, DF, 17 maio 2016.

CONFEDERAÇÃO DA AGRICULTURA E PECUÁRIA DO BRASIL (CNA). **Manual de Boas Práticas para Implantação e Funcionamento da CADEC (Lei nº 13.288/2016).** Brasília: CNA, 2019.

DARIO, Bruno Baltieri**. Contrato agroindustrial de integração: tipificação e impactos jurídicos da Lei nº 13.288/2016.** *Revista de Direito Civil Contemporâneo*, São Paulo, 2020.

DARIO, Bruno Baltieri. **Impactos jurídicos da tipificação do contrato agroindustrial de integração: um estudo à luz da Lei nº 13.288/2016.** 2019. Dissertação (Mestrado em Direito) — Universidade de São Paulo, São Paulo, 2019.

EMBRAPA SUÍNOS E AVES. **Raízes, ciência e transformação: 50 anos de inovação da Embrapa Suínos e Aves.** Concórdia: Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária, 2025. Disponível em: https://www.

embrapa.br/busca-de-publicacoes/-/publicacao/1176473/raizes-ciencia-e-transformacao-50-anos-de-inovacao-da-embrapa-suinos-e-aves. Acesso em: 18 set. 2025.

FARINA, Elizabeth Maria Mercier Quelhas; ZYLBERSZTAJN, Daniel**. Coordenando o sistema agroindustrial: a nova economia das instituições.** São Paulo: Pioneira, 1994.

LIRA SILVA, Yarla Dayane de**. A Lei de Integração Vertical nos sistemas agroindustriais: análise dos contornos jurídicos da Lei nº 13.288/2016.** *Research, Society and Development*, v. 11, n. 8, e1511931554, 2022. Disponível em: https://rsdjournal.org/index.php/rsd/article/view/31554. Acesso em: 18 set. 2025.

MIELE, Marcelo. **Estrutura e dinâmica dos contratos na suinocultura de Santa Catarina.** *Estudos Econômicos*, São Paulo, v. 37, n. 3, p. 563–588, 2007. Disponível em: https://www.scielo.br/j/ee/. Acesso em: 18 set. 2025.

NOVAIS, Samara Fernanda. **A territorialização da avicultura industrial e os produtores integrados.** *Revista NERA*, Presidente Prudente, n. 60, p. 121–142, 2024.

SILVEIRA, Tatiane Maria dos Santos. **Contratos de integração no sistema agroindustrial avícola.** 2017. Dissertação (Mestrado em Desenvolvimento Regional) — Universidade Estadual do Oeste do Paraná (UNIOESTE), Toledo, 2017.

ZYLBERSZTAJN, Daniel. **O papel dos contratos na coordenação agroindustrial.** *Revista de Economia e Sociologia Rural*, Brasília, v. 43, n. 3, p. 385–420, 2005.

Capítulo 3

# A INCLUSÃO DE EMPRESAS NO ROL DAS IMPEDIDAS DE PARTICIPAR EM LICITAÇÕES: ASPECTOS JURÍDICOS E EMPRESARIAIS À LUZ DA LEI Nº 14.133/2021

Gabriela Elvira Goellner[1]
Bruna Bottin[2]
Jauro Sabino Von Gehlen[3]
Eduardo Destri Schwengber[4]

## 1 Introdução

A contratação pública representa, historicamente, um dos principais instrumentos por meio dos quais o Estado realiza suas funções administrativas, econômicas e sociais, devendo observar, em sua atuação, os princípios constitucionais da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência (art. 37, caput, CF/88). Nesse contexto, a licitação configura-se como procedimento estruturante do regime jurídico-administrativo, orientado à seleção da proposta mais vantajosa e à preservação da isonomia e da concorrência, ao mesmo tempo em que constitui, para as empresas privadas, acesso relevante ao mercado público e à circulação econômica.

A promulgação da Lei nº 14.133/2021, denominada Nova Lei de Licitações e Contratos Administrativos, introduziu mudanças substanciais na disciplina das contratações estatais, com especial destaque para o regime sancionatório aplicável às empresas. Entre os mecanismos de responsabilização previstos, ganha relevo a possibilidade de inclusão de pessoas jurídicas no rol das impedidas de licitar e contratar com a Administração Pública, medida que, embora se apresente como instrumento de reforço à integridade administrativa, suscita importantes controvérsias

1 Graduanda em Direto, pela Uceff Faculdades Chapecó, gabriela.goellner@yahoo.com.br
2 Graduanda em Direito, pela Uceff Faculdades Chapecó, brunabottin@hotmail.com
3 Mestre em Direito Pela Universidade Comunitária da Região de Chapecó - UNOCHAPECO (2016), Professor Uceff Faculdades Chapecó.
4 Coordenador do curso de Direito, Uceff Faculdades Chapecó, direito.chapeco@uceff.edu.br

quanto à sua compatibilidade com a função social da empresa e com os princípios constitucionais da proporcionalidade e da razoabilidade.

A problemática central reside na tensão entre duas dimensões do interesse público: de um lado, o dever estatal de proteger o erário, assegurar a probidade administrativa e reprimir condutas empresariais ilícitas; de outro, a necessidade de preservar a continuidade da atividade econômica, a manutenção de empregos, a competição saudável no mercado e a própria realização da função social da empresa, prevista no art. 170 da Constituição Federal. A imposição de penalidades restritivas excessivamente gravosas pode, em determinados casos, comprometer não apenas a existência da pessoa jurídica sancionada, mas também desencadear efeitos sistêmicos negativos em cadeias produtivas inteiras. Ademais, a inclusão no rol das impedidas ultrapassa o plano estritamente jurídico-administrativo, irradiando impactos reputacionais, financeiros e concorrenciais que afetam a governança corporativa e a confiabilidade da empresa perante investidores, instituições financeiras e parceiros privados.

Diante desse cenário multifacetado, o presente capítulo tem por objetivo analisar criticamente os fundamentos jurídicos, os limites constitucionais e os reflexos empresariais decorrentes da inclusão de empresas no rol das impedidas, examinando as interfaces entre a Lei nº 14.133/2021, a Lei nº 12.846/2013 (Lei Anticorrupção), a ordem econômica constitucional e as práticas contemporâneas de *compliance* e governança corporativa.

## 2 Fundamentação Teórica

### *2.1 O regime das licitações públicas e seus princípios*

A licitação, prevista no art. 37, XXI, da CF/88, configura procedimento administrativo vinculado, orientado pela busca da proposta mais vantajosa e pela preservação da igualdade entre os concorrentes. Conforme ensina Di Pietro (2023), trata-se de mecanismo que, além de proteção ao patrimônio público, constitui garantia aos administrados, ao assegurar tratamento isonômico e julgamento objetivo.

Justen Filho (2022) destaca que a licitação é expressão do princípio republicano, pois impede escolhas arbitrárias e impõe à Administração pública padrões rígidos de transparência, motivação e controle.

A nova Lei de Licitações, ao sistematizar as etapas procedimentais e o regime de responsabilização, reforça o caráter preventivo da licitação, concebendo-a não apenas como mecanismo de seleção, mas como instrumento de integridade institucional e mitigação de riscos administrativos e financeiros.

### *2.2 A empresa como sujeito de deveres e garantias*

Nos termos do art. 966 do Código Civil, a empresa é atividade econômica organizada voltada à produção ou circulação de bens ou serviços. Tal concepção deve ser compreendida em diálogo com os princípios da ordem econômica estabelecidos no art. 170 da Constituição, que atribuem à livre iniciativa e à valorização do trabalho humano papel central no desenvolvimento nacional. Como ressalta Coelho (2023), a empresa não se reduz a um mero ente produtivo, mas constitui uma instituição social cuja existência e continuidade repercutem diretamente na realização de valores constitucionais, especialmente a função social da atividade econômica.

A empresa, enquanto instituição social, desempenha funções que ultrapassam a dimensão patrimonial e se conectam à promoção do bem-estar coletivo. Coelho (2023) observa que a empresa não pode ser reduzida a ente sancionável, pois constitui organismo econômico cujo funcionamento repercute na empregabilidade, na cadeia produtiva e na própria estabilidade do mercado.

Essa compreensão é essencial para a análise das sanções previstas na Lei nº 14.133/2021, pois exige que a responsabilização administrativa seja compatível com a necessidade de preservação da atividade econômica e com a função social desempenhada pela pessoa jurídica.

### *2.3 Sanções aplicáveis às empresas na Lei nº 14.133/2021*

A Lei nº 14.133/2021 prevê quatro espécies de sanções aplicáveis às empresas que descumprirem normas licitatórias e contratuais (arts. 156 a 167):

- advertência;
- multa;
- impedimento de licitar e contratar;
- declaração de inidoneidade.

O impedimento de licitar, objeto deste estudo, possui natureza sancionatxória e efeitos restritivos severos, impondo a inscrição da empresa em cadastros oficiais como o CEIS. Embora legítima como instrumento de tutela do interesse público, a sanção exige aplicação criteriosa, sob pena de violação aos princípios da proporcionalidade e da razoabilidade, assim como adverte Justen Filho (2022), as sanções administrativas em matéria de licitações devem observar estritamente o postulado da proporcionalidade, pois o exercício do poder de punir, através do Estado, não pode transformar-se em mecanismo de eliminação da atividade econômica, tão pouco em impor restrições descabidas ao exercício da livre iniciativa.

Justen Filho (2022) ressalta que o poder sancionatório da Administração deve ser exercido com prudência, considerando a gravidade da conduta, o grau de lesividade ao erário e os impactos decorrentes da restrição.

### *2.4 Devido processo administrativo e garantias fundamentais*

A aplicação de sanções administrativas depende da instauração de processo administrativo regular, em conformidade com o art. 5º, LV, da CF/88 e com o procedimento descrito no art. 158 da Lei nº 14.133/2021. A jurisprudência do Tribunal de Contas da União enfatiza que a motivação deve ser explícita, contextualizada e demonstrar a adequação da penalidade ao caso concreto (TCU, Acórdão nº 1.069/2019).

Marinela (2022) destaca que a Administração deve ponderar não apenas o ilícito praticado, mas também as consequências sociais e econômicas que a sanção pode gerar, sobretudo quando comprometer a continuidade da empresa.

### *2.5 Perspectiva empresarial: riscos e compliance*

A inclusão de empresa no rol das impedidas produz efeitos que transcendem o relacionamento com o Estado. A literatura de governança corporativa evidencia que sanções desse tipo afetam:

- a reputação organizacional;
- o acesso a crédito;
- a relação com fornecedores e investidores;
- a competitividade em mercados privados.

Como observa Tricker (2019), a reputação corporativa constitui um dos principais ativos intangíveis da empresa, sendo diretamente influenciada pela percepção de integridade e conformidade regulatória. Como destaca Silva (2018), a exposição negativa decorrente de sanções públicas severas eleva significativamente a percepção de risco por parte de instituições financeiras e investidores, resultando no encarecimento do crédito e, em situações extremas, na inviabilização de operações essenciais à continuidade da atividade empresarial. Dessa forma, os efeitos das penalidades administrativas ultrapassam a esfera estatal, repercutindo sobre a capacidade competitiva e financeira da empresa no setor privado.

Conforme relatado, os efeitos econômicos da inclusão no rol das impedidas revelam-se multidimensionais, alcançando muito além da esfera administrativa e impactando diretamente a sustentabilidade da atividade empresarial. Nesse cenário, programas de *compliance* tornam-se instrumentos essenciais de mitigação de riscos.

A Lei nº 12.846/2013 já prevê a possibilidade de atenuação de penalidades quando comprovada a existência de mecanismos efetivos de integridade, criando ambiente propício à prevenção e ao fortalecimento da governança corporativa. A conjugação entre a Lei Anticorrupção e a Lei de Licitações revela um paradigma regulatório que privilegia a cultura da integridade e da *accountability* empresarial.

## 3 Discussão

A inclusão de empresas no rol das impedidas de participar em licitações apresenta uma medida de importante relevância para a Administração Pública, mas que, ao mesmo tempo, suscita sérias controvérsias jurídicas e econômicas. A natureza dessa sanção indica um duplo impacto: de um lado, garante a probidade e a moralidade dos contratos públicos, enquanto de outro, pode comprometer a continuidade da atividade empresarial e afetar a função social da empresa.

### *3.1 Interesse público x função social da empresa*

A sanção de impedimento de licitar materializa um dos pontos mais delicados do regime jurídico-administrativo contemporâneo: a necessidade de equilibrar o interesse público primário, preservação do erário, moralidade administrativa e integridade das contratações públicas,

com o interesse público secundário, que se relaciona à continuidade da atividade econômica, à manutenção de empregos e ao cumprimento da função social da empresa.

Essa tensão não é apenas conceitual, mas estrutural. As empresas, sobretudo quando inseridas em cadeias produtivas extensas, desempenham papel econômico cuja interrupção gera efeitos multiplicadores significativamente gravosos. A aplicação desproporcional do impedimento pode acarretar não apenas prejuízo à empresa sancionada, mas impacto social ampliado: desemprego, quebra de contratos privados, redução de competitividade regional e fragilização de setores que dependem daquela atividade empresarial.

À luz do art. 170 da Constituição Federal, que erige a função social da empresa como vetor da ordem econômica, a sanção não pode ser compreendida como resposta punitiva isolada, mas como medida que deve dialogar com a preservação mínima da atividade produtiva. Não se trata de conferir privilégio à empresa, mas de reconhecer que, no Estado Democrático de Direito, o poder sancionador não pode destruir o próprio tecido econômico que a Constituição busca proteger.

Assim, ainda que legítima e necessária, a sanção de impedimento exige aplicação cautelosa, motivação qualificada e avaliação rigorosa de impactos, sob pena de converter-se em instrumento de erosão da ordem econômica constitucional.

### *3.2 A proporcionalidade e razoabilidade como limites*

A jurisprudência consolidada do Tribunal de Contas da União e do Superior Tribunal de Justiça reforça que o exercício do poder sancionador deve observar os critérios de proporcionalidade e razoabilidade, sob pena de se afastar dos princípios estruturantes da Administração Pública e das garantias constitucionais do devido processo.

O teste trifásico da proporcionalidade, adequação, necessidade e proporcionalidade em sentido estrito, emerge como método hermenêutico indispensável. A sanção deve ser:

- adequada, isto é, apta a atingir a finalidade de proteção da integridade administrativa;
- necessária, representando a alternativa menos restritiva dentre as medidas possíveis;

- proporcional em sentido estrito, mediante ponderação entre o benefício público esperado e o sacrifício imposto à empresa.

Sanções aplicadas de forma mecânica ou descontextualizada não apenas caracterizam abuso de poder, como também podem produzir distorções no mercado, prejudicando a concorrência e contrariando os próprios fundamentos que legitimam a atuação sancionatória estatal.

A proporcionalidade, portanto, deixa de ser mero limite abstrato e passa a constituir verdadeiro parâmetro normativo para calibrar a resposta estatal e evitar que a sanção, em vez de corrigir a irregularidade, destrua a capacidade produtiva da empresa e gere externalidades negativas à sociedade

### *3.3 Impactos econômicos e reputacionais*

Os reflexos decorrentes da inclusão no rol das impedidas transcendem o campo jurídico-administrativo e avançam sobre esferas essenciais da vida empresarial. A restrição ao mercado público, que em muitos setores representa parcela significativa da demanda, pode resultar em:

- perda imediata de credibilidade institucional;
- rebaixamento em avaliações de risco e restrição ao crédito bancário;
- rescisão de contratos com parceiros privados;
- desvalorização de ativos e perda de competitividade;
- fuga de investidores e deterioração da governança interna.

Em mercados globalizados, a reputação corporativa assume papel de ativo estratégico. Empresas sancionadas enfrentam não apenas um custo administrativo, mas um custo reputacional, muitas vezes mais severo e duradouro que a própria penalidade. A sanção, portanto, deve considerar tais impactos sistêmicos, evitando que se converta em instrumento de inviabilização econômica.

### *3.4 O papel do compliance e da governança corporativa*

O fortalecimento de estruturas internas de integridade, *compliance,* controles internos, canais de denúncia, auditoria e governança, revela-se elemento essencial para a prevenção de ilícitos e para a mitigação das

penalidades aplicadas pelo Estado. A Lei nº 12.846/2013 já consolidou o entendimento de que programas de integridade efetivos reduzem substancialmente a responsabilidade administrativa da pessoa jurídica.

A literatura contemporânea reforça que o *compliance* autêntico, em oposição ao *compliance* meramente formal, transforma a cultura organizacional, reduz riscos operacionais e aumenta a resiliência da empresa. Além disso, mecanismos robustos de governança indicam boa-fé corporativa, podendo servir como critério para dosimetria das sanções e até para celebração de acordos de leniência. Desse modo, a sanção administrativa não deve ser vista apenas como punição, mas como oportunidade de reestruturação interna e fortalecimento da integridade corporativa.

### *3.5 Reflexões críticas e caminhos possíveis*

A evolução normativa e doutrinária do Direito Administrativo sancionador aponta para a necessidade de adoção de soluções que conciliem repressão à ilicitude e manutenção da atividade econômica. Entre as alternativas já reconhecidas ou sugeridas pela literatura especializada, destacam-se:

- acordos de leniência, que permitem responsabilização e reparação sem paralisação da empresa;
- imposição obrigatória de programas de integridade, com monitoramento externo;
- responsabilização individual de dirigentes e gestores, evitando a penalização indiscriminada da pessoa jurídica;
- planos de reestruturação *e compliance* supervisionado, como ocorre em outros ordenamentos;
- monitoramentos ou curadorias independentes, que asseguram correção de práticas internas sem suspensão da atividade comercial.

Essas alternativas ampliam a capacidade do Estado de promover integridade sem produzir efeitos colaterais economicamente destrutivos. Trata-se de uma abordagem que reconhece a dupla natureza da empresa: como potencial agente de ilícitos, mas também como entidade produtora de valor social e econômico.

Assim, o desafio contemporâneo consiste em construir um sistema sancionatório que seja, simultaneamente, efetivo, proporcional e sustentável, preservando a capacidade empresarial enquanto responsabiliza de modo incisivo as condutas lesivas.

## 4 Conclusão

A análise desenvolvida demonstrou que a inclusão de empresas no rol das impedidas de participar em licitações caracteriza um dos instrumentos mais relevantes da Lei nº 14.133/2021 no combate à fraude e à corrupção na Administração Pública. A medida, ao restringir a participação de empresas em processos públicos, ajuda a manter a moralidade administrativa, assegura a seriedade dos contratos e protege o erário, atendendo ao interesse público primário.

Entretanto, verificou-se que a prática dessa penalidade não se esgota na dimensão jurídico-administrativa, mas sim, entrega efeitos econômicos, sociais e reputacionais capazes de comprometer a continuidade da atividade empresarial e, em alguns casos, de inviabilizar a própria função social da empresa, prevista no art. 170, III, da Constituição Federal. O desafio, assim sendo, inclui-se na harmonização entre a necessidade de punição das condutas ilícitas e a preservação da função da empresa como agente de desenvolvimento econômico e social.

A jurisprudência do Tribunal de Contas da União e do Superior Tribunal de Justiça tem apontado para a centralidade dos princípios da proporcionalidade e da razoabilidade como limites à atuação sancionatória da Administração. Isso significa que a inclusão no rol das impedidas deve ser sempre fundamentada, motivada e adequada à gravidade do ato praticado, sob pena de configurar abuso de poder e violação às garantias constitucionais do contraditório e da ampla defesa.

Nesse contexto, ganha destaque o fortalecimento de mecanismos de compliance e governança corporativa, não apenas como atenuantes de sanções, mas como instrumentos preventivos que permitem às empresas apresentar efetivo compromisso com a integridade. A conjugação da Lei de Licitações com a Lei Anticorrupção inclina para um modelo sancionatório que demanda equilibrar repressão e incentivo, punindo as práticas ilícitas sem desconsiderar a relevância da atividade empresarial para a sociedade.

Conclui-se, assim, que a inclusão de empresas no rol das impedidas deve ser compreendida como medida necessária e legítima, mas que exige

aplicação criteriosa e ponderada. O futuro da disciplina jurídica das licitações passa pelo desenvolvimento de um sistema que não apenas puna, mas que também previna, eduque e estimule práticas empresariais responsáveis. A integração entre Direito Administrativo e Direito Empresarial, nesse contexto, constitui o caminho para uma regulação mais justa, eficiente e comprometida com o interesse público e a função social da empresa.

## Referências

BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. Brasília: Senado Federal, 1988.

BRASIL. Lei nº 12.846, de 1º de agosto de 2013. Dispõe sobre a responsabilização administrativa e civil de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a Administração Pública, nacional ou estrangeira. Diário Oficial da União, Brasília, 2 ago. 2013.

BRASIL. Lei nº 14.133, de 1º de abril de 2021. Lei de Licitações e Contratos Administrativos. Diário Oficial da União, Brasília, 1º abr. 2021.

COELHO, Fábio Ulhoa. Curso de Direito Comercial: Direito de Empresa. 21. ed. São Paulo: Saraiva, 2023.

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. Direito Administrativo. 37. ed. São Paulo: Atlas, 2023.

JUSTEN FILHO, Marçal. Comentários à Lei de Licitações e Contratos Administrativos. 18. ed. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2022.

MARINELA, Fernanda. Direito Administrativo. 11. ed. Salvador: JusPodivm, 2022.

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO (Brasil). Acórdão nº 1.069/2019 – Plenário. Relator: Ministro Bruno Dantas. Sessão de 15 maio de 2019. Disponível em: https://pesquisa.apps.tcu.gov.br/. Acesso em: 3 out. 2025.

TRICKER, Bob. Corporate Governance: Principles, Policies, and Practices. 4th edition. Oxford: Oxford University Press, 2019.

SILVA, Luciano Salles. Governança Corporativa, Transparência e Reputação Organizacional. São Paulo: Atlas, 2018.

Capítulo 4

# PRESERVAR PARA PROSPERAR: A EVOLUÇÃO DO INSTITUTO DA DISSOLUÇÃO PARCIAL E SUA CENTRALIDADE NO DIREITO EMPRESARIAL

Henrique Avelino Lana[1]

## 1 Introdução

A presente pesquisa tem por finalidade desenvolver uma reflexão de caráter científico acerca do instituto da dissolução parcial das sociedades limitadas, analisando-o a partir de seus fundamentos principiológicos e de sua relevância jurídica, social e econômica. O tema apresenta notória importância no direito empresarial contemporâneo, sobretudo porque suscita questões estruturais relacionadas à preservação da empresa, à continuidade da atividade econômica e à proteção dos interesses dos sócios, da sociedade e, reflexamente, da coletividade. Busca-se, assim, formular uma hipótese capaz de responder ao problema central deste estudo: quais são os princípios e fundamentos que legitimam a dissolução apenas parcial das sociedades limitadas, em detrimento de sua dissolução total? Para atingir tal objetivo, proceder-se-á a uma exposição clara, minuciosa e sistematizada dos elementos que estruturam o instituto, revelando sua utilidade prática e sua essencialidade para o adequado funcionamento do ambiente empresarial.

Ao final, pretende-se demonstrar que a dissolução parcial é instituto dotado de ampla aplicabilidade e de inegável importância prática não apenas para os sócios e para as sociedades empresárias, mas também para toda a coletividade, na medida em que se insere diretamente no contexto de desenvolvimento econômico nacional. Com efeito, a realidade econômica brasileira, frequentemente retratada nos meios de comunicação, evidencia a necessidade urgente de crescimento, estabilidade e modernização. É possível afirmar, sem exagero, que há consenso de que o progresso econômico do

1 Advogado. Especialista, Mestre e Doutor. Pós Doutorado em Direito Empresarial. Professor na PUC / MG e Centro Universitário FAMINAS BH. Sócio do Escritório MPAL - Moreira do Patrocinio & Avelino Lana advogados.

país repercute diretamente na melhoria das condições de vida dos cidadãos, razão pela qual os mecanismos que favorecem a continuidade da atividade empresarial assumem papel estratégico.

Sob essa perspectiva, torna-se evidente que o avanço econômico depende do pleno funcionamento das atividades empresariais, exercidas de forma habitual, profissional e organizada, com o objetivo de produzir ou circular bens e serviços, mediante a assunção dos riscos inerentes ao empreendedorismo. A empresa, enquanto atividade econômica, mostra-se elemento central para o desenvolvimento nacional e, por isso, merece a análise aprofundada que se propõe neste trabalho.

É fato que, quando há êxito no empreendimento, materializado na geração de lucros, as sociedades empresárias tendem a se perpetuar, consolidando-se ao longo do tempo, ampliando suas estruturas e integrando grupos econômicos. Entretanto, em situações de insucesso, é comum que o cenário se transforme em desalento e pessimismo, conduzindo ao encerramento das atividades. Essa fragilidade é agravada por diversos fatores estruturais do país, como a elevada carga tributária, práticas concorrenciais antiéticas e altos custos decorrentes da legislação trabalhista, que tornam árdua a tarefa de empreender no Brasil.

Nesse contexto desafiador, mostra-se indispensável priorizar mecanismos que permitam a preservação da atividade econômica, evitando-se a dissolução total da sociedade por motivos que não guardam relação com a inviabilidade empresarial. Dissidências internas, conflitos, falecimentos, desentendimentos ou o descumprimento dos deveres de colaboração e cooperação entre os sócios não constituem, por si só, razões suficientes para justificar o encerramento integral da sociedade. Pelo contrário: a continuidade da empresa deve ser preservada sempre que possível, considerando o amplo conjunto de interesses que gravitam em torno dela — trabalhadores, consumidores, credores, fornecedores e a própria economia nacional. Diante disso, o presente artigo analisará os fundamentos jurídicos, legais e jurisprudenciais que ensejaram a consolidação da dissolução parcial no ordenamento jurídico brasileiro, demonstrando como esse instituto contribui para a flexibilidade, a dinamicidade e o fortalecimento da economia, ao permitir que a sociedade continue existindo mesmo diante de rupturas internas em seu quadro societário.

## 2 Relevância dogmática e impacto prático nas relações empresariais

Analisar coerentemente as hipóteses de dissolução parcial do vínculo societário, ou mesmo o próprio instituto jurídico da dissolução parcial, necessariamente passa, antes, pela distinção entre sociedade de pessoas e de capital. Nas sociedades de capital, a permanência ou retirada de um sócio não proporciona, em tese, a diminuição da perspectiva de continuidade da empresa, pois a boa administração dos negócios não está essencialmente adstrita à propriedade das quotas ou ações. Por outro lado, nas sociedades de pessoas, sabe-se que as qualidades pessoais de cada sócio, boa convivência e afinidade entre eles são a essência da própria existência do contrato de sociedade. Por isso, como adiante será visto, o direito escrito nacional dispôs, em um primeiro momento, em suma, que o afastamento do sócio significava "quebra" do contrato social, dando-se causa então à extinção total do vínculo social.

Mas, como será abordado a seguir, a realidade econômica evidenciou que nas sociedades, seja de pessoas ou capitais, e ao seu redor, pairam interesses diversos e que denotam possuir uma função social. [1]

Atrelado à economia de nosso país, o exercício da atividade econômica, via empresa e pelas limitadas, potencializa a maximização do bem estar, maximização dos interesses pessoais e sociais, maximiza as riquezas, promove a geração de empregos e tributos, aperfeiçoa serviços e produtos utilizados pelo consumidor, etc. Já em termos econômicos, a atividade empresarial influencia na relação de concorrência entre os agentes econômicos, inclusive em âmbito internacional.

Também influencia o meio ambiente, de onde provêm os recursos naturais escassos, indispensáveis à atividade e que merecem uma análise econômica, de maneira a ser utilizados da forma mais eficiente possível. A disciplina da dissolução parcial é tema de suma importância e mostra-se merecedor de profundo estudo e esclarecimento. Sua abordagem legal é ampla, antiga, e por isso é necessária uma cuidadosa especificação de seus conceitos. Isso decorre do fato de ser o direito societário eminentemente dinâmico, sendo difícil prever todas as hipóteses de sua abrangência no cotidiano da atividade negocial.

Mediante análise do direito objeto do Código Comercial de 1850, percebe-se que a dissolução foi, no primeiro momento, tratada como sendo

1 Sobre esse ponto, mostra-se importante ver a pioneira obra de Comparato (1983).

o sentido antagônico em relação à formação da pessoa jurídica. Assim, dissolvida totalmente a pessoa jurídica, proceder-se-ia à liquidação de seus débitos e disposição do ativo e, caso houvesse sobra, o saldo seria devolvido aos sócios na exata proporção de suas participações, pondo-se termo ao vínculo societário. Dessa forma, notava-se, em pleno apogeu liberal mundial, um aspecto individualista que orientava a dissolução (total) das sociedades, eis que os motivos que a ensejavam decorriam, sobretudo, da vontade interna e individual dos sócios que a compunham. Corrobora esta perspectiva individualista a redação dos artigos 335 e 336 do Código Comercial Brasileiro de 1850[1], em relação aos quais se dissolviam as sociedades, dentre outros motivos, pela falência, incapacidade ou morte de qualquer um dos sócios, inabilidade de qualquer um deles, ou mesmo pelo simples intuito de um único sócio, nos casos de ser ela por prazo indeterminado. Logo, caso se constatasse algum empecilho relacionado a um sócio específico, todo o aparato econômico e jurídico da sociedade estaria então comprometido. Até então, não havia mecanismos legais que permitissem que um sócio se ausentasse, e os demais, remanescentes no vínculo societário, pudessem continuar o exercício da atividade econômica. Mas associando-se este cenário ao hodierno contexto econômico capitalista prevalecente, esse sistema eminentemente individualista não resistiu, tendo em vista que o passar dos anos e evoluir dos tempos evidenciou que a empresa possui notável importância sócio-econômica.[2]

Sabe-se que a empresa, enquanto atividade, não é, por si, sujeito de direito no Brasil. É objeto de direito que representa uma instituição econômica atrelada à organização de capital e trabalho, objetivando a circulação ou produção habitual e profissional de serviços e bens que

---

1 Art. 335 - As sociedades reputam-se dissolvidas: 1 - Expirando o prazo ajustado da sua duração. 2 - Por quebra da sociedade, ou de qualquer dos sócios. 3 - Por mútuo consenso de todos os sócios. 4 - Pela morte de um dos sócios, salvo convenção em contrário a respeito dos que sobreviverem. 5 - Por vontade de um dos sócios, sendo a sociedade celebrada por tempo indeterminado. Em todos os casos deve continuar a sociedade, somente para se ultimarem as negociações pendentes, procedendo-se à liquidação das ultimadas. (BRASIL, 1850).
Art. 336 - As mesmas sociedades podem ser dissolvidas judicialmente, antes do período marcado no contrato, a requerimento de qualquer dos sócios: 1 - mostrando-se que é impossível a continuação da sociedade por não poder preencher o intuito e fim social, como nos casos de perda inteira do capital social, ou deste não ser suficiente; 2 - por inabilidade de alguns dos sócios, ou incapacidade moral ou civil, julgada por sentença; 3 - por abuso, prevaricação, violação ou falta de cumprimento das obrigações sociais, ou fuga de algum dos sócios;

2 Trajano de Miranda Valverde, há cerca de 70 anos atrás, já ponderava: A evolução do direito comercial brasileiro reflete a necessidade de se proteger a sociedade, a continuidade da empresa, contra os próprios sócios ou os eventos que, pelo Código Comercial, de feição nitidamente individualista, acarretam a dissolução do organismo jurídico, com prejuízo para a economia de seus componentes e, indiretamente, da economia nacional. (VALVERDE, 1942, p. 637).

detém um titular, sendo este sujeito de direito, pessoa física ou jurídica. Considerando-se que a sociedade empresária é o modelo jurídico que sujeitos de direito escolhem para unir esforços comuns em busca do objetivo lucrativo, a empresa, enquanto atividade, se mostra como sendo instituto que interessa a todos, da coletividade, preservar. Logo, o regime da dissolução da sociedade não poderia continuar sendo influenciado apenas pelos intuitos volitivos individualistas dos sócios.

Mostrava-se imprescindível que se desse maior valor ao interesse coletivo, em sobreposição ao individual. Surgiu, nesse desiderato, a dissolução parcial das sociedades. A doutrina contemporânea, apesar da ausência de previsão legal própria e específica, passou a tratar então a dissolução total como exceção, e a dissolução parcial como regra, em contrariedade ao Código Comercial de 1850.

Inicialmente, quando se cogitava de dissolução parcial, ainda não havia, no Brasil, leis escritas que instruíssem de forma pormenorizada como se daria o desligamento de sócios do vínculo social, tal como o direito de recesso, anteriormente previsto para as sociedades de quotas de responsabilidade limitada, nos termos do artigo 15 do Decreto n.º 3.708/1919 (BRASIL, 1919) ou artigo 137 da Lei 6.404/1976 (BRASIL, 1976), que toca sobre as sociedades anônimas.[3,4]

A dissolução parcial era, na verdade, instituto próprio, decorrente da interpretação jurídica conferida às leis que propriamente disciplinavam a dissolução total das sociedades, dentre elas, como salientado, os artigos 335 e 336 do Código Comercial de 1850.[5]

---

3 Decreto 3.708/1919 - Art. 15. Assiste aos socios que divergirem da alteração do contracto social a faculdade de se retirarem da sociedade, obtendo o reembolso da quantia correspondente ao seu capital, na proporção do ultimo balanço approvado. Ficam, porém, obrigados ás prestações correspondentes ás quotas respectivas, na parte em que essas prestações forem necessárias para pagamento das obrigações contrahidas, até á data do registro definitivo da modificação do estatuto social. (BRASIL, 1919). Lei 6.404/1976 - Art. 137. A aprovação das matérias previstas nos incisos I a VI e IX do art. 136 dá ao acionista dissidente o direito de retirar-se da companhia, mediante reembolso do valor das suas ações (art. 45), observadas as seguintes normas: I - nos casos dos incisos I e II do art. 136, somente terá direito de retirada o titular de ações de espécie ou classe prejudicadas; II - nos casos dos incisos IV e V do art. 136, não terá direito de retirada o titular de ação de espécie ou classe que tenha liquidez e dispersão no mercado, considerando-se haver:

4 A característica marcante do Decreto n.º 3.708/1919 foi a sua "singeleza", fazendo com que inexistam disposições essenciais sobre a dissolução, liquidação e partilha, tornando-o um diploma inteiramente mudo acerca das causas e forma de dissolução. [...] Tal realidade fez com que a doutrina e o Judiciário orientassem sobre como dirimir os conflitos de interesses entre sócios nas empresas que adotaram esse tipo societário. (ALBERGARIA NETO, 2007, p. 241).

5 Trazida, entretanto, a questão da empresa a partir de certa época, à colação, houve expressiva mudança na apreciação dos interesses nela envolvidos, passando-se a admitir a continuação

Verificava-se ser a dissolução parcial instituto supra legal, por ser maneira interpretativa do contrato ou da lei, visando-se a coibir a dissolução total da sociedade nos casos previstos em lei. Pondera Paulo Penalva Santos,

> A dissolução parcial era fruto da criação jurisprudencial que permitia ao sócio que se retirava da sociedade, o mesmo resultado que seria alcançado se a sociedade fosse totalmente dissolvida. Essa orientação dos tribunais tomou por base o art. 335, nº 5 do Código Comercial, que reputava dissolvida a sociedade por vontade de um dos sócios quando celebrada por prazo indeterminado. Assim, bastava que a sociedade fosse por tempo indeterminado para que o sócio pudesse requerer a sua dissolução. Aos poucos, a doutrina e a jurisprudência foram desenvolvendo a linha de preservação da empresa, permitindo a adoção do critério de liquidação, mas sem liquidar a sociedade. (SANTOS, 2010, p. 9).

A dissolução parcial, por si, não era exatamente o mesmo que as formas legais que configuram a saída, mediante recesso, morte, exclusão, etc. Isso, pois, pela dissolução parcial pretendia-se evitar a extinção da atividade econômica, justamente nas hipóteses nas quais não estivesse expresso na lei como sendo caso de recesso ou saída, proporcionando-se, desse modo, interpretação mais extensiva às normas que impunham a dissolução total. Assim, pela dissolução parcial não há dissolução completa do vínculo social, podendo remanescer no exercício da atividade econômica os demais sócios.

Depois de ter sido recepcionada pela jurisprudência pátria como forma de manutenção da empresa, a dissolução parcial foi expressamente disposta no Código Civil de 2002 (BRASIL, 2002).

## 3 Função econômico-social da atividade empresarial

Enquanto atividade, a empresa acarreta interesses não só dos titulares do empreendimento, mas também da comunidade em geral e do próprio poder público. De fato, a Constituição Federal Brasileira, que trata o Estado como agente econômico, invoca a necessidade de se buscar a justiça social.[1]

---

da sociedade, apesar dos velhos dispositivos legais e de certas cláusulas contratuais. Foi então, que se recorreu à dissolução parcial, como verdadeira construção pretoriana, a qual em termos de apuração de haveres, iria se expandindo até chegarmos ao atual período com a chamada dissolução parcial como se total fosse. (BULGARELLI, 1999, p. 409).

1 Especificamente em nosso ordenamento, o interesse social na moderna empresa privada, dentro de uma ordem econômica fundada na liberdade de iniciativa (art. 170 da Constituição Federal

Afinal, a atividade empresária açambarca em seu funcionamento a atuação de distintos grupos de pessoas, sendo eles empregadores, sócios, administradores, prestadores de serviços, fornecedores, empregados, clientes, etc. Busca-se tutelar todos que lidam com a empresa. Há, nesse sentido, a *função social da empresa.*[2] A função social da empresa envolve o papel da atividade econômica em prol da comunidade, independentemente do tipo societário[3] adotado ou grau de capacidade econômica do agente.[4] Busca-se com a função social da empresa respeitar, de forma sustentável, a maximização de interesses, riquezas e bem estar individuais e coletivos

de 1988, *caput)*, vem se tornando cada vez mais premente, em especial em um contexto onde a presença do Estado como agente econômico está diminuindo, ao mesmo tempo em que aumenta a preocupação com a realização dos ditames da justiça social (art. 170 da Constituição Federal de 1988, *caput*). (PIMENTA, 2004a, p. 30).

2 Emprestar ao Direito uma função social significa, portanto, considerar que os interesses da sociedade se sobrepõem aos interesses do indivíduo, sem que isso implique, necessariamente, a anulação da pessoa humana, justificando-se a ação do Estado pela necessidade de se acabar com as injustiças sociais. Função social significa não-individual, sendo critério de valoração de situações jurídicas conexas ao desenvolvimento das atividades de ordem econômica. (AMARAL NETO, 2003, p . 367).

3 A lei n.º 6.404/76, que disciplina as Sociedades Anônimas, faz referências à função social da empresa, tal como se lê no art. 116: "Entende-se por acionista controlador a pessoa, natural ou jurídica, ou o grupo de pessoas vinculadas por acordo de voto, ou sob controle comum, que: [...] Parágrafo único. O acionista controlador deve usar o poder com o fim de fazer a companhia realizar o seu objeto e cumprir sua função social, e tem deveres e responsabilidades para com os demais acionistas da empresa, os que nela trabalham e para com a comunidade em que atua, cujos direitos e interesses deve lealmente respeitar e atender." (BRASIL, 1976).

4 Embora voltados os estudos sobre a função social da empresa para a macroempresa, não se pode negar, como parece intuitivo, que as médias e pequenas empresas não deixam também de formar um núcleo de interesses [...] o qual, embora em menor escala, está relacionado com uma indesmentível função social. (LUCENA, 1996, p. 734-735).

daqueles que com ela se relacionam, conciliando-se os interesses da sociedade em geral com os interesses daquele que exerce a empresa.[1,2,3]

Deste modo, mostra-se mais socialmente interessante e útil, sobretudo para a coletividade, que a atividade econômica seja preservada, mesmo na hipótese de um sócio desejar deixá-la, o que conduz ser salutar a dissolução parcial.

## 4 A proteção da atividade empresária como valor jurídico e econômico

Com o intuito de salientar a importância da manutenção da empresa, enquanto atividade econômica, já há muito se vem invocando o princípio de sua preservação, de modo a se evitar o fim da produção ou circulação dos bens e serviços proporcionada por determinada sociedade empresária. Caso um determinado sócio pretenda sair do vínculo societário, independentemente do grau de complexidade ou porte da sociedade, a atividade deve ser mantida, haja vista o interesse coletivo, econômico, que a permeia.[4,5]

---

1 Como bem salienta foi salientado em outra obra: A função social é um princípio que trouxe um maior grau de justiça nas relações sociais, visando coibir os abusos individuais. Nas empresas, direciona a fazer o bem comum, possibilitando um ganho econômico mais justo para todos. Diante dessa nova realidade, deve a empresa ter como meta outros objetivos atrelados a uma exploração das atividades econômicas, que não se pautem exclusivamente com o objetivo de lucro, mas estar associadas a valores de justiça social e bem-estar coletivo. Assim, numa economia de mercado que pressupõe ao particular a detenção dos meios de produção, a empresa constitui elemento essencial para determinar a estrutura econômica e social de uma sociedade. O que se conclui que é plenamente possível a conciliação da busca do lucro com o exercício da função social da empresa. (MAGALHÃES, 2009, p. 12).

2 Em outra obra: ”Então, pode-se dizer que cumprir uma função social é atingir uma finalidade útil para a coletividade, e não apenas para as pessoas diretamente envolvidas. Ela determina uma limitação interna, no sentido de que legítimo será o interesse individual quando realizar o direito social, e não apenas quando não o exercer em prejuízo da coletividade. O princípio da função social, dessa forma, impõe ao proprietário (ou a quem for exercer o direito de usar, gozar e dispor da propriedade), bem como ao empresário - conforme será visto adiante - a prática de comportamentos em benefício da sociedade. (PEREIRA; MAGALHÃES, 2011, p. 55).

3 A empresa é vista como instituição cuja importância transcende a esfera econômica e passa a abarcar interesses sociais dos mais relevantes, como a própria sobrevivência e o bem estar dos trabalhadores que para ela prestam seus serviços e dos demais cidadãos que dividem com ela o mesmo espaço social. (LOPES, 2006, p. 119).

4 As empresas comerciais representam um valor econômico de organização que é necessário conservar, para salvaguarda do esforço organizador dos empresários, do direito dos empregados ao trabalho, dos direitos dos sócios a ver frutificar seu capital. A ordem jurídica deve, portanto, facilitar o afastamento daquele sócio cuja presença é elemento pernicioso para o seu normal funcionamento e para a prosperidade da sua empresa. (NUNES, 2001, p. 58).

5 “Institutos como o recesso e a exclusão de sócio vem sendo utilizados hodiernamente como instrumentos para a preservação da atividade e do organismo econômico contra os abalos

Ainda que haja intuito vingativo individual do sócio no sentido de que, com seu pedido de dissolução, acabe por extinguir de vez a atividade econômica, esta deve ser mantida, eis que nesses casos merece prevalecer o interesse da coletividade em sobreposição ao interesse individual do sócio dissidente. Para José Waldecy Lucena, [...] a empresa, seja macro, média, pequena ou micro, como instituição fundamental de nossa época, há de ser preservada, tanto que possível, mesmo que, para isso, tenha-se de contrapor o hoje denominado "princípio preservativo da empresa" ao interesse individual dos sócio e às anacrônicas regras de um vetusto Código. (LUCENA, 1996, p. 750).

Com o princípio da preservação da empresa, almeja-se impor a continuação da atividade, evitando-se seu encerramento, devido a impasses individuais atrelados exclusivamente às pessoas que compõem a sociedade, tendo em vista as repercussões econômicas positivas que a manutenção da atividade acarreta a terceiros[6]. Com a atividade econômica da sociedade empresária em funcionamento, fomenta-se a economia do país, proporcionando-se acúmulo de parceiros comerciais, clientes e prestadores de serviços, mais empregos são gerados, mais tributos são recolhidos, etc.

Nesse sentido, em observância ao princípio da preservação da empresa, mostra-se imprescindível priorizar-se a dissolução parcial em detrimento da dissolução total.

## 5 Pluralidade de interesses no contrato de sociedade

Tal como mencionado, em havendo manifestação por parte de um dos sócios em prol de seu desligamento social, a tendência anteriormente

ocorridos na estrutura da sociedade que os exerça. Autores como Rafael García Villaverde, Arturo Dalmartello e Avelás Nunes há muito já vem trabalhando o princípio da preservação da empresa, assinalando sua importância e relacionando-o, dentre outros, ao instituto da exclusão de sócio. [...] No direito Pátrio, Rubens Requião e Fábio Konder Comparato, dentre outros, têm-se destacado, por também abordar a relação entre a exclusão de sócio e a preservação da empresa, vínculo este também válido se tratarmos, por exemplo, do direito de recesso.[...] o princípio da preservação da empresa constitui-se na imposição de determinadas normas e condutas ao empresário e àqueles que diretamente estão envolvidos com a empresa, tendentes a possibilitar ao organismo econômico cumprir com a demanda social em torno de si mesmo que à custa do interesse de seus titulares. Dentre estas normas, certamente estão, e não é demais repetir, os já mencionados institutos da exclusão e da dissolução parcial de sociedade." (PIMENTA, 2004a, p. 33-34).

6 Com efeito, é a empresa que deve ser preservada, e ser for necessário haver alteração na sociedade para que isso aconteça, isso deve ocorrer. Somente se entendendo dessa maneira é que se vai perceber a maior importância da empresa sobre a sociedade e conseqüentemente sobre os seus sócios. (LOPES, 2004, p. 158).

era dissolver totalmente o vínculo societário, haja vista o disposto nos artigos 335 e 336 do Código Comercial. Assim, considerando-se a função social da empresa, bem como a necessidade de sua preservação, a ciência jurídica evoluiu no sentido da dissolução parcial. A noção de sociedade, considerando ser ela composta por pessoas que unem seus esforços objetivando lucro, vincula-se à perspectiva de estarem atreladas a um contrato. Sobre tal elo, pondera-se, com escol, se sua natureza seria de "negócio jurídico complexo" ou "contrato".[1]

Apesar da notória e valiosa discussão, há atualmente certo consenso doutrinário no sentido de que o contrato de sociedade, por adotar peculiaridades de um ato complexo e, também, de um contrato, seria, na verdade, um contrato plurilateral, cuja criação doutrinária se deu pela colaboração de Túllio Ascarelli.

> A distinção entre "ato complexo" e "contrato", no âmbito dos negócios que requerem, para sua realização, o concurso da vontade de várias partes, costuma ser assentada, pela doutrina, na circunstância de que as partes, no contrato, são animadas por interesses contrapostos: o contrato constitui justamente o instrumento jurídico da solução desta contraposição. As várias normas sobre o contrato encontram fundamento nessa observação. Ao contrário, no ato complexo, as partes apresentam-se, por assim dizer, do mesmo lado; justamente por isso, o ato complexo está sujeito a uma disciplina diversa daquela dos contratos. Que acontece, pois, na sociedade? Por um lado, parece-me inegável que, na constituição da sociedade, as várias partes tem interesses antagônicos, exatamente como nos contratos de escambo; por exemplo, no que respeita à avaliação da respectivas contribuições; à determinação da respectiva ingerência na administração; à distribuição dos lucros e das perdas [...]. De outro lado, no entanto, a constituição de uma sociedade representa apenas o primeiro passo: a sociedade, uma vez constituída, visa uma finalidade comum a todos os sócios, todos interessados na melhor realização dela; constitui um instrumento que, uma vez constituído, favorece a todos os sócios. (ASCARELLI, 2001, p . 276-277).

Como salienta Eduardo Goulart Pimenta,

> A constituição de uma sociedade está, portanto, e digamos assim, a "meio caminho" entre a noção clássica de contrato e a concepção de ato complexo. De forma a aclarar - definitivamente, segundo entendemos, - a questão, Tullio Ascarelli sistematizou, para explicar a constituição de uma sociedade. [...] No contrato plurilateral as vontades criadoras não se encontram em sentidos opostos, como nos contratos sinalagmáticos tradicionais. Ao contrário, estas vontades estão orientadas para a

1 Sobre tal discussão doutrinária, vide: Pereira (1994) e Fiuza (2004)..

> consecução de um objetivo comum. A idéia de objetivo, empresa, empreendimento, atividade a ser vivida em conjunto pelos signatários de um contrato plurilateral é de fulcral importância na caracterização deste instituto. As partes de um contrato plurilateral se obrigam a agrupar esforços pessoais e/ou recursos patrimoniais particulares em um fundo comum destinado à realização desta atividade ou empreendimento no qual todos partícipes se envolverão. (PIMENTA, 2010, p. 2).

Túllio Ascarelli bem ressalta que no contrato social plurilateral há a função instrumental finalística,

> Com efeito, a função do contrato plurilateral não termina, quando executadas as obrigações das partes (como acontece, ao contrário, nos demais contratos); a execução das obrigações das partes constitui a premissa para uma atividade ulterior; a realização desta constitui a finalidade do contrato, êste (sic.) consiste, em substância, na organização de várias partes em relação ao desenvolvimento de uma atividade ulterior. Concluindo uma sociedade, as partes querem organizar-se para a realização de uma atividade ulterior: esta constitui o objetivo da sociedade, e a sua determinação é, portanto, juridicamente relevante. Eis por que, em tais contratos, devemos preocupar-nos com o objetivo ou fim do contrato e com a possibilidade e com a legitimidade desse objetivo. (ASCARELLI, 2001, p. 273).

Diante de tal função instrumental e finalística, sempre que houver inadimplemento da obrigação de alguma das partes, ou mesmo invalidade, esta não afetará as demais relações, tampouco obstará a permanência da vigência do contrato entre os demais contratantes.

Isso porque, no contrato bilateral típico, as vontades das partes estão em posições opostas. Já no contrato plurilateral, as vontades dos contratantes não são contrapostas, pois caminham a favor de um objetivo comum. Comparato afirma, "nas sociedades, [...] analogicamente ao que ocorre em outros contratos plurilaterais, como a associação ou o consórcio, o elemento fundamental não é o sinalagma, mas o escopo ou o objetivo comum, inexistente aos demais tipos contratuais". (COMPARATO, 2006, p . 40-41).[2,3]

---

2 [...] os sócios cooperam para o escopo comum, e, em lugar dos interesses antagônicos ou opostos, que se observam nos outros contratos, na de sociedade, todos os sócios se esforçam para o mesmo resultado, no qual estai empenhados. Cada um deles tem um fim, se não idêntico, ao menos semelhante ao dos outros. (MENDONÇA, 1964, p. 14-15).

3 [...] no campo doutrinário [...] coube a Ascarelli, ao aprimorar a doutrina que tem o contrato de sociedade como um contrato plurilateral, fornecer suporte jurídico a que a organização jurídica societária sobrevivesse a certos males, que, pelas regras do Código Comercial, a levariam à completa extinção, assim concomitantemente aniquilando a empresa. (LUCENA, 1996, p. 738).

Nesse sentido, considerando-se que nos contratos bilaterais o inadimplemento por uma das partes acarreta a resolução do contrato como um todo, pois para se exigir a contraprestação é imprescindível a prestação, isso não ocorre no contrato plurilateral de sociedade. Afinal, no contrato plurilateral o eventual não cumprimento de alguma obrigação social não influi diretamente quanto aos demais contratantes, já que as prestações caminham em um objetivo comum. Logo, no contrato plurilateral, o inadimplemento de algum sócio não implica absoluta invalidade do contrato. Como salienta Eduardo Goulart Pimenta,

> O já transcrito texto do caput do art. 981 do Código Civil brasileiro (Lei nº 10.406/2002) deixa claro que, no contrato de sociedade, todos os contratantes se obrigam a contribuir com recursos patrimoniais ou esforços pessoais para a consecução da atividade comum. Outro fator de relevância na figura do contrato plurilateral está na constatação de que a prestação de cada um dos contratantes não é, por si só, a causa jurídica da prestação dos demais, em virtude da inexistência de oposição de vontades. Desse modo, o inadimplemento de um deles não torna, em princípio, ineficaz, o acordo como um todo, sendo ainda admissível, salvo cláusula contrária, a livre entrada e saída de contratantes sem violação à integridade do acordo. (PIMENTA, 2010, p. 4).
>
> Verifica-se a partir disto que, enquanto nos contratos bilaterais comuns o inadimplemento de uma das partes leva à resolução do contrato como um todo, posto que desta prestação depende a realização da obrigação e a satisfação do outro contratante, no contrato de sociedade (chamado contrato plurilateral) isto não ocorre. O inadimplemento de um dos coobrigados não atinge diretamente a situação dos demais partícipes do acordo de vontades, posto que as suas respectivas prestações se voltam para um objetivo comum. (PIMENTA, 2004a, p. 39).

Com clareza, Priscila Maria Pereira Corrêa da Fonseca,

> Assim, o contrato de sociedade, como avença plurilateral que é, pode abranger um número superior a duas, mas sempre incerto, de partes, possibilitando, destarte, que outras a elas venham a aderir. E, ao contrário do que sucede nos contratos bilaterais - nos quais os direitos e obrigações são exercidos diretamente em relação ao outro contratante - , nos contratos plurilaterais as partes são titulares de direitos e obrigações para com todas as outras, já que o exercício desses direitos e obrigações destina-se à satisfação do interesse comum. Por essas razões, na primeira modalidade, a não-execução da obrigação de uma das partes pode acarretar a extinção do contrato. Na segunda, porém, essa extinção já não ocorre, porquanto o inadimplemento afeta apenas a adesão da parte, permanecendo íntegro o contrato quanto às demais. (FONSECA, 2007, p. 1-2).

Nota-se assim que o contrato plurilateral de sociedade admite a entrada e saída de contratantes, merecendo estes retirarem de volta seus recursos financeiros investidos, sem que haja comprometimento de sua validade e eficácia. Nesse sentido, Priscila Maria Pereira Corrêa da Fonseca pontua,

> Deriva daí a conclusão de que o afastamento do sócio não acarreta a dissolução da sociedade. E pouco importa que o desligamento do sócio se apresente como decorrência do não-cumprimento de obrigações sociais, de mera manifestação de vontade ou de fato ao quotista não necessariamente imputável, como v.g. a morte. Em todos esses casos, não se revelando a participação do sócio essencial à continuidade da sociedade - quer pela natureza da prestação a ele afeta, quer pelo grau de repercussão que a desvinculação acarretará ao capital social-, o contrato social não se rompe. Desatam-se apenas os laços existentes entre o sócio retirante e os demais sócios da sociedade. (FONSECA. 2007, p. 29)

Portanto, a doutrina jurídica passou a deter base teórica para assimilar os interesses econômicos e sociais que permeiam a atividade empresária, mesmo diante da exclusão ou desligamento voluntário de algum membro, ensejando-se a dissolução parcial.

## 6 A relevância do Decreto 3.708/1919

É certo que a sociedade por quotas de responsabilidade limitada representa modelo de sociedade contratual, via de regra, personalista, pela qual os sócios limitam sua responsabilidade em relação às obrigações societárias inadimplidas. De fato, cuidava-se, anteriormente, no Decreto 3.708/1919 (BRASIL, 1919), praticamente, do único tipo societário utilizado para a estruturação jurídica da média e pequena sociedade empresária na economia do Brasil. Foi em torno desse tipo societário, certamente o mais aqui utilizado atualmente, que se desenvolveu a dissolução parcial. Isso se deve ao fato do Decreto 3.708/1919 não ter disposto com ênfase sobre o regime dissolutório desse tipo societário, o que fez com que fosse obrigatório recorrer-se ao Código Comercial de 1850 e à própria Lei 6.404/1976 (BRASIL, 1976). No Código de 1850, como foi dito, encontravam-se duas disposições eminentemente potestativas, que ensejavam ao sócio a prerrogativa de dissolver toda a sociedade, representadas pelos artigos 335, n. 5 e 336. Por outro lado, o Decreto n.º 3.708/1919 (BRASIL, 1919), em seu artigo 15, previu outro regime para a dissidência, que acarretava o direito de recesso do sócio que discordasse das alterações contratuais feitas pela maioria do capital. Já o Decreto Lei

7.661[1], em 1945 (BRASIL, 1945) previu que a falência de um sócio não seria motivo de dissolução total, sendo causa apenas para a apuração de haveres.

É verdade, que se percebia certo confronto de dispositivos legais, haja vista as regras constitucionais ligadas à liberdade de associação e a crescente importância dada à atividade econômica e interesse social de sua preservação, o que acarretou uma necessária mudança de interpretação dos artigos 335 e 336, do Código Comercial de 1850 (BRAISL, 1850), no tocante às sociedades por quotas de responsabilidade limitada. E quanto às decisões jurisprudenciais, considera a doutrina especializada ser marco o acórdão do Supremo Tribunal Federal, prolatado no Recurso Extraordinário n.º 50.659, de relatoria do Ministro Villas Boas (HENTZ, 1997, p. 41) em que se entendeu que a empresa deveria permanecer, mesmo mediante a saída de um sócio dissidente que pleiteara a dissolução total da sociedade por quotas de responsabilidade limitada com base no art. 335, n. 5 do Código de 1850. [2] Há que se fazer alusão também ao acórdão, marco, de 1981, do Supremo Tribunal Federal, pelo qual se concluiu ser inadmissível a dissolução neste tipo societário quando por iniciativa do sócio minoritário inconformado. [3] Sobre tais decisões que evidenciam a mudança e consolidação jurisprudencial sobre o tema, Lucena expõe que,

---

1 Decreto Lei 7.661/1945 - Art. 48. Se o falido fizer parte de alguma sociedade, como sócio solidário, comanditário ou cotista, para a massa falida entrarão sòmente (sic.) os haveres que na sociedade êle (sic.) possuir e forem apurados na forma estabelecida no contrato. Se êste (sic.) nada dispuser a respeito, a apuração far-se-á judicialmente, salvo se, por lei ou pelo contrato, a sociedade tiver de liquidar-se, caso em que os haveres do falido, sòmente (sic.) após o pagamento de todo o passivo da sociedade, entrarão para a massa. (BRASIL, 1945).

2 DISSOLUÇÃO DA SOCIEDADE POR COTAS DE RESPONSABILIDADE LIMITADA. - NÃO SE DA AD NUTUM DE SOCIO DISSIDENTE, MESMO QUE SEJA CONSTITUIDA POR TEMPO INDETERMINADO, SENAO OS TERMOS DO CONTRATO, CUJAS CLAUSULAS DEVEM SER RIGOROSAMENTE OBSERVADAS, PRINCIPALMENTE SE A EXCLUSAO DA EMPRESA PODE ATINGIR INTERESSES DE OBREIROS A QUEM A LEI OUTORGA, PROTEÇÃO EXCEPCIONAL.- CONSTRUÇÃO JURISPRUDENCIAL QUE, SEM QUEBRA DO PRINCÍPIO DE LIBERDADE, PERMITE A RETIRADA DO SOCIO, QUE HAJA PERDIDO A AFFECTIO SOCIETATIS, COM PLENO RESSARCIMENTO E QUITAÇÃO, PARA QUE A SOCIEDADE CONTINUE.- RECURSO CONHECIDO E PROVIDO EM TERMOS. (RIO DE JANEIRO, 1969).

3 É INADMISSÍVEL A DISSOLUÇÃO DAS SOCIEDADES POR QUOTAS DE RESPONSABILIDADE LIMITADA, POR INICIATIVA DO SOCIO MINORITARIO INCONFORMADO, QUER POR FORÇA DO ART 335, V DO CÓDIGO COMERCIAL, QUER COM FUNDAMENTO NO ART. 336, III, DO MESMO CÓDIGO. 1. RECONHECIDO E PARCIALMENTE PROVIDO PARA DEFERIR A DISSOLUÇÃO PARCIAL DA SOCIEDADE LIMITADA, COMO SE APURAR EM EXECUÇÃO. 2. RECURSO NÃO CONHECIDO. (PARANÁ, RE- 92773, 1981).

> a essa altura da evolução pretoriana, que progredira a remo surdo, já se fazia nitidamente sentir que o princípio preservativo da empresa fincara sólidas estacas no campo societário. Pacificado restara que vicissitudes pessoais dos sócios não mais seriam causas de dissolução total da sociedade, mas tão somente de sua dissolução parcial, com preservação da empresa por ela explorada. (LUCENA, 1996, p. 750).

Assim, permite-se afirmar que foi da sociedade por quotas de responsabilidade limitada que a dissolução parcial nasceu. O Código Civil atual contempla explicitamente possibilidades legais em que o vínculo social será apenas parcialmente extinto, como nos dispositivos inseridos na parte "resolução da sociedade em relação a um sócio" (artigos 1.028 a 1.032) e "resolução da sociedade em relação aos sócios minoritários" (artigos 1.085 a 1.086), ao ponto de até mesmo admitir que a sociedade atue, por certo período, com apenas um sócio (artigo 1.033, inciso IV). (BRASIL, 2002).

## 7 Conclusão

A reflexão final empreendida neste estudo permite afirmar, com segurança, que a dissolução parcial representa um dos mais relevantes avanços do direito societário brasileiro, tanto sob perspectiva dogmática quanto sob perspectiva econômica. O instituto não surgiu por acaso: ele decorre de um processo histórico de maturação, no qual jurisprudência e doutrina perceberam que a extinção total da sociedade em razão de conflitos internos gerava profundos prejuízos econômicos, sociais e jurídicos. A dissolução parcial, ao contrário, materializa um modelo mais racional, proporcional e eficiente, capaz de preservar a atividade empresarial, reduzir desperdícios de riqueza e assegurar continuidade a empreendimentos que cumprem relevante função social. Do ponto de vista principiológico, demonstrou-se que a preservação da empresa, a função social da atividade econômica e a natureza plurilateral do contrato de sociedade constituem os pilares que justificam a permanência da sociedade sempre que possível. Esses fundamentos, articulados de maneira coerente, fortalecem a compreensão de que interesses meramente individuais — como desavenças, falecimentos ou incompatibilidades pessoais — não podem se sobrepor ao conjunto de valores que gravitam em torno da empresa, incluindo empregos, fornecedores, consumidores, credores e a própria economia nacional. Historicamente, destacou-se que o Supremo Tribunal Federal, já no paradigmático Recurso Extraordinário n.º 50.659, consolidou entendimento pioneiro ao reconhecer que a saída de um sócio dissidente

não deveria, por si só, inviabilizar a continuidade do empreendimento. Esse precedente inaugurou nova visão acerca da estabilidade societária, rompendo com a lógica de dissolução total e permitindo a evolução doutrinária e legislativa que culminou no reconhecimento amplo da dissolução parcial. Sob a ótica econômica, constatou-se que a dissolução parcial é instrumento de enorme relevância para a eficiência do mercado. Ao evitar a destruição desnecessária de organizações produtivas, o instituto contribui para a preservação de postos de trabalho, para a continuidade das cadeias produtivas e para a manutenção da confiança dos agentes econômicos. Empresas que permanecem atuantes, mesmo diante de conflitos internos, geram riqueza, inovam, competem e servem de alicerce para a estabilidade econômica do país. Assim, reafirma-se que a dissolução parcial não é apenas mecanismo jurídico de resolução de conflitos societários: trata-se de verdadeiro instrumento de política econômica, capaz de promover equilíbrio, sustentabilidade e dinamismo no ambiente empresarial brasileiro. Ao permitir que as sociedades superem crises internas sem comprometer sua existência, o instituto se revela essencial para o desenvolvimento econômico e para a construção de um mercado mais eficiente, maduro e competitivo.

## Referências

ALBERGARIA NETO, Jason Soares. A dissolução da sociedade limitada no novo código civil. In: BERALDO, Leonardo de Faria (Org.). **Direito societário na atualidade:** aspectos polêmicos. Belo Horizonte: Del Rey, 2007. p. 261 - 277.

ASCARELLI, Túllio. **Problemas das sociedades anônimas e direito comparado**. Campinas: Bookseller, 2001.

BARBI FILHO, Celso. **Dissolução parcial nas sociedades limitadas**. Belo Horizonte: Mandamentos, 2004.

BULGARELLI, Waldirio. **A teoria jurídica da empresa:** análise jurídica da empresarialidade. São Paulo: RT, 1985.

BULGARELLI, Waldirio. **O novo direito empresarial.** Rio de Janeiro: Renovar, 1999.

COMPARATO, Fábio Konder. **Direito empresarial.** São Paulo: Saraiva, 1995.

COMPARATO, Fábio Konder. Estado, empresa e função social. **Revista dos**

**Tribunais.** São Paulo, ano 85, n. 732, out. 2006, p. 40-41.

COMPARATO, Fábio Konder. Função social da propriedade dos bens de produção. **Revista de Direito Mercantil, Industrial, Econômico e Financeiro** - RDM, São Paulo: Malheiros, ano 25, n.63, p.71-79, jul./set. 1983.

FONSECA, Priscila Maria Pereira Corrêa da. **Dissolução Parcial, retirada e exclusão de sócio**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2007.

LANA, Henrique Avelino. **Dissolução parcial nas sociedades limitadas. Análise econômica sobre a inclusão do aviamento em dissolução parcial**. Belo Horizonte: Arraes. 2012.

LOPES, Idevan César Rauen. **Empresa e exclusão de sócio:** de acordo com o novo código civil. Curitiba: Juruá, 2004.

LOPES, Ana Frazão de Azevedo. **Empresa e propriedade:** função social e abuso de poder econômico. São Paulo: Quartier Latin, 2006.

LUCENA, José Waldecy. **Das sociedades limitadas**. 4. ed. Rio de Janeiro: Renovar, 2001.

LUCENA, José Waldecy. Das sociedades por quotas de responsabilidade limitada. Rio de Janeiro: Renovar, 1996, p. 734-735.

LUCENA, José Waldecy. **Lições de direito societário**. São Paulo: Juarez de Oliveira, 2002.

MENDONÇA, José Xavier Carvalho de. **Tratado de direito comercial brasileiro**. 6 ed. São Paulo: Freitas Bastos, 1964. p. 14-15. v.3.

NUNES, A. J. Avelãs. **O direito de exclusão de sócios nas sociedades comerciais.** São Paulo: Cultural Paulista, 2001. p. 58

PEREIRA, Henrique Viana; MAGALHÃES, Rodrigo Almeida. **Princípios constitucionais do direito empresarial:** a função social da empresa. Curitiba: Editora CRV, 2011

PIMENTA, Eduardo Goulart. **Exclusão e retirada de sócios:** conflitos societários e apuração de haveres no código civil e na lei das sociedades anônimas. Belo Horizonte: Mandamentos Editora, 2004.

PIMENTA, Eduardo Goulart. **Direito, Economia e relações**

**patrimoniais privadas**. Revista de Informação Legislativa, Brasília, v. 43, n. 170, p. 159-174, 2006.

PIMENTA, Eduardo Goulart. **Recuperação de empresas:** um estudo sistematizado. São Paulo: IOB Thomson, 2006b.

SANTOS, Paulo Penalva. Notas introdutórias. In: NUNES, Márcio Tadeu Guimarães. Dissolução Parcial, Exclusão de Sócio e Apuração de Haveres nas Sociedades Limitadas. Questões controvertidas e uma proposta de revisão dos institutos. São Paulo: Quartier Latin do Brasil. 2010. Apresentação.

TOMASEVICIUS FILHO, Eduardo. A função social da empresa. **Revista dos Tribunais (São Paulo),** São Paulo, v.92, n.810 , p.33-50, abr. 2003.

VALVERDE, Trajano de Miranda**. A evolução do direito comercial brasileiro**. Rio de Janeiro: Revista Forense, 1942. v. 92.

Capítulo 5

# OS PROCEDIMENTOS DE FALÊNCIA E RECUPERAÇÃO JUDICIAL COMO INSTRUMENTOS DE EFETIVIDADE DE PROCESSOS ESTRUTURAIS

Giovanni de Araújo Nunes[1]
Laura Bianchi Picinin[2]

## 1 Introdução

A presente pesquisa busca analisar em que medida os procedimentos de falência e de recuperação judicial podem contribuir, por analogia, para o desenvolvimento de processos coletivos estruturais.

Assim como nos processos estruturais, a recuperação judicial busca reconstruir uma estrutura que se encontra em colapso. O objetivo não é apenas resolver uma relação jurídica isolada entre credor e devedor, mas reestabelecer um sistema de relações interdependentes para que a estrutura empresarial volte a se desenvolver fora de um contexto de crise. Isso exige atuação cooperativa, contínua e fiscalizada, fundamental aos processos estruturais.

A recuperação judicial pode ser compreendida como uma modalidade de processo estrutural no âmbito privado, pois sua finalidade

1 Advogado nas áreas Direito Civil, Direito do Consumidor, Direito do Trabalho e Fazenda Pública em Juízo. Doutorando e Mestre em Ciência Jurídica pelo Programa de Pós-Graduação do Centro de Ciências Sociais Aplicadas da UENP. Professor de Processo Civil no curso de Direito da Universidade Estadual do Norte do Paraná (UENP). Pós-graduado em Direito Público pela UNINTER. Graduado em Direito pela UENP. Professor de Direito em curso preparatório Tá na Lousa.

2 Mestranda em Ciência Jurídica pela Universidade Estadual do Norte do Paraná (UENP). Aluna Especial na Faculdade de Direito de Ribeirão Preto da Universidade de São Paulo (FDRP/USP). Estagiária de Pós-graduação em Direito no Ministério Público do Estado de São Paulo. Especialista em Ciências Criminais pela Faculdade UNIBR | G7 Jurídico. Especialista em Direito Operacional pela Faculdade Supremo | Instituto Rogerio Greco. Graduada em Direito pela Instituição Toledo de Ensino (ITE - Campus Bauru/SP). E-mail: laura_bianchi_picinin@hotmail.com Link Lattes: http://lattes.cnpq.br/2151773841433821. Link ORCid: https://orcid.org/0009-0000-2095-2306.

é reformar uma estrutura econômica em crise, preservando a função social da empresa e, por consequência, o interesse público na manutenção de empregos, tributos e circulação de riquezas.

O processo coletivo é caracterizado pelo objeto que tutela, não pelo rito processual adotado. Desta forma, considera-se coletivo todo processo que tenha por finalidade a proteção de direitos e interesses coletivos em sentido amplo, abrangendo os direitos difusos, coletivos e individuais homogêneos, conforme dispõe o artigo 81 do Código de Defesa do Consumidor (CDC). Diversas ações e procedimentos compõem o microssistema de tutela coletiva, como a ação civil pública, ação popular, ação possessória contra invasões de terras, mandado de injunção coletivo e mandado de segurança coletivo.

Entretanto, não é todo processo coletivo que possui natureza estrutural. Do mesmo modo que o processo coletivo é definido essencialmente por seu objeto, o processo coletivo estrutural também se distingue pelo tipo de conflito que busca solucionar, isto é, direcionado à resolução de problemas estruturais.

Os problemas estruturais são aqueles que envolvem violações a direitos ou interesses coletivos em sentido amplo e irregularidades contínuas, muitas vezes decorrentes da própria organização da estrutura pública. Tais problemas se caracterizam por não permitirem uma solução adequada por meio das técnicas tradicionais do processo comum, seja ele individual ou coletivo. O caráter estrutural de um litígio pode ser identificado por uma série de elementos, como a multipolaridade, o impacto social, a prospectividade e a complexidade do caso. Além disso, ele é marcado pela natureza incrementada e duradoura das intervenções necessárias, pela existência de uma situação grave de contínua e permanente irregularidade resultante de ação ou omissão, e pela necessidade de intervenção no modo de atuação de instituição pública ou privada. São situações que não podem ser resolvidas por medidas pontuais, exigindo, ao contrário, a formulação e implementação de políticas públicas ou políticas reestruturadoras de pessoa jurídica de direito privado.

Quando a irregularidade pode ser resolvida por uma medida simples e pontual, como determinar que o Estado forneça medicamentos a pacientes hipertensos ou obrigar uma empresa a pagar um fornecedor, o litígio não assume natureza estrutural, pois a solução não exige reorganização institucional. Em contraste, situações como o déficit de creches ou a crise econômico-financeira de uma empresa revelam problemas mais

profundos, que não se resolvem com ordens isoladas: demandam obras públicas, reorganização administrativa, contratação de pessoal, revisão de fluxos orçamentários ou, no caso empresarial, a participação coordenada de múltiplos atores (credores, devedor, Ministério Público, administrador judicial e magistrado) para reconstruir a atividade empresária e preservar sua função social. Nesses dois últimos cenários, a atuação judicial deve ser contínua, cooperativa e progressiva, pois envolve a reconstrução de uma estrutura pública ou privada, exatamente o que define o objeto dos processos coletivos estruturais voltados a políticas públicas.

No processo coletivo estrutural, não há uma decisão única e definitiva impondo uma conduta específica, mas sim um conjunto de medidas coordenadas entre o Poder Público e os demais envolvidos, com o objetivo de reformar ou reorganizar uma estrutura, não apenas determinar um comportamento pontual e isolado. Esse tipo de processo requer mecanismos de acompanhamento e fiscalização para assegurar o cumprimento das medidas determinadas pelo Poder Judiciário. São comuns, por exemplo, a realização de audiências públicas, a elaboração de cronogramas de implementação de políticas públicas de longo prazo, e a instituição de comitês de monitoramento voltados à avaliação da qualidade e da efetividade das políticas públicas.

Nesse contexto, o presente artigo visa verificar em que medida os instrumentos processuais da falência e da recuperação judicial podem ser adequados para lidar com processos coletivos envolvendo problemas estruturais. A hipótese é de que tais instrumentos são, sim, adequados para lidar com problemas estruturais em juízo, notadamente em razão das duas fases procedimentais do processo de recuperação judicial: uma primeira fase destinada à compreensão das características do problema estrutural, com a elaboração de um projeto; e uma segunda fase, voltada à execução e fiscalização desse projeto. Será adotado o método de pesquisa dedutivo e, como ferramentas de pesquisa, a revisão bibliográfica, legislativa e documental sobre o tema.

A presente pesquisa será estruturada em três capítulos. O primeiro buscará identificar se os requisitos da Lei nº 11.101/05 para a crise econômico-financeira (que justifica a falência ou recuperação judicial) podem ser aplicados, por analogia, à identificação de um problema coletivo que demande a instauração de um processo estrutural. No segundo capítulo, será verificado se a divisão de atos e fases procedimentais da recuperação judicial é adequada para a resolução judicial de problemas coletivos estruturais. Por fim, o terceiro capítulo analisará a pertinência

de um sujeito processual com funções análogas às de um administrador judicial, conforme a Lei nº 11.101/05, para a participação em processos coletivos estruturais.

## 2 Identificação do problema coletivo estrutural: requisitos da crise empresarial como parâmetro analógico

Tanto o processo de falência, como o processo de recuperação judicial (RJ) dependem da existência de determinada crise financeira que justifique a intervenção jurisdicional, seja com o fim de organização o ativo para pagamento do passivo (falência), seja para a elaboração e execução de plano com fins de recuperar empresa de determinada crise econômico-financeira (recuperação judicial).

Um dos pedidos objeto de ação de falência é para que o Poder Judiciário reconheça a insolvência de um devedor, ou seja, não uma mera inadimplência (falta de pagamento no prazo), mas uma incapacidade estrutural de cumprir obrigações, pois o passivo (dívidas) é superior ao ativo (bens e direitos). Essa insolvência pode ser confessada, quando a própria empresa em crise se reconhece como insolvente e pede sua própria falência (autofalência, conforme art. 105 da Lei nº 11.101/05), ou presumida, que ocorre em 3 (três) hipóteses (art. 94, incisos I, II e III da Lei nº 11.101/05). O ponto fundamental aqui é que a legislação de falência não exige do legitimado passivo o ônus de comprovar faticamente que a empresa em crise de fato possui mais passivo que ativo, ônus que seria severamente oneroso ao autor, para não dizer impossível de ser demonstrado em uma ação.

Ao contrário disso, a lei selecionou certas hipóteses de atos concretos que, se praticados pela empresa, presumir-se-á que ela se encontra em estado de insolvência – insolvência jurídica, não técnica/econômica (SALOMÃO, 2025, p. 498; Cruz, 2023, p. 1.057). Tais atos estão previstos no art. 94 da Lei nº 11.101/05, a exemplo de proceder à liquidação precipitada de ativos; lançar mão de meio ruinoso ou fraudulento para realizar pagamentos; transferir estabelecimento a terceiro sem o consentimento de todos os credores e sem ficar com bens suficientes para solver seu passivo, dentre outros.

O processo de recuperação judicial (arts. 47 e 48 da Lei nº 11.101/05) tem como foco a viabilidade da empresa e a necessidade de sua reestruturação. Diferentemente da falência, não é necessário provar

um "ato de crise" específico, mas sim demonstrar a realidade da crise e a capacidade de superá-la. O devedor deve atender aos requisitos formais (art. 48), como exercer atividade há mais de 2 anos, não ter RJ recente etc., e, fundamentalmente, apresentar a documentação prevista no art. 51, que – estabelecendo-se um paralelo com as hipóteses de insolvência do art. 94 – é a prova da crise econômico-financeira, apta a demonstrar a necessidade da recuperação judicial.

Tanto o processo de falência, quanto o processo de recuperação judicial exigem critérios objetivos para verificar algum nível de crise econômica. Se severamente acentuada, em estado de insolvência, inviabilizando por completo a manutenção da atividade empresária, o caminho mais adequado é a decretação da falência. Se, porém, a crise econômica não inviabiliza a manutenção da empresa, havendo meios administrativos de impedir sua quebra, mais adequado é o caminho da recuperação judicial.

Tal distinção de *objetivos processuais*, todavia, não pode ser aplicada em relação à crise de execução de políticas públicas caso os citados requisitos de crise econômica empresarial sejam analogicamente adotados para identificar crise estrutural em processo coletivo. Isso porque o interesse público é bem jurídico indisponível (DI PIETRO, 2017, p. 98). Nesse sentido, uma aplicação analógica dos citados critérios para verificar a existência de um problema estrutural deve, no máximo, servir de meio de diagnóstico para a identificação de um problema estrutural de complexidade de resolução acentuada ou moderada/leve.

Assim, uma analogia possível dos requisitos de crise empresarial da LFRJ pode ser utilizada para diagnosticar e mensurar a dimensão de problemas estruturais em políticas públicas enquanto *meios de diagnóstico para a identificação de uma crise estrutural* de complexidade acentuada (análoga à falência) ou moderada/leve (análoga à recuperação judicial). Isso viabiliza mensurar a dimensão do problema e os meios adequados para resolvê-lo, sem, jamais, o caminho adequado ser a extinção da política pública, visto que o interesse público é indisponível.

Abaixo encontram-se descritas duas tabelas com analogias possíveis de contribuições da LFRJ para a identificação, mensuração e formas de resolver problemas estruturais de políticas públicas. Para tanto, serão adotados critérios de identificação de problemas estruturais já previstos no § 1º do art. 1º do Projeto de Lei 03/2025 (BRASIL, 2025) e no parágrafo único do art. 1º da Recomendação 163/2025 do Conselho Nacional de

Justiça (CNJ, 2025), ambos voltados à condução e regulamentação de processos estruturais:

| **Documento (art. 51, LFRJ)** | **Analogia** | **Identificação, explicação e justificativa** |
|---|---|---|
| **Exposição das causas concretas da situação e das razões da crise** | **Diagnóstico das causas do problema estrutural** | Deve-se exigir que o órgão público apresente uma descrição precisa e detalhada das causas concretas da disfunção da política pública, em vez de recorrer a termos genéricos. Isso viabiliza identificar situação grave de contínua e permanente irregularidade, conceito identificador já previsto no art. 1º, § 1º, VI, PL nº 3/2025; e art. 1º, parágrafo único, VI, Recomendação CNJ nº 163/2025.<br>Sem um diagnóstico preciso, dificulta-se a obtenção de soluções adequadas. Nesse sentido, um dos elementos do Plano de Atuação Estrutural previsto no art. 9º, § 3º, I, do PL nº 3/2025 deve ser, justamente, o "diagnóstico do litígio estrutural, considerando todas as informações disponíveis, sem prejuízo da realização de novos atos processuais para a sua complementação ou retificação". |
| **Demonstrações contábeis (balanço patrimonial, DRE, etc.)** | **Relatórios de impacto orçamentário e financeiro** | Relatórios de impacto orçamentário e financeiro de uma política pública viabilizam, em um processo estrutural, a elaboração de um mapeamento dos recursos disponíveis, dos gastos realizados, dos gastos a serem realizados e do desequilíbrio financeiro e estrutural da política que busca-se executar ou corrigir. Com isso, torna-se possível verificar a necessidade, ou não, de intervenções incrementadas e duradouras, que é outro critério exemplificativo previsto no art. 1º, § 1º, IV, do PL nº 3/2025 para a identificação de problemas estruturais.<br>Tal documentação permite considerar os impactos orçamentários e financeiros da execução ou reforma de política pública, uma das normas fundamentais do processo estrutural segundo o art. 2º, VI, do PL nº 3/2025. Também permite definir o modo de alocação e execução de recursos mais adequado para o plano de atuação, nos termos das diretrizes legais e constitucionais aplicáveis, conforme art. 9º, §3º, IX, do PL nº 3/2025. |

| | | |
|---|---|---|
| **Relação de credores (nominal e completa)** | **Mapeamento dos grupos e interesses afetados** | Enquanto os possíveis prejuízos de uma crise empresarial recaem sobre a própria empresa e seus credores, crise estrutural de política pública afeta credores, a pessoa jurídica de direito público ou órgão em questão e a coletividade como um todo, pois esta é beneficiada pela política pública e dela advém as contribuições tributárias para o custeio da política. Nesse sentido, tal documentação, analogicamente, viabiliza identificar grupos impactados pela política pública (cidadãos, fornecedores, servidores, etc.) e a extensão do dano coletivo/social causado pela disfunção; evidencia, além disso, a multipolaridade, outro critério para a identificação de problema estrutural conforme art. 1º, § 1º, I, do PL nº 3/2025; e art. 1º, parágrafo único, I, da Recomendação CNJ nº 163/2025.<br>Um mapeamento dos interesses afetados mostra-se como base para a ampliação do contraditório e a participação dos grupos impactados, elementos cruciais para a construção de uma solução plural e adequada em processos coletivos estruturais – direito de participação no processo em uma acepção pan-processualista (VITORELLI, 2015, pp. 164, 172 e 173). |
| **Relação integral dos bens e direitos** | **Inventário dos ativos e capacidades institucionais** | Uma avaliação dos ativos e passivos da instituição e de seu potencial de geração de valor ou de capacidade de reestruturação permite avaliar a complexidade do problema, o que é fundamental para definir um problema como estrutural (art. 1º, §1º, V, PL nº 3/2025; e art. 1º, parágrafo único, V, Recomendação CNJ nº 163/2025). Também permite avaliar a capacidade da Administração Pública de resolver o problema, a quantia de tempo necessária para a execução do projeto, bem como ajuda a definir soluções que sejam compatíveis com as capacidades institucionais e as atribuições dos agentes decisórios (art. 2º, II, PL nº 3/2025 – uma das normas fundamentais do processo estrutural). |
| **Laudo econômico-financeiro e de avaliação** | **Laudo técnico de viabilidade estrutural** | Nos processos estruturais, um laudo pericial por vezes pode ser fundamental para explicar as causas da crise e demonstrar a viabilidade de uma reestruturação. Essa perícia pode ser nomeada para auxiliar no esclarecimento de questões técnicas e no desenvolvimento de mecanismos para efetivar a participação social e a resolução do problema estrutural.<br>Laudo pericial pode demonstrar o potencial de geração de valor para sustentar plano de recuperação judicial (PRJ), ou, analogicamente, para sustentar plano de atuação estrutural, que deve ser viável e ter metas, indicadores e cronogramas bem definidos (art. 9º, § 3º, II, III, IV, PL nº 3/2025). |

Os atos de falência, que presumem a insolvência da empresa, servem analogicamente como indicadores de uma crise estrutural *grave* em política pública, exigindo uma intervenção judicial mais profunda:

| **Ato de falência (art. 94, LFRJ)** | **Analogia** | **Identificação, explicação e justificativa** |
|---|---|---|
| **Liquidação precipitada de ativos; lançar mão de meio ruinoso ou fraudulento para realizar pagamentos** | **Atos de desmonte institucional ou soluções ruinosas/ fraudulentas** | A comprovação de atos que esvaziam o patrimônio ou a capacidade operacional de instituição, como o uso de meios ineficazes ou ilícitos (ruinosos/ fraudulentos/corruptos) evidenciam má-fé de gestores ou servidores e a profundidade de crise, podendo justificar processo estrutural.<br>A comprovação de tais atos justifica processo estrutural quando este se destina a resolver política pública prejudicada por ato de corrupção. Também justifica acompanhamento via inquérito civil estrutural (BARBOSA, 2023), caso haja investigação ou condenação por corrupção de agente público atuante na política, mas existem apenas indícios de que o ato de corrupção possui relação com o problema estrutural – inquérito civil estrutural com fins fiscalizatórios e de acompanhamento, com fundamento no perigo de dano. |
| **Transferir estabelecimento sem consentimento de credores e sem ficar com bens suficientes para solver o passivo** | **Desvio de finalidade ou esvaziamento de competência** | A prova de transferência de recursos, atribuições ou estruturas (ativos da política pública) a terceiros, sem o devido planejamento, observância legal ou fiscalização, resultando no esvaziamento da capacidade institucional de cumprir suas obrigações e violando o interesse público, serve de meio para demonstrar a existência de problema estrutural que afeta relações interdependentes e exige intervenções no modo de atuação da instituição (art. 1º, §1º, VII, PL nº 3/2025; art. 1º, parágrafo único, VII, Recomendação CNJ nº 163/2025). |
| **Impontualidade injustificada no pagamento de obrigação líquida e protestada (art. 94, I, LFRJ)** | **Inadimplemento contínuo e injustificado de obrigações legais** | O descumprimento contínuo e sem justificativa de obrigações claras e legais de política pública pode ser concebido como ato que evidencia problemas estruturais, por exemplo: deixar de prestar serviço essencial, descumprir decisões judiciais transitadas em julgado; mora injustificada no pagamento de salários de servidores; mora injustificada no pagamento de serviços de terceiros contratados via licitação etc. A impontualidade contínua e sem justificativa presumiria a incapacidade estrutural a justificar processo coletivo estrutural de política pública. |

Verifica-se, assim, que os requisitos da crise econômico-financeira previstos na Lei nº 11.101/2005 oferecem parâmetros objetivos e metodológicos que podem ser transpostos, por analogia, para a identificação de problemas coletivos estruturais em políticas públicas. Ao exigir diagnóstico preciso, documentação robusta, análise das capacidades institucionais e verificação de indícios concretos de disfuncionalidade, o sistema recuperacional fornece um modelo útil para mensurar a gravidade, a complexidade e a extensão de uma crise estrutural. Essa analogia, contudo, não implica replicar finalidades próprias do direito empresarial, mas aproveitar seus instrumentos para estruturar, de modo mais rigoroso e verificável, a identificação dos elementos que justificam a instauração de um processo coletivo estrutural.

Além disso, os atos de falência previstos no art. 94 da LFRJ podem funcionar, analogicamente, como indicadores de crise estrutural grave, representando comportamentos que, em política pública, equivalem ao desmonte institucional, ao esvaziamento das capacidades administrativas e ao inadimplemento reiterado de obrigações legais. Assim como tais atos presumem a insolvência empresarial sem exigir prova direta da superioridade do passivo sobre o ativo, a constatação de práticas como soluções ruinosas, desvios de finalidade, transferências irregulares de competências ou descumprimentos contínuos de deveres públicos revela, de forma objetiva, a incapacidade estrutural de uma política pública de cumprir suas funções essenciais.

Elementos dessa natureza evidenciam disfunção profunda e persistente, justificando a instauração de processo estrutural, pois demonstram, à semelhança da insolvência empresarial, que medidas pontuais são insuficientes e que apenas uma intervenção judicial coordenada e transformadora pode restabelecer a normalidade institucional. Desse modo, os critérios da LFRJ mostram-se aptos a fortalecer a racionalidade diagnóstica dos litígios estruturais, contribuindo para decisões mais precisas, fundamentadas e alinhadas à necessidade de intervenção continuada e transformadora típica de processos coletivos estruturais.

## 3 As fases da recuperação judicial como diretrizes de um processo coletivo estrutural

O procedimento da recuperação judicial propõe uma sequência ordenada de fases: a postulatória, onde é apresentado o pedido de

recuperação, diante de crise econômico-financeira e a verificação dos requisitos legais; a deliberativa, na qual realiza-se a apresentação e a votação do plano de recuperação judicial pelos credores, com propostas de negociação de dívidas, alterações na estrutura da empresa, etc.; e a executiva, que dispõe sobre o cumprimento e a fiscalização rigorosos do plano aprovado e de suas condições. Essa divisão revela uma natureza processual progressiva e cooperativa, aproximando-se, de certo modo, da metodologia do processo estrutural (FURTADO, 2021).

Vitorelli (2022) conceitua o litígio coletivo como aquele em que ocorre uma lesão dirigida a um conjunto de indivíduos "enquanto sociedade". O agente causador do dano não direciona a ofensa a nenhuma dessas pessoas de modo individualizado, mas a todas simultaneamente. O litígio estrutural, por sua vez, configura uma espécie de litígio coletivo que possui como traço distintivo a verificação de que determinada estrutura, seja ela pública ou privada, possui problemas organizacionais ou estruturais de ilegalidades ou desconformidades que prejudicam direitos coletivos em sentido amplo.

Conforme explica Paulo Furtado (2021), a recuperação judicial é "um processo dinâmico, cuja finalidade não se esgota na sentença de concessão, mas se projeta na execução controlada do plano aprovado, sob permanente supervisão do juízo". Essa dinâmica confere ao juiz da recuperação judicial um papel semelhante ao do magistrado nos processos estruturais, isto é, um agente de coordenação, mediação e controle continuado.

Além disso, a multipolaridade da falência e da recuperação judicial, isto é, vários sujeitos como credores, devedor, administrador judicial, Ministério Público e eventualmente sindicatos e entes públicos, demonstra que a recuperação judicial e a falência transcendem o caráter bilateral de um processo ordinário, e se aproximam de um modelo mais cooperativo e dialógico (DIDIER JR., 2020). Essa é outra característica que aproxima o rito da falência e da recuperação judicial às formas que tem se mostrado mais adequadas para a condução de processos estruturais.

Entretanto, é necessário evidenciar as congruências e os limites relevantes na aplicação do modelo recuperacional à lógica dos processos estruturais.

A priori, o objeto principal da recuperação judicial é a preservação da empresa viável e a satisfação de credores, o que reflete um viés patrimonial e econômico, enquanto os processos estruturais visam à efetivação de

direitos coletivos e à reorganização de instituições públicas ou privadas sob uma ótica de interesse social mais amplo (CABRAL, 2019).

Ademais, a participação social no processo de recuperação é restrita aos sujeitos legitimados pela lei, faltando mecanismos de audiência pública, participação comunitária ou intervenções de órgãos coletivos, típicos dos processos estruturais (DIDIER JR., 2020).

Há também o prazo máximo de dois anos de fiscalização judicial, previsto no art. 61 da Lei nº 11.101/2005. Segundo Furtado (2021), esse prazo "pode se mostrar insuficiente para o monitoramento efetivo de planos complexos, cuja execução demanda reestruturações prolongadas e contínuas". Em contraste, os processos estruturais requerem o acompanhamento judicial permanente, até que se verifique a superação efetiva da situação disfuncional.

Por fim, Didier Jr. (2020) observa que a jurisdição estrutural exige "adaptação procedimental constante, conforme as necessidades empíricas do caso", fato que nem sempre é compatível com os prazos e as etapas fixadas de modo taxativo na Lei de Recuperação Judicial.

A inadequação do processo civil tradicional para o tratamento de litígios estruturais ensejou o desenvolvimento do processo estrutural como alternativa colocada à disposição dos magistrados, a fim de permitir o enfrentamento de demandas que congregam "conjuntos de posições e opiniões (muitas delas antagônicas) acerca do tema a ser analisado" (ARENHART, 2022).

Marco Jobim (2022, p. 863) defende a utilização de técnicas do processo de recuperação judicial e do processo falimentar para processos coletivos estruturais:

> [...] exemplificativamente, poderiam ser lembradas interessantes técnicas que poderiam ser levadas a construção do procedimento a ensejar um processo estrutural, como a questão do interventor judicial (prevista expressamente na lei do CADE – arts. 102-111), do plano de recuperação de sociedades empresárias e empresários e a forma de sentença bifásica do processo falimentar, estes últimos com previsão na Lei 11.101/05.

Posto isso, a estrutura procedimental da falência e da recuperação judicial oferece contribuições relevantes para a construção de um procedimento coletivo estrutural, justamente porque incorpora elementos característicos dos litígios complexos: centralização decisória, tratamento coordenado da crise, participação multipolar e execução fiscalizada e progressiva de um plano de reestruturação. A dinâmica recuperacional,

marcada por fases distintas, diagnóstico aprofundado, elaboração colaborativa de soluções e monitoramento contínuo, aproxima-se do método necessário para enfrentar problemas estruturais em políticas públicas ou em instituições privadas. Assim, o rito previsto na Lei nº 11.101/2005 não apenas se mostra compatível com a lógica dos processos estruturais, como também oferece um arcabouço procedimental que pode inspirar ou integrar a conformação de um processo coletivo a litígios estruturais, especialmente quando se exige uma atuação jurisdicional incrementada, dialógica e voltada à reorganização de estruturas disfuncionais.

Dessa maneira, as fases da recuperação judicial podem ser compreendidas como verdadeiras diretrizes para a conformação de um processo coletivo estrutural. O procedimento recuperacional, ao centralizar o tratamento da crise econômico-financeira em um único juízo e suspender as ações individuais, reproduz a lógica de coordenação concentrada do litígio, típica e necessária aos processos estruturais (VITORELLI, 2025).

Outro exemplo de ato procedimental recuperacional ou de falência que se mostra adequado a processo estruturais é a verificação e a consolidação dos créditos. Estes também revelam dimensão estrutural, ao exigir o diagnóstico completo dos sujeitos afetados e da extensão do problema, como etapa indispensável para qualquer intervenção judicial em conflitos complexos.

A apresentação do plano de recuperação, por sua vez, materializa a construção colaborativa e multidimensional da solução, característica central dos litígios estruturais, em que o Poder Judiciário fomenta a participação multissetorial na formulação das medidas reparatórias. A homologação judicial do plano demonstra o papel do magistrado como garantidor da legalidade e da proteção das partes vulneráveis, sem substituir a decisão coletiva, mas assegurando sua compatibilidade com o ordenamento jurídico.

Ao final, a fase de execução e fiscalização do plano consolida a dimensão estrutural do procedimento, vez que exige implementação progressiva, monitoramento contínuo e possibilidade de ajustes, etapa que Vitorelli (2022) identifica como essencial para a efetividade das decisões estruturantes.

Portanto, observa-se que cada fase da recuperação judicial fornece parâmetros úteis para a construção de um verdadeiro processo coletivo estrutural.

Pode-se afirmar que a recuperação judicial constitui um ato jurídico resultante da manifestação conjunta de vontades, direcionado à reorganização da sociedade empresarial, à superação da crise e à manutenção da atividade empresária, o que constitui um todo ordenado voltado à resolução de um problema tipicamente estrutural.

## 4 Possibilidades de um administrador judicial coletivo estrutural

A criação de uma figura semelhante ao Administrador Judicial, previsto no art. 22 da LFRJ, revela-se como uma alternativa adequada para enfrentar crises de execução em políticas públicas no âmbito dos processos coletivos estruturais. Diante da complexidade desses litígios, caracterizados por múltiplos atores, problemas sistêmicos persistentes e necessidade de reorganização institucional, torna-se necessário que o Poder Judiciário conte com apoio técnico especializado capaz de assegurar que a decisão estrutural seja não apenas formalmente proferida, mas efetivamente implementada.

Instrumentos e projetos normativos recentes (como o PL nº 3/2025 e a Recomendação CNJ nº 163/2025) reforçam tal necessidade ao preverem a possibilidade de o juiz nomear profissionais, comissões ou entidades técnicas para auxiliar na formulação, execução e monitoramento do plano de atuação estrutural. A figura de um *Gestor Judicial Estrutural* desponta, nesse cenário, como a mais próxima do Administrador Judicial empresarial: um profissional capacitado para gerir crises institucionais, articular interesses conflitantes e conduzir transformações organizacionais necessárias ao (r)estabelecimento da efetividade da política pública.

É fundamental que especialistas, comissões técnicas e entidades públicas ou privadas com expertise comprovada participem de processo estruturais. Esses agentes auxiliam o juízo de forma imparcial, oferecendo diagnósticos, avaliações técnicas e informações qualificadas sobre a viabilidade das medidas propostas. A complexidade das políticas públicas – que envolve aspectos orçamentários, administrativos, sociais e técnicos – justifica a necessidade de tais colaboradores, cuja atuação complementa a função jurisdicional sem substituí-la.

As atribuições desse administrador estrutural decorrem, por analogia, das funções previstas no art. 22 da LFRJ. Em vez de fiscalizar a empresa em crise, ele monitorará a execução da política pública,

acompanhando metas, indicadores e o cumprimento do plano estrutural. Em lugar dos relatórios mensais das atividades empresariais, produzirá relatórios periódicos destinados ao juízo, ao Ministério Público e aos grupos afetados, assegurando transparência e possibilitando ajustes tempestivos. Sua atuação também envolve fomentar o diálogo e a participação de todos os interessados, funcionando como mediador entre administração pública, sociedade civil e demais atores envolvidos, garantindo que a solução estrutural seja construída de forma cooperativa e plural.

Outra atribuição central do administrador estrutural consistiria na elaboração ou no auxílio à elaboração do diagnóstico técnico das causas do problema estrutural, etapa indispensável para orientar a construção de um plano de atuação sério e viável. O administrador estrutural, nesse sentido, examina dados, capacidades institucionais e obstáculos estruturais, fornecendo ao juízo elementos técnicos que qualificam a tomada de decisão judicial e a implementação progressiva das medidas.

Embora a legislação brasileira não traga, para o processo estrutural, uma figura expressamente equivalente ao Administrador Judicial da Lei 11.101/2005, é possível e desejável que o sistema processual incorpore um agente com funções semelhantes. Seja como gestor judicial, comitê de monitoramento ou equipe técnica designada, tal figura contribui para que as decisões estruturais sejam efetivas, sustentáveis e democraticamente legítimas. Ao conjugar conhecimento técnico, monitoramento contínuo e articulação social-institucional, esse "Administrador Judicial Coletivo Estrutural" fortalece a capacidade do Judiciário de promover reorganizações profundas, duradouras, nos termos da lei e com legitimidade democrática, essenciais à efetividade e legitimidade do controle judicial de políticas públicas.

## 5 Considerações finais

A análise empreendida demonstrou que o procedimento de falência e, sobretudo, o de recuperação judicial, previstos na Lei nº 11.101/2005, contém elementos compatíveis com a lógica dos processos coletivos estruturais. A identificação da crise, a centralização decisória, a construção cooperativa de um plano e o monitoramento contínuo da execução revelam uma dinâmica processual progressiva e dialógica, aproximando-se das técnicas necessárias para enfrentar conflitos complexos e multidimensionais.

Embora existam alguns limites relevantes, tais como o foco patrimonial da recuperação judicial, a participação restrita de sujeitos processuais e a duração reduzida da supervisão judicial, verifica-se que as fases recuperacionais oferecem diretrizes úteis à conformação de um processo estrutural, especialmente no que concerne ao diagnóstico do problema, à coordenação entre múltiplos interessados e à implementação progressiva de soluções. Ademais, a possibilidade de atuação de um gestor judicial estrutural, à semelhança do administrador judicial, e a própria natureza reconstrutiva das medidas adotadas, reforçam a afinidade entre o modelo recuperacional e o processo estrutural.

Diante disso, o rito processual da falência e da recuperação judicial mostra-se adequado, ainda que aplicado de forma analógica e com adaptações, para lidar com problemas coletivos estruturais, na medida em que oferece parâmetros procedimentais capazes de orientar a reorganização de estruturas disfuncionais, seja no âmbito privado, seja como inspiração metodológica para a tutela de políticas públicas. Sua utilização deve ocorrer com razoabilidade e apenas quando a complexidade do litígio exigir mecanismos de coordenação, fiscalização contínua e soluções sistêmicas, típicas do processo estrutural.

## Referências

ARENHART, Sérgio Cruz. **Processos estruturais no direito brasileiro:** reflexões a partir do caso da ACP do carvão. In: ARENHART, Sérgio Cruz; JOBIM, Marco Félix. Salvador: JusPodivm. 4ª ed. 2022. p. 1103-1122.

ARENHART, Sérgio Cruz; JOBIM, Marcos Fêlix; OSNA, Gustavo. **Processos Estruturais**. 4ª ed. São Paulo: Editora JusPodivm, 2022.

BARBOSA, Arthur Antônio Tavares. **Inquérito civil estrutural**: proposta de uma nova forma de atuação do Ministério Público a partir do Direito à Educação. São Paulo, 2023. Tese (Doutorado – Programa de Pós-Graduação em Direito do Estado) – Faculdade de Direito, Universidade de São Paulo, 2023.

BATISTA, Felipe Vieira. A recuperação judicial como processo coletivo. **Universidade Federal da Bahia** (UFBA), Programa de Pós-graduação em Direito. Salvador, 2017.

BRASIL. 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. **Diário Oficial da União**, Brasília, 2005.

BRASIL. Senado Federal. **Projeto de Lei nº 3, de 2025**. Disciplina o processo estrutural. Brasília, DF, 2025. Disponível em: https://www25.senado.leg.br/web/atividade/materias/-/materia/166997. Acesso em: 29 nov. 2025.

CABRAL, Antônio do Passo. **Processos Estruturais e a Tutela dos Direitos Fundamentais.** São Paulo: Revista dos Tribunais, 2019.

COELHO, Fábio Ulhoa. **Curso de Direito Comercial:** Falência e Recuperação de Empresa. 18ª ed. São Paulo: Saraiva, 2023.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (CNJ). **Recomendação nº 163, de 16 de junho de 2025**. Estabelece diretrizes para a identificação e condução de processos estruturais. Brasília, DF: CNJ, 2025. Disponível em: https://atos.cnj.jus.br/files/original16221120250625685c2233a6a65.pdf. Acesso em: 28 nov. 2025.

CRUZ, André Santa. **Manual de Direito Empresarial** – Volume Único. 13. ed., rev., atual. e ampl. São Paulo: Editora JusPodivm, 2023.

DIDIER JR., Fredie; ZANETI JR., Hermes; OLIVEIRA, Rafael Alexandria de. Elementos para uma teoria do processo estrutural aplicada ao processo civil brasileiro. **Revista do Ministério Público do Estado do Rio de Janeiro**, n. 75, p. 101-136, jan./mar. 2020.

DIDIER JR., Fredie. **Curso de Direito Processual Civil:** processo coletivo e tutela dos direitos fundamentais. 19. ed. Salvador: JusPodivm, 2020.

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. **Direito administrativo**. 30. ed. rev., atual. e ampl. Rio de Janeiro: Forense, 2017.

FISS, Owen. **A Origem do Processo Estrutural:** The Civil Rights Injunction. Editora JusPodivm, 2025.

FURTADO, Paulo. **A Recuperação Judicial e a Reestruturação da Empresa.** São Paulo: Thomson Reuters Brasil, 2021.

HEINRICH, Guilhermo Alberto Gallardo. Processo Estrutural aplicado na Recuperação Judicial. **Revista Brasileira de Direito e Justiça**. v. 8, p. 1-15, e2424084, 2024. Disponível em: https://revistas.uepg.br/index.php/direito. Acesso em: 16 nov. 2025.

JOBIM, Marco Félix. **Reflexões sobre a necessidade de uma teoria dos processos estruturais:** bases de uma possível construção. In: ARENHART, Sérgio Cruz; JOBIM, Marco Félix. Salvador: JusPodivm. 4ª ed. 2022.

LIMA, Edilson Vitorelli Diniz (VITORELLI). **O devido processo legal coletivo: representação, participação e efetividade da tutela jurisdicional**. Tese apresentada à Faculdade de Direito da Universidade Federal do Paraná (UFPR), como requisito parcial para a obtenção do título de Doutor em Direito. Curitiba, Faculdade de Direito, 2015.

LIMA, Flavia Danielle Santiago; FRANÇA, Eduarda Peixoto da Cunha. Processo coletivo, estrutural e dialógico: o papel do juiz-articulador na interação entre os partícipes na ação civil pública. **Revista de Direito Administrativo & Constitucional**, Belo Horizonte, ano 21, n. 84, p. 169-198, abr./jun. 2021.

MARINONI, Luiz Guilherme; ARENHART, Sérgio Cruz; MITIDIERO, Daniel. **Curso de Processo Civil.** 11ª ed. vol. 2. São Paulo: Editora Revista dos Tribunais, 2025.

MITIDIERO, Daniel. **Colaboração no Processo Civil:** pressupostos sociais, lógicos e éticos. 3ª ed. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2015.

SALOMÃO, Luis Felipe. **Recuperação judicial, extrajudicial e falência**: teoria e prática. 8. ed., rev., atual., reform. e ampl. Rio de Janeiro: Forense, 2025.

TIBURCIO, Carmen. **A dimensão estrutural da recuperação judicial de empresas.** Revista de Direito Empresarial, v. 25, 2022.

VITORELLI, Edilson. **Processo Civil Estrutural:** Teoria e Prática. 6ª ed. São Paulo: Editora JusPodivm, 2025.

Capítulo 6

# O PROFISSIONAL JURÍDICO COMO ARQUITETO DE SOLUÇÕES: A INSTITUIÇÃO DA CULTURA DA PREVENÇÃO

Daniel Ribeiro Petrocelli[1]

## 1 Introdução: por que formamos advogados para apagar incêndios?

Vivemos um tempo curioso. As empresas se sofisticam, o mercado se torna mais complexo, a tecnologia avança, e mesmo assim a formação jurídica brasileira ainda insiste em preparar profissionais para entrar em cena quando tudo já desandou. O aluno passa cinco anos estudando conflitos — nunca prevenção. Ele aprende a identificar vícios no negócio jurídico, mas raramente a estruturar negócios jurídicos saudáveis. Ele lê centenas de decisões sobre responsabilidades indenizatórias, mas raramente discute como se constrói responsabilidade preventivamente. Ele estuda falência, recuperação, litígio, crise, disputa, briga societária. Estuda muito bem, aliás. Mas quase ninguém o ensina a erguer estruturas para que crises desse tipo sequer existam.

É quase como se estivéssemos formando bombeiros em vez de arquitetos.

1 Mestrando em Direito e Finanças na COPPEAD-UFRJ. Especialista em Direito Empresarial e Econômico - UFJF. Graduado em Direito - Faculdade Vianna Júnior. Professor de Direito Civil (Parte Geral e Obrigações, Reais), Direito do Consumidor e Direito Eleitoral na Faculdade São José no Rio de Janeiro (desde 2017). Coordenador dos Cursos de Pós Graduação e Extensão na Faculdade São José 2018/2019. Professor de Responsabilidade Civil da Univeritas no Rio de Janeiro - 2019/2020. Diretor Acadêmico e Executivo da Law Direction, empresa especializada em cursos de Extensão e Pós Graduação, Diretor Editorial da Law Direction. Coordenador de 2015 a 2019 da área acadêmica e de produtos do Curso Forum, onde são oferecidos diversos cursos de Pós-Graduação, Preparatórios e Extensão para alunos da área jurídica. Editor Jurídico no GEN - Grupo Editorial Nacional, atuando nos selos da Editora Forense, Método e Atlas (2010-2015). Professor de Direito Civil, Direito Empresarial, Direito do Consumidor e Responsabilidade Civil nos Cursos de Pós Graduação e Preparatório para Concursos do Curso Fórum (RJ) até 2019. Email: daniel@petrocelli.com.br

E há um custo social enorme nisso. Cada incêndio jurídico que poderia ter sido evitado consome tempo, dinheiro, energia e confiança de pessoas e empresas. Cada contrato mal alinhado que vira disputa. Cada sociedade mal pensada que racha. Cada operação imobiliária mal construída que vira demanda judicial. Cada empresa sem governança que desaba em problemas internos previsíveis. Tudo isso nasce de um lugar comum: a ausência de pensamento preventivo e estratégico.

O Direito Civil, o Direito Empresarial e o Direito Imobiliário possuem uma espinha dorsal comum: todos dependem de planejamento. Assim como a Administração de Empresas. E aqui está o ponto-chave que quero desenvolver neste artigo: o profissional moderno do Direito não é um operador da lei. Ele é um arquiteto de soluções.

Arquiteto não é quem desenha paredes. Arquiteto desenha um conceito. Uma visão. Ele antecipa como aquela estrutura será usada, por quem, por quanto tempo, em quais condições, e de que forma ela deve resistir a tensões e riscos. Arquiteto trabalha com o futuro. Bombeiro, com o passado. O arquiteto planeja para que o incêndio não aconteça. O bombeiro entra quando o fogo já saiu do controle.

A universidade, infelizmente, acostuma o aluno a pensar apenas depois que o fogo já tomou proporção. O mercado, então, reforça essa dinâmica: prazos curtos, clientes aflitos, empresas que buscam o advogado apenas quando o problema já existe. E assim seguimos formando e alimentando uma mentalidade reativa.

Mas o cenário mudou. A advocacia mudou. A forma de empreender mudou. E a sociedade passou a exigir algo muito maior de nós.

O aluno, o jovem advogado e até o profissional experiente precisam compreender que não existe mais espaço para um advogado que atua apenas como resolvedor de problemas; ele precisa agir como preventor de problemas.

E é aqui que nasce o diálogo que este artigo pretende construir: uma visão integrada entre Civil, Empresarial, Imobiliário e Administração, iluminada pelo Compliance como cultura, não como protocolo.

O objetivo é claro: mostrar ao estudante e ao profissional que, se ele continuar se vendo como alguém que opera casos e não como alguém que projeta soluções, ele se tornará irrelevante**.** O mercado já puniu, e continuará punindo, quem não desenvolve pensamento sistêmico e competência de antecipação. Este é um convite, mas também um alerta.

## 2 O Direito Civil como fundamento da racionalidade jurídica

É impossível falar de prevenção sem falar de Direito Civil. Ele é o grande guardião da racionalidade nas relações privadas. Ele organiza a vida das pessoas e das empresas antes que haja conflito. O civilista pensa estrutura, pensa forma, pensa coerência. Ele observa a vida, traduz para regras e dá previsibilidade aos comportamentos.

Quando se olha o Direito Civil pela lente da prevenção, algo essencial aparece: o Civil não é o direito da briga — é o direito da convivência**.** Só que ensinamos isso pouco.

O que o Civil oferece ao advogado-arquiteto? Três pilares:

- Previsibilidade: A função dos contratos, da responsabilidade civil, das garantias, da publicidade registral, da boa-fé objetiva, é justamente antecipar comportamentos. O Civil é quase um manual de previsão de condutas.
- Racionalidade: Ele fornece critérios para analisar o que é válido, o que é eficaz, o que é nulo, o que é anulável, o que gera risco.
- Coerência: O Civil é um sistema organizador da vida privada. Ele conecta os sentidos do que fazemos.

Planejar é, essencialmente, organizar o futuro. E isso é profundamente civilista.

A boa-fé objetiva é o maior instrumento de prevenção já criado no Direito. Ela não serve apenas para resolver problemas; serve para evitar que eles surjam. Seus deveres anexos: transparência, lealdade, cuidado, proteção, são pilares de governança relacional.

Se ensinássemos o aluno a olhar a boa-fé não como um princípio que "resolve conflitos", mas como um princípio que "constrói relações sólidas", já teríamos dado um salto na formação jurídica brasileira.

A responsabilidade civil nos ensina que quase todo dano nasce de uma escolha equivocada lá atrás. Se o advogado entra apenas para lidar com consequências, ele age tarde demais. O civilista bem formado aprende a enxergar o que gerou o dano e, a partir dali, cria mecanismos para que isso não se repita.

O que falta é consciência de que esse é justamente seu papel. O Civil não forma guerreiros; forma arquitetos. Mas insistimos em treinar nossos alunos como guerreiros. E isso tem um impacto enorme quando eles entram no mercado, especialmente quando lidam com empresas.

Hoje, uma empresa que contrata um advogado quer previsibilidade. Quer estabilidade. Quer alguém que leia cenários e antecipe riscos. O Civil, se bem compreendido, é a chave para isso.

## 3 Direito Empresarial e a lógica do risco calculado

Se o Direito Civil oferece os alicerces da vida privada, o Direito Empresarial mostra como esses alicerces se comportam quando colocados sob pressão. Vida privada é uma coisa; vida empresarial é outra completamente diferente. Empresas operam em ambiente de risco permanente. Decidem sob pressão. Sofrem impactos externos. Competem, erram, acertam. Seus dirigentes lidam com incertezas diariamente. É impossível pensar empresa sem pensar risco. Mas risco não é inimigo. É matéria-prima.

E aqui reside uma das grandes falhas na formação jurídica: acostumamos o estudante a imaginar que o papel do advogado é eliminar riscos. Isso é impossível. O advogado não elimina risco, ele calibra risco. Ele organiza. Mensura. Estrutura. E principalmente, reduz a probabilidade de que o risco se torne desastre.

O Direito Empresarial não é um direito de apagar incêndio societário. É um direito de projetar a empresa como construção durável.

A empresa precisa ser vista como um organismo vivo, o profissional precisa parar de enxergar a empresa como CNPJ. Empresa é organismo vivo. É um conjunto de pessoas e processos que precisam funcionar de maneira coordenada. Toda empresa: toma decisões todos os dias, interage com o mercado, contrata e rescinde, assume riscos e responsabilidades, cresce e encolhe, resolve conflitos internos, presta contas, paga tributos, negocia.

Se o aluno continuar achando que o Direito Empresarial é uma matéria sobre sociedades, títulos de crédito e falência, ele perderá o essencial: o Direito Empresarial é sobre como o jurídico conversa com a dinâmica real da empresa. O profissional que entende isso deixa de ser um técnico para se tornar um estrategista.

O autor Fábio Ulhoa Coelho insiste: risco é inerente à empresa. Não existe empresa sem risco. Não existe negócio sem risco. A função do Direito Empresarial é equilibrar esses riscos e torná-los operáveis.

Quando o advogado aprende isso, ele muda tudo na sua atuação. Ele para de se frustrar com problemas que "não deveriam existir" e passa a enxergá-los como parte da natureza da empresa. A pergunta deixa de ser:

"Como elimino o risco?" e passa a ser: "Como estruturo o risco para que a empresa cresça sem comprometer sua saúde jurídica?"

Essa mudança mental é a diferença entre o advogado tradicional e o advogado contemporâneo.

Se no Civil o advogado é arquiteto, no Empresarial ele se torna engenheiro de cargas. Ele precisa compreender: qual operação está sendo estruturada; qual impacto jurídico ela terá; quais responsabilidades emergem; quais conflitos podem surgir; qual o tempo de vida útil da operação; quais cláusulas blindam; quais cláusulas limitam; qual governança dá estabilidade à sociedade.

Quando o advogado atua antes da operação, ele constrói. Quando atua depois, ele remenda. E a grande verdade que poucos professores têm coragem de dizer é: o mercado paga muito mais por quem constrói do que por quem remenda.

A empresa que não tem governança vive de improviso. Vive apagando pequenos incêndios. Vive correndo atrás do prejuízo. Vive tentando entender o que deu errado. Governança empresarial é o que faz o jurídico deixar de ser departamento reativo para se tornar pilar estratégico. Aqui entram: Acordo de sócios claro; Regras transparentes de voto, retirada e sucessão; Políticas internas de conduta e integridade; Códigos de compliance que não sejam apenas enfeites; Mecanismos de responsabilização; Matriz de riscos; Comitês de decisão; Fluxo de comunicação interna; Auditoria contínua.

A governança é o músculo. E o advogado é quem fortalece esse músculo. Quando a governança funciona, a empresa cresce. Quando não funciona, ela quebra por dentro muito antes de quebrar por fora.

Algo que poucos alunos entendem: jurídico não é uma área que existe isoladamente. Jurídico é cultura. A forma como a empresa enxerga contratos, riscos, decisões e responsabilidade diz muito sobre sua maturidade.

Um advogado que quer ser arquiteto precisa construir essa cultura. Não importa se está dentro da empresa ou atuando como consultor externo. Ele precisa educar o cliente, e muitas vezes, reeducar.

Educar para quê? Para não assinar contratos sem leitura. Para não fazer acordos em conversas informais. Para registrar decisões relevantes. Para documentar operações essenciais. Para adotar compliance como hábito, não como formalidade. Para estruturar tomada de decisão com base em informação.

O aluno precisa aprender que o advogado moderno é também um gestor de cultura. Ele tem papel formador dentro da empresa.

O erro é acreditar que o cliente o contrata para dar respostas. Não. O cliente o contrata para fazer perguntas melhores. O arquiteto jurídico pergunta: Qual o objetivo dessa operação? Qual o cenário de médio prazo? Quem são os envolvidos? O que acontece se um sócio morrer? E se o fluxo de caixa apertar? Qual cláusula reduz a tensão? Qual cláusula antecipa o conflito?

Quem faz boas perguntas cria boas estruturas. Quem foca em respostas rápidas se torna raso, e substituível.

Em muitas faculdades, compliance virou sinônimo de "disciplina da moda". Mas ele é muito mais profundo. Compliance é a formalização da cultura de integridade. É o compromisso da empresa com prevenção, governança e responsabilidade. Epor que ele está aqui neste capítulo? Porque o Direito Empresarial sem compliance vira improviso. E improviso é inimigo da arquitetura. Compliance não é apenas: código de ética, canal de denúncia, treinamento anual, política interna. Compliance é a empresa dizendo: "Eu escolho crescer com estrutura, não com sorte."

O advogado que entende compliance não como burocracia, mas como pilar estratégico, muda sua própria relevância. Ele deixa de ser visto como centro de custo e passa a ser visto como redutor de risco e multiplicador de valor.

## 4 Direito Imobiliário como laboratório real de planejamento jurídico

Nenhum ramo expõe tanto a diferença entre planejamento e improviso quanto o Direito Imobiliário. Aqui, a ausência de estrutura cobra um preço altíssimo. Cada erro se materializa em tijolo, metragem, valores elevados, prazos extensos e conflitos que corroem relações familiares e empresariais. Se o aluno quer aprender o impacto concreto de uma decisão jurídica, basta olhar para o setor imobiliário.

Quando o advogado atua nessa área sem visão arquitetônica, ele se perde em demandas que poderiam ter sido evitadas com um simples checklist. Quando atua com visão estratégica, ele evita prejuízos milionários, litígios intermináveis e riscos estruturais para empresas, incorporadoras, condomínios e investidores.

Um imóvel não nasce na escritura; nasce na decisão. A compra, a venda, a construção, a locação, o financiamento, a incorporação — tudo isso exige escolhas jurídicas que definem o futuro daquela estrutura. Um imóvel bem documentado, registrado de forma correta, contratado com clareza, gera paz patrimonial. Um imóvel mal conduzido transforma a vida do adquirente em um calvário.

E o estudante precisa entender: Imobiliário é Civil + Empresarial + Administração + Compliance em estado puro.

Existem quatro pontos onde a falha é visível: 1) Falta de documentação: Nada perde mais causa do que contrato fraco. 2) Imprecisão contratual: Termos vagos geram litígios certos. 3) Desconhecimento de garantias: O advogado que não entende hipoteca, alienação fiduciária e caução não compreende o núcleo do risco. 4) Ausência de governança condominial: Condomínios que não possuem regras claras vivem em conflito permanente.

O aluno que entende isso muda a forma como olha para o jurídico. Ele percebe que viver de apagar incêndios nesse mercado é uma tragédia anunciada.

O compliance imobiliário é real, e, sim, ele existe, e precisa ser estudado. Compliance imobiliário envolve: rastreabilidade documental, verificação de origem de recursos, governança condominial, auditoria de contratos, prevenção à lavagem de dinheiro, análise cadastral, due diligence registral e financeira.

O mercado evoluiu. Os riscos aumentaram. O profissional que ainda pratica o imobiliário como na década de 1990 está ultrapassado e perigoso para seus clientes.

## 5 Administração de Empresas e Compliance: a ponte entre o jurídico e o estratégico

A grande falha dos juristas é não compreender como as empresas funcionam por dentro. Administração de Empresas não é uma disciplina decorativa: é o mapa mental que falta ao advogado tradicional.

De todas as áreas integradas aqui, esta é a que mais contribui para transformar o aluno em arquiteto.

Empresas querem: previsibilidade, clareza, processos, métricas, governança, estabilidade, confiabilidade, cultura interna coerente. E

querem isso antes de querer litígio, parecer, ação judicial. O advogado que ignora Administração fala uma língua que o empresário não entende. É como tentar resolver um problema cardiovascular estudando apenas o esqueleto.

Compliance não é um conjunto de regras. É uma mentalidade. Uma decisão cultural. Ele envolve: clareza ética, documentação de fluxos, prevenção de fraudes, delimitação de responsabilidade, transparência interna, proteção reputacional, educação de colaboradores, auditoria. E mais importante: Compliance é proteção contra o caos.

O jurídico dentro da administração dá uma visão integrada. O advogado relevante é advogado que sabe participar de: comitê de gestão, planejamento estratégico, análise de riscos, tomada de decisão, governança, compliance, fluxo orçamentário.

Quando o aluno aprende isso, para de achar que o advogado só é chamado quando algo dá errado.

## 6 O advogado que pensa como arquiteto

Aqui, chegamos ao coração da tese. O advogado tradicional trabalha no passado: "Algo aconteceu, e agora precisamos corrigir." O advogado contemporâneo trabalha no futuro: "Algo ainda vai acontecer, e precisamos projetar para que aconteça da melhor forma."

O arquiteto jurídico enxerga cinco anos à frente. O bombom do momento é previsibilidade. O mercado não quer surpresas. Quer estabilidade. Quer estrutura.

O arquiteto jurídico: projeta o contrato pensando no término, projeta a sociedade pensando na saída, projeta a empresa pensando na sucessão, projeta o risco pensando no impacto, projeta o negócio pensando no ciclo de vida, projeta a operação pensando na governança.

Ele entende que o jurídico não é o que começa depois da decisão, é o que molda a decisão.

O arquiteto pergunta antes de responder. Ele entende que perguntar é o maior instrumento de prevenção. Ele pergunta: Onde isso pode falhar? Quem vai se sentir prejudicado? Como isso afetará a empresa no futuro? Quais cenários possíveis esse contrato precisa prever?

Quem não faz boas perguntas não faz bons contratos. Quem não faz bons contratos não evita conflitos. Quem não evita conflitos vive apagando incêndio.

O arquiteto domina a arte da clareza. Clareza é o antídoto do litígio. Contrato claro reduz conflito. Sociedade clara reduz ruptura. Governança clara reduz risco. E isso não é técnica pura; é mentalidade.

## 7 Ferramentas jurídicas de prevenção que nenhum aluno pode ignorar

Chegamos ao ponto prático. Os alunos precisam sair da faculdade sabendo que prevenção não é discurso, é técnica real.

A Due diligence, é o raio-X da operação, diligência é o que te permite enxergar o problema antes que ele cresça. É um dos instrumentos mais poderosos da advocacia preventiva.

O Compliance contratual na verdade nos mostra que não basta fazer contrato. É preciso garantir que ele seja cumprido. Compliance contratual protege contra: fraudes, descumprimentos, manipulações, interpretações abusivas.

Já no mapeamento de riscos, toda empresa possui pontos frágeis. Mapeamento de riscos é a ciência de identificar onde a estrutura pode ruir.

A Auditoria jurídica periódica, funciona como na engenharia civil, toda estrutura precisa de manutenção. Manutenção jurídica evita colapsos.

## 8 Conclusão: o Direito que constrói ao invés de consertar

Deve ocorrer uma mudança de mentalidade dos alunos, e dos profissionais, a faculdade produz operadores. O mercado precisa de estrategistas.

É muito comum ver jovens brilhantes sendo engolidos pela rotina porque ninguém os ensinou que: jurídico não é tarefa, é visão; contrato não é papel, é planejamento; empresa não é cliente, é organismo. O aluno precisa romper com a mentalidade operacional.

O aluno que pensa pequeno age pequeno. O aluno que imagina advocacia como tarefa nunca se tornará arquiteto. O aluno que imagina advocacia como construção se torna essencial.

O futuro do profissional jurídico dno Brasil é simples, e será igual em todo o mundo a Inteligência Artificial certamentente vai substituir o operador, mas jamais substituirá o arquiteto, pense o seguinte: A IA responde. O arquiteto pergunta. A IA executa tarefas.

O arquiteto enxerga o futuro. A IA processa dados. O arquiteto interpreta pessoas.

O maior legado que podemos deixar aos alunos, e aos colegas, é simples: Aprendam a pensar antes do incêndio. Construam estruturas onde o fogo não tenha espaço para nascer.

A advocacia que sobrevive no século XXI é a advocacia da prevenção, da estratégia, da clareza, da cultura e da governança. É a advocacia que entende que o Direito não é a arte de resolver conflitos, mas a arte de evitá-los.

Se o aluno aprender isso cedo, mudará seu próprio futuro. Se o advogado aprender isso tarde, ainda assim mudará sua carreira. Se a sociedade aprender isso como cultura, viveremos num país mais racional, menos litigioso e mais maduro.

O advogado-arquiteto não apaga incêndios. Ele projeta para que eles jamais existam.

## Referências

ANDRADE, Adriana; ROSSETTI, José. Governança Corporativa: Fundamentos, Desenvolvimento e Tendências. São Paulo: Atlas, 2023.

BORBA, José Edwaldo Tavares. *Direito Societário*. 18. ed. Rio de Janeiro: Renovar, 2023.

CARVALHOSA, Modesto. *Comentários à Lei das Sociedades Anônimas*. 4. ed. São Paulo: Saraiva, 2023.

COELHO, Fábio Ulhoa. *Manual de Direito Comercial*. 38. ed. São Paulo: Saraiva, 2024

MAMEDE, Gladston. Direito Empresarial Brasileiro. 15. ed. São Paulo: Atlas, 2024.

MONTENEGRO FILHO, Mário Pazutti. Direito Imobiliário e Registral. São Paulo: Saraiva, 2023.

ROSENVALD, Nelson; FARIAS, Cristiano Chaves de. *Curso de Direito*

*Civil – Parte Geral*. 15. ed. Salvador: Juspodivm, 2024.

TARTUCE, Flávio. *Manual de Direito Civil*. 15. ed. São Paulo: Método, 2024.

Capítulo 7

# ESG E EQUIDADE RACIAL NO BRASIL: IMPERATIVOS JURÍDICOS E ECONÔMICOS PARA O SETOR PRIVADO

Lorena Zucatelli dos Santos[1]
Gilberto Alvares dos Santos[2]
Chrysty Britto dos Reis Colombo Sarnaglia[3]

## 1 Introdução

O Direito Empresarial contemporâneo experimenta transformações estruturais que transcendem a lógica tradicional da maximização de lucros, incorporando dimensões socioambientais e de governança como elementos constitutivos da própria atividade empresarial. Nesse cenário de evolução regulatória e social, o acrônimo ESG (*Environmental, Social and Governance*) consolidou-se como um *framework* normativo e operacional essencial para medir a sustentabilidade e a resiliência corporativa no século XXI. Estes critérios representam uma metodologia de avaliação de risco e oportunidade que transcende a análise financeira estrita, integrando impactos ambientais, relações sociais e qualidade da administração na definição de valor corporativo.

A adoção de critérios ESG torna-se o veículo pelo qual as empresas reconhecem que a geração de equidade racial e diversidade não é apenas uma obrigação ética ou um custo social, mas um imperativo estratégico

1 Advogada e Consultora em Meio Ambiente, ESG, LGPD e DEI. MBA em Gestão do Desenvolvimento Sustentável das Organizações pela FUCAPE Business School. Especialização em Direito Internacional pela Escola Paulista de Direito, e em Direito Ambiental pela Faculdade CERS. Consultora Jurídica e de ESG Racial da EDUCAFRO Brasil. Responsável Técnico do Protocolo ESG Racial. E-mail: lorenazucatelli.adv@gmail.com.

2 Advogado. MBA em Direito Econômico pela FGV-RJ, Especialização em Negociações e Tratados Comerciais Internacionais pela University of Central Florida. Consultor em Direito Econômico e Comércio Internacional, em ESG e DEI, Expert em Protocolo ESG Racial e Coordenador Nacional da Agenda de ESG da EUCAFRO Brasil. Consultor Nacional em Certificação ESG para Equidade Social e Racial - Associação Pacto de Promoção da Equidade Racial nas Empresas. E-mail: gilberto@gilbertoalvares.adv.br

3 Doutorando em Direito pela Universidade de Salamanca. Mestre em Direitos e Garantias Fundamentais pela Faculdade de Direito de Vitória pela FDV. Servidor Público – TJES. Lattes iD http://lattes.cnpq.br/9113492193935430. E-mail: chrystysarnaglia@gmail.com.

que agrega valor de longo prazo à empresa, aos seus colaboradores e à sociedade.

Paralelamente, a persistência do racismo estrutural no Brasil impõe o dever de atuação não apenas ao Estado, mas também à iniciativa privada, na busca pela igualdade material. As ações afirmativas, historicamente consolidadas no setor público como instrumentos de correção de desigualdades estruturais, encontram no ambiente corporativo terreno fértil para expansão, especialmente quando articuladas ao pilar social [S] do ESG. A equidade racial, enquanto vetor de justiça distributiva e inclusão, apresenta-se como dimensão essencial da governança corporativa contemporânea, suscitando relevantes questões jurídicas quanto à sua constitucionalidade, legalidade e efetividade no âmbito privado.

O problema central que se coloca diz respeito à juridicidade das ações afirmativas implementadas pelas empresas privadas e ao seu enquadramento dentro do Direito Empresarial contemporâneo. Busca-se investigar se tais práticas encontram respaldo constitucional e legal, como se harmonizam com a livre iniciativa e se integram ao princípio da função social da empresa previsto na ordem econômica constitucional brasileira. A hipótese sustentada é a de que a inserção de políticas de equidade racial no setor privado, longe de configurar limitação ilegítima à autonomia empresarial, representa forma moderna e juridicamente adequada de concretização dos valores constitucionais da dignidade da pessoa humana, do combate à discriminação racial e da igualdade material, além de se incluir no campo da governança corporativa e na dimensão de responsabilidade empresarial exigida no ambiente de negócios contemporâneo.

Pretende-se demonstrar que, sob a perspectiva do Direito Empresarial, o setor privado desempenha papel central na promoção de equidade racial e no enfrentamento das desigualdades historicamente produzidas, sendo legítimo, estratégico e constitucional que empresas incorporem políticas afirmativas em suas estruturas de gestão.

## 2 O imperativo jurídico das políticas de equidade racial no direito empresarial

Consolidadas no domínio público como mecanismos cruciais de combate às desigualdades estruturais, as ações afirmativas têm ganhado crescente relevância no cenário corporativo, sobretudo quando vinculadas ao pilar Social da agenda ESG. A promoção da equidade racial, tomada

como expressão de justiça distributiva e de inclusão, constitui elemento indispensável da governança corporativa contemporânea.

O ponto nodal reside na análise se tais medidas encontram fundamento na Constituição e na legislação infraconstitucional, de que forma se conciliam com a livre iniciativa e como se relacionam com o princípio da função social da empresa que orienta a ordem econômica brasileira.

## *2.1 Constitucionalidade e legalidade das ações afirmativas no setor privado*

A Constituição de 1988 (CRFB/88) estabelece amplo arcabouço normativo que fundamenta as ações afirmativas raciais. O artigo 3º, incisos III e IV, determina como objetivos fundamentais da República "erradicar a pobreza e a marginalização e reduzir as desigualdades sociais e regionais" e "promover o bem de todos, sem preconceitos de origem, raça, sexo, cor, idade e quaisquer outras formas de discriminação" (Brasil, 1988).

O artigo 5º, *caput*, assegura que "todos são iguais perante a lei, sem distinção de qualquer natureza" (Brasil, 1988), dispositivo que deve ser interpretado em sua dimensão material, e não meramente formal.

A constitucionalidade das ações afirmativas no Brasil é uma questão pacificada no âmbito do Supremo Tribunal Federal (STF), cujo precedente mais relevante é a Ação de Descumprimento de Preceito Fundamental (ADPF) nº 186 (Brasil, 2012), que validou as cotas raciais para acesso ao ensino superior. Embora este precedente se refira ao setor público, seus fundamentos jurídicos – a busca pela igualdade material e a correção do legado histórico de discriminação – são plenamente transportáveis para o setor privado.

Além da cláusula geral antidiscriminatória do art. 5º, *caput*, a legislação infraconstitucional impõe responsabilidades diretas às empresas. O Estatuto da Igualdade Racial (Lei nº 12.288/2010): é a base legal para a adoção de medidas que visam superar a desigualdade étnica e racial e prevê de maneira expressa que as ações afirmativas devem ocorrer também no âmbito privado:

> Artigo 4º, Parágrafo único. Os programas de ação afirmativa constituir-se-ão em políticas públicas destinadas a reparar as distorções e desigualdades sociais e demais práticas discriminatórias adotadas, nas esferas pública e privada, durante o processo de formação social do País (Brasil, 2010).

Mais recentemente, em 20 de abril de 2023, foi sancionada a Lei nº 14.553 que modifica o Estatuto da Igualdade Racial, estabelecendo a obrigatoriedade das empresas privadas registrarem o segmento étnico-racial dos seus trabalhadores:

> Art. 39 [...] § 8º Os registros administrativos direcionados a órgãos e entidades da Administração Pública, a empregadores privados e a trabalhadores que lhes sejam subordinados conterão campos destinados a identificar o segmento étnico e racial a que pertence o trabalhador retratado no respectivo documento, com utilização do critério da autoclassificação em grupos previamente delimitados (Brasil, 2023).

A Lei nº 11.096/ 2005 institui o Programa Universidade para Todos (PROUNI), que inclui metas de inclusão de pessoas negras na universidade, entre outros, tendo como destinatárias as universidades privadas como uma ação afirmativa no setor privado estabelecida por lei. A Lei de Cotas nas universidades federais (Lei nº 12.711/2012, atualizada pela Lei Nº 14.723 de 13/11/2023), que estabeleceu programas de ação afirmativa em universidades federais e ampliou para as instituições federais de educação superior e de ensino técnico de nível médio. E a Lei nº 12.990, de 09/07/2014, que prevê a reserva de 20% (vinte por cento) aos negros das vagas oferecidas nos concursos públicos;

A Lei nº 9.029/95 impede que qualquer prática discriminatória e limitativa seja adotada para acesso ou manutenção de um emprego. O Código Penal e as leis que o complementam, tipificam o crime de racismo (Lei nº 7.716/89, parcialmente modificada pela Lei nº 9.459/97 e, mais recentemente, foi promulgada a Lei nº 14.532/23) e preveem uma punição extensível a atos empresariais ou omissões que facilitem a discriminação.

Destaca-se os tratados internacionais de direitos humanos ratificados pelo Brasil, como a Convenção Internacional sobre a Eliminação de Todas as Formas de Discriminação Racial, ratificada pelo Brasil em 27/03/1968 e incorporada à legislação doméstica em 1969 pelo Decreto 65.810/69 e a Convenção Interamericana contra o Racismo, a Discriminação Racial e Formas Correlatas de Intolerância, da Organização dos Estados Americanos (OEA), promulgada pelo Decreto nº 10.932 em 2022 pelo Brasil, possuem status supralegal e constitucional, respectivamente, vinculando o setor privado ao dever de não discriminar e de promover a igualdade.

A Suprema Corte brasileira reitera o posicionamento do ordenamento jurídico em busca da igualdade material ao validar as ações afirmativas e reconhecer a necessidade de "discriminação positiva" para combater o racismo. Este reconhecimento, aliado ao arcabouço legal

infraconstitucional é um pilar sólido para a legalidade das políticas de equidade racial no ambiente empresarial.

### *2.2 O princípio da isonomia material e a discriminação positiva*

O cerne da constitucionalidade reside na distinção entre igualdade formal e igualdade material. O princípio da isonomia (art. 5º, *caput*, CRFB/88) exige que se trate igualmente os iguais e desigualmente os desiguais, na medida de suas desigualdades. A desigualdade racial no Brasil, comprovadamente estrutural e histórica, justifica o tratamento diferenciado temporário.

Na Nota Técnica "Ações afirmativas e setor privado: legalidade, iniciativas e coalizões", os autores Amparo, Andrade, Mineiro e Santos (2024, p. 34) lecionam:

> Considerando esse cenário, a colisão entre os princípios e direitos fundamentais de igualdade e não discriminação face ao direito ao trabalho, pode ser resolvida através da compreensão de que a igualdade não é um princípio e/ou direito fundamental absoluto, ela deve atender à realidade fática, ou seja, ainda que a adoção de cotas raciais conceda de forma desigual mais vantagens a pessoas negras do que a pessoas brancas, atende à promoção à igualdade racial, pois tenta equilibrar o sistema de desvantagens que submete a população negra brasileira a altos índices de desemprego, subemprego, informalidade e baixa remuneração.

A discriminação positiva, conceito desenvolvido por Dworkin (2000, p. 409–426), justifica-se como mecanismo de correção de desigualdades sistêmicas que impedem a concretização da igualdade de oportunidades. Não se trata de privilégio, mas de equalização das condições de competição mediante eliminação de barreiras historicamente impostas a determinados grupos[1].

As ações afirmativas no setor privado são, portanto, instrumentos de justiça corretiva e distributiva. Elas não violam o princípio da isonomia, mas o concretizam, na medida em que o objetivo último é a superação da desigualdade estrutural. Ao estabelecerem metas ou reservas de vagas

1 Dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2022) demonstram que, apesar de representarem 56,1% da população brasileira, negros ocupam apenas 29,9% dos cargos gerenciais no setor privado e recebem, em média, 42% menos que brancos em posições equivalentes. Tais indicadores evidenciam a persistência de discriminação estrutural que justifica medidas corretivas.

para indivíduos racialmente sub-representados, por exemplo, as empresas buscam uma simetria que o mercado, por si só, não conseguiu produzir.

### *2.3 A função social da empresa no ordenamento jurídico brasileiro*

A função social da empresa constitui princípio estruturante do Direito Empresarial brasileiro, encontrando fundamento constitucional (Brasil, 1988) nos artigos 5º, inciso XXIII (função social da propriedade) e 170, inciso III (função social da propriedade como princípio da ordem econômica). Tal princípio impõe à atividade empresarial deveres positivos que transcendem a mera abstenção de condutas ilícitas, como o dever de contribuir ativamente para a sustentabilidade, o bem-estar social e a redução das desigualdades.

A empresa, ao influenciar o mercado de trabalho e a distribuição de riqueza, não pode se furtar à responsabilidade de promover os direitos fundamentais em seu ambiente interno. As políticas de equidade racial no setor privado não apenas são juridicamente válidas, mas constituem exigência decorrente da função social da empresa e dos compromissos internacionais assumidos pelo Brasil.

A iniciativa privada possui a prerrogativa de se engajar na implementação de políticas afirmativas para o abrandamento dos efeitos da disparidade social ou, em uma via oposta, pode culminar na intensificação da perpetuação de condutas discriminatórias e no aprofundamento das assimetrias existentes nas nações (Amparo, et al., 2024). Na condição de importante agente social, o setor privado é compelido a honrar o dever cívico e democrático de reduzir as práticas que resultam em discriminação contra coletividades historicamente sub-representadas.

Nesse cenário, a implementação de políticas de equidade racial e ações afirmativas, ao mesmo tempo em que cumprem um dever constitucional de mitigar a desigualdade, alinham a atuação empresarial aos critérios de sustentabilidade social exigidos pela agenda ESG. Assim, longe de representar mera opção estratégica, a equidade racial nas organizações configura obrigação jurídica e compromisso democrático, reafirmando o papel do setor privado na construção de uma sociedade mais inclusiva e igualitária.

## 3 O imperativo estratégico: ESG no direito empresarial contemporâneo

O conceito de ESG surgiu no início do século XXI como evolução da Responsabilidade Social Corporativa e do entendimento, já consolidado no âmbito da teoria dos stakeholders, de que a empresa deve considerar os impactos de sua atuação sobre uma multiplicidade de grupos sociais. Em 2004, o relatório "Who Cares Wins" da ONU apresentou pela primeira vez a sigla ESG como critérios de avaliação empresarial estruturados em três pilares: ambiental (Environmental), social (Social) e governança (Governance), adotados por investidores e reguladores como critérios de avaliação de desempenho e risco.

No Brasil, a incorporação do ESG vem ocorrendo de forma progressiva, especialmente a partir da adoção de índices de sustentabilidade pela B3, do fortalecimento das normas de compliance e da pressão reputacional exercida pelo mercado de capitais e pelo novo perfil de consumidores e investidores. A Resolução CVM nº 59/2021, incorporou formalmente critérios ESG ao marco regulatório do mercado de capitais brasileiro, exigindo divulgação de informações sobre sustentabilidade e diversidade nas companhias abertas. Tal normatização evidencia a juridicização do paradigma ESG no direito empresarial pátrio.

### *3.1 Os 3 pilares do ESG: meio ambiente, sociedade-equidade e governança como vetores de valor*

A análise dos três pilares exige compreender sua interdependência e materialidade dupla: o impacto da empresa no mundo e o impacto do mundo (riscos climáticos, sociais, regulatórios) na empresa. *Pilar Ambiental (E):* avalia o desempenho na proteção ambiental, focando na mitigação climática e gestão de recursos através da redução de emissões de GEE e transição para a economia circular. *Pilar Social (S):* Concentra-se nas relações com pessoas (funcionários, clientes, fornecedores e comunidades), priorizando gestão de capital humano, Diversidade, Equidade e Inclusão (DE&I) e garantia de direitos humanos na cadeia de suprimentos. *Pilar Governança (G):* É o alicerce do ESG, garantindo ética, transparência e *accountability* nas decisões, assegurando que metas ambientais e sociais sejam definidas e monitoradas pelos níveis superiores das organizações.

Para além da do imperativo jurídico, existe a identificação da equidade racial como um imperativo estratégico e econômico, essencial para o pilar Social (S) e de Governança (G) do ESG. A dimensão social, nesse contexto, engloba aspectos que incluem relações de trabalho, respeito a direitos humanos, redução de desigualdades, diversidade racial e inclusão de grupos minorizados na força de trabalho. Já a dimensão de governança diz respeito à estrutura organizacional, à transparência, à prestação de contas e à integridade dos processos decisórios corporativos. A diversidade e equidade é apresentada como um fator de eficiência econômica e competitividade, refutando a antiga visão de que seria apenas um custo ou um item de filantropia.

Adilson Moreira em seu Tratado pelo Direito Antidiscriminatório (2020, p. 461) pondera acerca da governança privada pela lente da antidiscriminação e do papel, em equidade racial, das organizações privadas:

> Práticas excludentes podem não ocorrer na forma de discriminação direta, podem não ser resultado da intenção consciente de discriminar indivíduos, mas sim de disposições cognitivas responsáveis pela percepção negativa de membros de certos grupos. O mundo corporativo também é um espaço no qual membros de minorias são forçados a se adaptar a padrões que correspondem aos traços dos grupos majoritários, o que pode ser visto como uma violação da dignidade em função da exigência de conformidade. É certo que as empresas procuram pessoas que possuem habilidades específicas, porém a busca de um funcionário ideal pode estar fortemente associada a características de grupos dominantes (MOREIRA, 2020, p. 461).

Portanto, os três pilares do ESG constituem uma estrutura integrada e interdependente que transcende a mera conformidade regulatória para se consolidar como modelo de criação de valor sustentável. A equidade racial, inserida nos pilares Social e de Governança, revela-se não apenas como imperativo ético-jurídico, mas como fator estratégico de competitividade e mitigação de riscos. Conforme evidenciado por Moreira (2020), as empresas reproduzem práticas sociais excludentes que, mesmo quando não intencionais, perpetuam desigualdades estruturais e violam a dignidade humana ao exigir conformidade a padrões majoritários. Reconhecer e desmantelar essas barreiras sistêmicas torna-se, assim, condição essencial para que as organizações alcancem legitimidade social, eficiência econômica e governança verdadeiramente representativa, alinhando seus interesses corporativos aos imperativos constitucionais de igualdade e aos compromissos globais de desenvolvimento sustentável.

### *3.2 ESG Racial: diversidade e equidade como fatores de inovação e performance empresarial*

O ESG Racial, tem um olhar para um grupo social que representa hoje mais de 56% da população brasileira e tem sub-representação na vida e na prática empresarial. Como uma subdivisão crítica do pilar Social (S), é focada na medição e gestão dos riscos e impactos relacionados à raça e etnia dentro e fora da organização.

Do ponto de vista da Governança (G), o ESG Racial impõe a reavaliação da estrutura de decisão. O racismo estrutural cria riscos de decisões corporativas enviesadas e pouco representativas da base de clientes e do mercado, enquanto a diversidade racial, em conselhos e diretorias, é um fator de mitigação de risco e fomento à inovação.

O relatório *Diversity Wins* (McKinsey, 2020) demonstrou que empresas no quartil superior em diversidade racial têm 36% mais probabilidade de superar a lucratividade mediana de seus pares. No Brasil, estudo do Insper (2021) identificou que empresas com maior diversidade racial em conselhos de administração obtiveram retorno sobre patrimônio líquido 12% superior.

Do ponto de vista jurídico, a diversidade reduz riscos de litígios, melhora conformidade com regulamentações ESG e fortalece a reputação corporativa perante investidores e consumidores. No plano reputacional, casos de racismo geram crises, amplificadas pelas redes sociais, que impactam valor de marca, relações com stakeholders e capacidade de atração de talentos. A dimensão racial do ESG, em particular, emerge como imperativo tanto ético quanto econômico, fundamentado constitucionalmente e comprovado empiricamente como fator de geração de valor para as organizações.

Nesse contexto, o direito empresarial contemporâneo deve reconhecer o ESG Racial como componente indissociável da governança corporativa moderna. A convergência entre imperativo constitucional, compromissos internacionais e racionalidade econômica torna a equidade racial um dos pilares essenciais para a legitimidade, longevidade e prosperidade das organizações no século XXI.

### *3.3 Das iniciativas e certificações no mercado brasileiro – o pioneirismo do PACTO e seu Protocolo ESG Racial com o Índice de Equidade Racial*

A desigualdade social brasileira, profundamente enraizada no racismo estrutural, impacta diretamente o desenvolvimento econômico nacional, tornando fundamental o reconhecimento e a medição de diversidade e equidade racial no ambiente corporativo. Diversas iniciativas têm estruturado essa mensuração no Brasil. São elas:

O *Selo "Sim à Igualdade Racial"*, do Instituto Identidades do Brasil (ID_BR), reconhece empresas comprometidas com equidade racial através de uma jornada estruturada que inclui diagnóstico racial, sensibilização e letramento, definição de metas e implementação de ações afirmativas monitoradas. O *Selo da Diversidade Abdias do Nascimento,* de âmbito municipal ou estadual, reconhece organizações que se destacam na promoção da diversidade mediante candidatura, avaliação de programas e compromisso formal de manutenção das práticas.

O **Prêmio de Inclusão e Diversidade Racial no Comércio Exterior**, promovido pelo Ministério da Igualdade Racial, MDIC e ApexBrasil, reconhece empresas que promovem inclusão racial em operações internacionais, avaliando compromisso com diversidade, inclusão na liderança de negócios internacionais e impacto comprovado.

Destacamos, por fim, o **Pacto de Promoção da Equidade Racial**, movimento multissetorial voluntário lançado em 2021 e iniciativa pioneira ao reunir as maiores empresas brasileiras, incluindo B3, Banco do Brasil, Vale, Vivo e outras. Seu principal instrumento é o **Protocolo ESG Racial**, certificação inédita que integra a pauta da equidade racial nos pilares ESG e mede o desequilíbrio racial corporativo através do **Índice ESG de Equidade Racial** (IEER).

Este índice varia de (+1) a (-1), onde (+1) representa sobrerrepresentação negra, (-1) sub-representação, e (0,0) o equilíbrio racial almejado. O IEER estrutura-se em três níveis: **N1 (demografia interna),** que , compara a proporção de negros entre seus colaboradores com a proporção de negros na localidade em que a empresa atua, atribuindo maior peso aos cargos de liderança e gerência; **N2 (ações afirmativas),** que pondera medidas antirracistas como políticas de RH focadas em equidade, critérios raciais na seleção de fornecedores e criação de canais de denúncia, com peso de até 0,04 por ação; e **N3 (investimento social privado)**,

que avalia aportes realizados pelas empresas em projetos de educação e empregabilidade vinculados ao movimento negro.

O Pacto criou também um rating próprio com 21 faixas (de A++ a H), facilitando comunicação com investidores ESG, onde A++ representa equilíbrio racial perfeito e H sub-representação severa. Esta metodologia responde à necessidade de transparência e *accountability* no pilar social, estabelecendo práticas de como garantir representação diversa e equânime em cargos estratégicos, fortalecer liderança inclusiva com responsabilização por metas, assegurar equidade em contratação e remuneração, promover letramento racial com tolerância zero a discriminação, cultivar pertencimento através de pesquisas de clima e investir em comunidades do entorno via entidades do movimento negro.

A robustez métrica do IEER combate riscos de *socialwashing* que ameaçam a credibilidade da agenda ESG e das marcas das empresas e responde à constatação de que, enquanto o campo jurídico encontra-se consolidado, o campo da implementação e mensuração está em desenvolvimento. Assim, a efetivação da equidade racial demanda conjugação de instrumentos normativos, incentivos econômicos e, principalmente, monitoramento de resultados, garantindo que a agenda ESG racial transcenda o plano discursivo para alcançar efetividade concreta.

## 4 Considerações finais

A reflexão desenvolvida ao longo deste capítulo permite afirmar que a promoção da equidade racial no setor privado não constitui um movimento isolado ou meramente voluntário, mas decorre de uma conjugação de fatores jurídicos, institucionais e estratégicos que reposicionam a empresa dentro do projeto constitucional brasileiro. O ordenamento jurídico — composto pela Constituição de 1988, pela legislação infraconstitucional, pelos compromissos internacionais assumidos pelo Brasil e pela jurisprudência consolidada do Supremo Tribunal Federal — estabelece bases inequívocas para a adoção de políticas afirmativas racialmente orientadas, reafirmando que a igualdade material demanda ações concretas capazes de enfrentar desigualdades estruturais persistentes.

Nesse sentido, a livre iniciativa e a autonomia empresarial não se opõem à adoção dessas medidas; ao contrário, são exercidas em conformidade com o princípio da função social da empresa, que impõe ao agente econômico responsabilidade ativa na promoção dos direitos fundamentais

e na construção de ambientes organizacionais mais inclusivos. O setor privado, responsável por parcela expressiva da geração de empregos e renda, desempenha papel decisivo na transformação das condições estruturais que geraram desigualdades no Brasil, sendo a empresa contemporânea espaço estratégico para consolidar práticas antidiscriminatórias e promover justiça social.

Ao mesmo tempo, a análise demonstrou que o ESG, ao incorporar dimensões sociais e de governança, oferece às empresas instrumentos consistentes de planejamento, mensuração e monitoramento das políticas de equidade racial. A existência de metodologias formais — como o Protocolo ESG Racial, o Índice ESG de Equidade Racial (IEER) e outros mecanismos de certificação e reporte — demonstra que a inclusão racial se consolidou como critério relevante para avaliação de desempenho, mitigação de riscos e conformidade regulatória.

A integração entre imperativo jurídico, racionalidade empresarial e exigências de mercado evidencia que o compromisso com a diversidade racial não é mero complemento reputacional, mas componente estruturante da governança corporativa contemporânea. Assim, o setor empresarial passa a desempenhar papel central na superação das assimetrias que marcam a trajetória social brasileira, contribuindo para a efetivação dos objetivos constitucionais e para a consolidação de um ambiente econômico mais democrático, competitivo e socialmente responsável.

Conclui-se, portanto, que políticas de inclusão racial nas empresas não apenas são constitucionais e legalmente adequadas, mas integram uma nova lógica empresarial, orientada pela função social da empresa, pela governança corporativa responsável e pelos imperativos jurídicos e econômicos da sociedade contemporânea. O fortalecimento desse movimento constitui passo relevante para a consolidação de um ambiente econômico mais inclusivo, inovador e compatível com os valores constitucionais da sociedade brasileira.

## Referências

AMPARO, Thiago; ANDRADE, Odara; MINEIRO, Paola E SANTOS, Bárbara. **"Ações afirmativas e setor privado: legalidade, iniciativas e coalizões"**. Conectas e Núcleo de Pesquisa de Justiça Racial e Direito/ FGV, 2024.

BARROSO, Luis Roberto. **A dignidade da pessoa humana no direito**

**constitucional contemporâneo**. São Paulo: Saraiva, 2016.

BRASIL. Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos (ApexBrasil). Edital de Convocação nº 1/2025 de 21.03.2025. Seleção de Empresas Brasileiras para o **1º Prêmio de Inclusão e Diversidade Racial no Comércio Exterior.** Brasília, DF: ApexBrasil. Disponível em: https://apexbrasil.com.br/content/apexbrasil/br /pt/eventos/1o-premio-de-inclusao-e-diversidade-racial-no-comercio-exterior.html. Acesso em: 28 Nov. 2025.

BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. Brasília, DF: Presidência da República, 1988. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 25 Nov. 2025.

BRASIL. Lei nº 7.716, de 5 de janeiro de 1989. Define os crimes resultantes de preconceito de raça ou de cor. Brasília, DF: Presidência da República, 1989. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l7716.htm. Acesso em: 25 Nov. 2025.

BRASIL. Lei nº 12.288, de 20 de julho de 2010. Institui o Estatuto da Igualdade Racial. Brasília, DF: Presidência da República, 2010. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2010/lei/l12288.htm. Acesso em: 25 Nov. 2025.

BRASIL. Supremo Tribunal Federal. ADPF 186. Relator: Min. Ricardo Lewandowski. Brasília, DF, 26 de abril de 2012. Disponível em: chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.conjur.com.br/dl/ac/acordao-adpf-186-cotas-raciais.pdf. Acesso em: 25 Nov. 2025..

BRASIL. Supremo Tribunal Federal. ADC 41. Relator: Min. Luís Roberto Barroso. Brasília, DF, 8 de junho de 2017. Disponível em: https://portal.stf.jus.br/processos/detalhe.asp?incidente=4917166. Acesso em: 25 Nov. 2025.

COMISSÃO DE VALORES MOBILIÁRIOS**. Resolução CVM nº 59,** de 22 de dezembro de 2021, disponível em: https://conteudo.cvm.gov.br/legislacao/resolucoes/resol059.html. Último acesso em 28 Nov. 2025.

DWORKIN, RONALD. "Affirmative Action: Is It Fair?" In *Sovereign Virtue: The Theory and Practice of Equality*, 409–26. Harvard University Press, 2000. https://doi.org/10.2307/j.ctv1c3pd0r.15.

FIRPO, Sergio; FRANÇA, Michael; PORTELLA, Alysson (2022). **Relatório de Equilíbrio Racial - 2022**. ***Texto para Discussão 13***.

Núcleo de Estudos Raciais: Insper. Disponível em: https://repositorio.insper.edu.br/entities/publication/16dbff73-15c3-4996-abd8-a7ccb1b5c83c. Último acesso em: 30 nov. 2025.

GRAU, Eros Roberto. **A ordem econômica na Constituição de 1988**. 18. ed. São Paulo: Malheiros, 2018.

IBGE. **Desigualdades sociais por cor ou raça no Brasil**. Rio de Janeiro: IBGE, 2022.Disponível em: https://www.ibge.gov.br/estatisticas/sociais/populacao/25844-desigualdades-sociais-por-cor-ou-raca.html?=&t=sobre. Último acesso em 27/11/2025.

INSTITUTO IDENTIDADES DO BRASIL (ID_BR). **Selo ID_BR**: sim à igualdade racial. Rio de Janeiro: ID_BR, [s.d.]. Disponível em: https://www.simaigualdaderacial.com.br/selo. Acesso em: 27 nov. 2025.

MCKINSEY & COMPANY. **Diversity wins: how inclusion matters.** 2020. Disponível em: chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/ https://www.mckinsey.com/~/media/mckinsey/featured%20insights/diversity%20and%20inclusion/diversity%20wins%20how%20inclusion%20matters/diversity-wins-how-inclusion-matters-vf.pdf. Último acesso em 25 nov. 2025.

MELLO, Celso Antônio Bandeira de. **Conteúdo jurídico do princípio da igualdade**. 3. ed. São Paulo: Malheiros, 2010.

MOREIRA, Adilson José. **Tratado de direito antidiscriminatório**. Editora Contracorrente, 2020.

ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS, **Convenção Internacional sobre a Eliminação de Todas as Formas de Discriminação Racial**, promulgada pelo Decreto No. 65.810, em 8 de dezembro de 1969, disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/1950-1969/d65810.html. Último acesso em: 25 nov. 2025.

ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS, **Who cares wins**: connecting financial markets to a changing world**.** 2004. Disponível em: https://documents.worldbank.org/pt/publication/documents-reports/documentdetail/280911488968799581/who-cares-wins-connecting-financial-markets-to-a-changing-world. Último acesso em: 27 nov. 2025.

ORGANIZAÇÃO DOS ESTADOS AMERICANOS - OEA, **Convenção Interamericana contra o Racismo, a Discriminação Racial e Formas Correlatas de Intolerância**, promulgada pelo Decreto No. 10.932, em 10 de janeiro de 2022, disponível em: https://www.planalto.

gov.br/ccivil_03/_Ato2019-2022/2022/Decreto/D10932.htm. Último acesso em: 25 nov. 2025.

PORTER, Michael; KRAMER, Mark. **Creating shared value**. Harvard Business Review, v. 89, n. 1-2, p. 62-77, 2011.

**Regimento Interno do Pacto de Promoção da Equidade Racial**. Acesse em: REGIMENTO-INTERNODOPACTO.pdf. Disponível em: http://www.pactopelaequidaderacial.org.br. Último acesso em 30 nov. 2025.
RIO DE JANEIRO (Município). **Lei Municipal no 5.939, de 14 de setembro de 2015**. **Selo da Diversidade "Abdias do Nascimento".** Disponível em: https://e.camara.rj.gov.br/Arquivo/Documents/legislacao/html/L59392015.html. Último acesso em 30 nov. 2025.

ROCHA, Cármen Lúcia Antunes. **Ação afirmativa: conteúdo democrático do princípio da igualdade jurídica**. Revista de Informação Legislativa, Brasília, v. 131, p. 283-295, 1996, disponível em http://www2.senado.leg.br/bdsf/handle/id/176462. Último acesso em 25 nov. 2025.

SALOMÃO FILHO, Calixto. **Função social do contrato: primeiras anotações**. Revista de Direito Mercantil, Industrial, Econômico e Financeiro, v. 42, n. 132, p. 7-24, 2003. Tradução. Acesso em: 25 nov. 2025.

Capítulo 8

# ESTUDO DO MECANISMO DE RESOLUÇÃO DE IMPASSES SOCIETÁRIOS POR MEIO DAS *DEADLOCK PROVISIONS*, EM ESPECIAL DAS CLÁUSULAS DE COMPRA E VENDA

Vitor Sarauza Scholtão[1]

## 1 Introdução

Nos últimos anos, os mecanismos de resolução de impasses societários têm ganhado destaque no cenário jurídico e empresarial brasileiro, acompanhando o crescimento econômico e o aumento do número de sociedades empresariais, que atualmente ultrapassam 24 milhões no país[2]. Esse crescimento reflete a globalização, a economia atual e a complexidade das relações comerciais que demandam a adoção de mecanismos societários e contratuais específicos e precisos, que tragam dinamismo as relações e, consigam lidar de forma eficaz com conflitos entre sócios ou acionistas.

Os impasses societários representam um dos maiores desafios para a gestão empresarial, especialmente e mais frequente em sociedades de controle compartilhado ou paritário onde decisões estratégicas dependem do consenso entre apenas dois sócios e da necessidade de votação unânime ou de maioria qualificada para a tomada de decisões.

Historicamente, o Poder Judiciário foi o principal meio de resolução de conflitos societários no Brasil, entretanto, sua morosidade, os custos elevados e a exposição pública inerente aos processos judiciais tornam essa via inadequada para atender às demandas de celeridade e confidencialidade das empresas.

Diante disso, surge uma questão central: como os sócios podem prevenir e resolver impasses societários de maneira eficiente e menos onerosa? As *deadlock provisions* amplamente utilizadas em países de tradição

1 Advogado formado pela Universidade Estadual de Maringá - UEM. Advogado. E-mail: vitorscholtao@hotmail.com

2 https://www.gov.br/empresas-e-negocios/pt-br/mapa-de-empresas.

anglo-saxônica, a exemplo do Canadá, oferecem soluções predefinidas para esses conflitos evitando a estagnação decisória e assegurando a continuidade das operações empresariais.

Diante desse cenário, este capítulo busca analisar detalhada as principais dificuldades relacionadas às *deadlock provisions*, em especial as cláusulas de compra e venda, explicando seu conceito e efeitos.

## 2 Acordos parassociais

Em primeiro momento, vamos tratar dos s acordos parassociais (de acionistas ou quotistas), estes são instrumentos jurídicos amplamente utilizados para regular as relações entre os quotistas ou acionistas de uma companhia e, sua importância reside na capacidade de harmonizar os interesses dos envolvidos, estabelecer previsibilidade para as decisões societárias e permitir o alinhamento das vontades entre eles.

O acordo de acionistas está previsto em lei, mais especificamente no artigo 118 da Lei 6.404/76 (Lei das Sociedades por Ações - LSA), e assim como o acordo de sócio, também é fundamental para a saúde da empresa, pois disciplinam aspectos cruciais como o exercício do direito de voto, a compra e venda de ações, e a resolução de impasses entre os acionistas.

### *2.1 Acordo de acionistas*

A natureza jurídica dos acordos de acionistas é predominantemente contratual, sendo classificados como contratos plurilaterais, ou seja, firmados entre mais de duas partes e, parassociais por existirem paralelamente ao contrato social da companhia.

O acordo de acionistas é um instrumento jurídico estabelecido pela Lei 6.404, de 15 de dezembro de 1976 (Lei das Sociedades por Ações), firmado por todos ou parte dos acionistas de uma empresa, com o objetivo de definir condições, regras e limites referentes às suas obrigações e direitos enquanto acionistas, bem como direitos e deveres contratuais acordados entre eles.

Este possui a natureza jurídica de um contrato, estando sujeito às normas gerais do Direito Civil no que se refere aos requisitos de validade e eficácia dos negócios jurídicos, o Código Civil de 2002 em seu artigo 104, estabelece as condições necessárias para que um negócio jurídico seja considerado válido.

Logo, considerando a natureza contratual do Acordo de Acionistas, ele gera obrigações que são eficazes e vinculantes para as partes envolvidas, e essas partes de acordo com a lei têm o direito de ajustar suas relações e interesses de maneira autônoma com o compromisso de cumprir o que foi livremente acordado (princípio da força obrigatória dos contratos, ou pacta sunt servanda). Isso reforça a segurança jurídica das relações econômicas, na medida em que o acordo firmado expressa a vontade livre, devendo ser cumprido sob quaisquer circunstâncias.

Desse modo, uma vez que todos os requisitos para a validade do contrato são atendidos, as cláusulas pactuadas tornam-se obrigatórias o seu cumprimento, refletindo a autonomia de vontade e sendo consideradas justas, assim os acordos de acionistas se consolidam como ferramentas essenciais para a governança corporativa, e onde é neles que são aplicadas as *deadlock provisions.*

### *2.2 Acordo de quotistas*

Os acordos de quotistas seguem a mesma lógica dos acordos de acionistas, mas são aplicados às sociedades limitadas, e embora o Código Civil não tenha previsão expressa sobre esses acordos a sua admissibilidade é amplamente aceita, desde que respeitados os limites do contrato social e das normas gerais de direito societário. A regência supletiva das normas da LSA conforme o artigo 1.053 do Código Civil, permite que os acordos de quotistas sejam firmados com base nas disposições aplicáveis às sociedades anônimas.

Nos acordos de quotistas, a liberdade de associação garantida pela Constituição passa por algumas restrições definidas pela legislação, restrições que estão estabelecidas no art. 997 do Código Civil que lista as matérias que podem ser reguladas apenas no contrato social, proibindo que sejam tratadas em outros acordos, inclusive nos de quotistas.

Logo, quanto ao princípio da liberdade contratual (desde que o objeto seja lícito) previsto no Código Civil, não existe lei que impeça ou restrinja o direito de sócios de celebraram contratos sobre a sociedade. Sendo assim, esses contratos são válidos e eficazes, desde que observem os requisitos de validade dos negócios jurídicos e as características dos contratos atípicos previstos na lei, mas isso não implica dizer que não existam restrições à oponibilidade de acordos de quotistas que diferem dos acordos de acionistas

Portanto, os acordos de quotistas têm natureza contratual e visam harmonizar os interesses entre os sócios de uma sociedade limitada, abrangendo questões como a transferência de quotas, o exercício do direito de voto e a inclusão de mecanismos de resolução de impasses, como as *deadlock provisions*.

## 3 Impasse societário – conceito e efeitos

Os impasses societários são situações em que os órgãos de decisão de uma sociedade empresarial não conseguem chegar a um consenso, prejudicando ou impedindo a tomada de decisões, esse problema pode vir a ocorrer nas assembleias gerais de acionistas, nas reuniões dos órgãos administrativos, ou mesmo nas reuniões prévias entre os acionistas. Esse bloqueio decisório se caracteriza por ser uma "rua sem saída," impactando diretamente a capacidade da sociedade em desenvolver suas atividades comerciais.

A análise dos ditos impasses e empates societários, na sua forma pura, também abarcam a discussão sobre a efetiva possibilidade destes diante do princípio da maioria nas sociedades. A legislação societária brasileira, como a Lei das Sociedades por Ações (Lei nº 6.404/76), adota o princípio da maioria como regra geral para a aprovação de matérias em deliberações sociais, e mesmo com a aplicação deste princípio, os impasses continuam sendo um problema relevante, visto que a lei prevê um regime específico para a resolução de empates, mas não oferece soluções detalhadas para impasses que não consistam em empates.

Nessas situações, a previsão de soluções contratuais, como acordos de acionistas que incluam cláusulas de resolução de impasses, torna-se ainda mais importante para evitar consequências negativas.

A exemplo das sociedades de controle conjunto, a probabilidade de impasse é maior, pois a execução do controle depende da capacidade dos acionistas de alcançar um acordo. A ausência de consenso entre os acionistas vinculados por um acordo de voto pode levar a um impasse que afeta a tomada de decisões e o curso normal dos negócios da empresa.

Os impasses são ainda mais relevantes quando tratamos das sociedades onde o poder de decisão é compartilhado, a exemplo das sociedades paritárias onde o capital é igualmente dividido, que sob a perspectiva do direito e da prevenção de conflitos é totalmente desaconselhada, visto que nessas organizações a necessidade de decisões

unânimes e/ou os quóruns qualificados podem levar mais facilmente a este problema e, é por isso que estas, inclusive, são chamadas de "sociedades-burras" e "descontroladas" que demonstram o perigo de sua adoção. Assim, a divergência de interesses entre os sócios/acionistas e a dificuldade de se chegar a um consenso são fatores que contribuem para a formação de impasses que são mais frequentes

Ou seja, é visível que os acordos de acionistas devem prever mecanismos para lidar com impasses, evitando que a sociedade fique paralisada ou seja prejudicada pela ausência de deliberação.

Os impasses diferem dos conflitos societários, apesar de estarem relacionados, enquanto o impasse se refere à divergência de ideias sobre uma deliberação específica, o conflito é uma situação mais intensa de desentendimento entre os sócios ou acionistas. O conflito pode envolver uma disputa pelo poder ou controle da sociedade e pode levar à quebra do "affectio societatis", ou seja, disposição dos sócios em manter o esforço ou investimento comum.

Assim a diferenciação também entre impasse e conflito é crucial, pois enquanto o impasse pode ser resolvido por meio de mecanismos internos, como acordos de acionistas e cláusulas de resolução de impasses, o conflito pode requerer intervenção judicial ou outras medidas também drásticas.

Por isso a importância de cláusulas que estabelecem procedimentos específicos para a resolução desses impasses, como as cláusulas de "deadlock," que se mostram como uma medida preventiva que pode assegurar a continuidade e a estabilidade da empresa.

## 4 Deadlock provisions – conceito

As *deadlock provisions* são cláusulas contratuais criadas para evitar que impasses prolongados prejudiquem as partes envolvidas em uma sociedade ou parceria. Elas servem como mecanismos alternativos para resolver disputas, permitindo que o negócio continue a avançar, mesmo quando os sócios ou acionistas não conseguem chegar a um acordo em questões específicas. Essas cláusulas são amplamente utilizadas em contratos de parceria, acordos de acionistas, joint ventures e outros acordos comerciais complexos, visando garantir a continuidade da operação sem que impasses gerem conflitos mais sérios.

O objetivo principal das *deadlock provisions* é fornecer uma solução estruturada para momentos em que a tomada de decisão em conjunto se torna inviável. Ao prever esses cenários nos contratos e estabelecer mecanismos claros para resolvê-los evita-se a necessidade de litígios demorados e custosos, além de assegurar que a empresa tenha uma forma eficiente de seguir operando, mesmo diante de divergências entre os sócios.

Há diversos tipos de *Deadlock Provisions*, cada um com suas próprias características e adaptados a diferentes contextos de impasse. Entre os mais comuns, destacam-se: as *Put and Call Options,* Voto de Minerva e as *Buy-Sell Agreement.*

A Cláusula de Compra e Venda (*Buy-Sell Agreement*) que será neste capítulo aprofundada se destaca como um gênero, do qual diversas espécies derivam, incluindo as cláusulas *Shotgun* (*Russian Roulette*), *Texas Shootout* e *Mexican Shootout*. Essas variações oferecem diferentes métodos para que os sócios ou acionistas solucionem o impasse, permitindo que um ou mais sócios adquiram a participação de outros em condições predefinidas.

## 5 Cláusula de compra e venda (Buy-Sell Agreement)

A *Buy-Sell Agreement* é uma cláusula contratual que define as condições e os procedimentos pelos quais um sócio ou acionista pode adquirir a participação de outro sócio, é frequentemente acionada em situações de impasse decisório (*deadlock*), e o objetivo principal dessa cláusula é garantir a continuidade da operação da empresa.

A cláusula estabelece os termos para a avaliação e transferência das participações societárias, protegendo tanto a empresa quanto os demais sócios de possíveis disputas internas e assegurando a manutenção da sua atividade. Ao disciplinar previamente as regras para essas situações, a cláusula *buy-sell* funciona como uma ferramenta de gestão de crises societárias.

Dessa forma, abordaremos as diferentes espécies de cláusulas de *Buy-Sell Agreement* elaboradas para resolver impasses societários, sendo essa uma categoria ampla que abarca diferentes modalidades.

Entre as cláusulas derivadas mais comuns estão a Cláusula de *Shotgun* (ou *Russian Roulette*), *Texas Shoot-Out* e *Mexican Shoot-Out*, cada uma com suas especificidades quanto ao procedimento de compra e venda e à dinâmica entre os sócios.

### *5.1 Cláusula Shotgun (Russian Roulette)*

A *Shotgun Clause*, também conhecida como *Russian Roulette Clause* trata-se de uma modalidade de *Buy-Sell Agreement* frequentemente utilizada quando a relação entre os sócios se deteriora a ponto de prejudicar a continuidade da empresa.

Em síntese, é um mecanismo contratual inserido em acordos entre sócios, e quando acionada por meio de um gatilho previamente acordado entre as partes (daí sua denominação, pois exige a ativação do *trigger*), a cláusula resulta na compra e venda forçada da totalidade da participação societária de um dos dois sócios. Geralmente o gatilho escolhido pelos sócios para o acionamento da cláusula versa, então, sobre situações de impasse.

O objetivo da cláusula é forçar os sócios a apresentar uma oferta justa, pois qualquer um dos lados pode acabar obrigado a vender ou a comprar, a *Shotgun Clause* funciona como um "indutor" para que o preço seja estabelecido de maneira adequada, dado que o efeito imediato da cláusula é a obrigatoriedade de compra ou venda. Essa característica binária da cláusula, que justifica a sua outra denominação "*Russian Roulette"*, pela imprevisibilidade do resultado para o ofertante.

Os sócios, nesse contexto, possuem grande autonomia contratual, sendo capazes de acordar as condições da maneira que acharem mais produtiva, com o objetivo de solucionar possíveis impasses societários. Logo, a cláusula *shotgun* é vista como um mecanismo de igualdade e equidade, combinando elementos de liberdade contratual dos sócios e determinação forçada de alienação de participação societária.

E este mecanismo funciona de forma simples, ele permite a saída de um sócio ou acionista de uma sociedade por meio da apresentação de uma oferta a um preço específico por suas ações ou quotas. O outro sócio, ao receber essa oferta, tem a opção de aceitar a proposta e vender suas participações, ou, alternativamente, adquirir as ações ou quotas do sócio ofertante pelo mesmo valor estipulado, logo trata-se de um procedimento binário e eficaz pois força ambas as partes a fazerem ofertas justas, já que qualquer uma delas pode acabar sendo forçada a vender sua participação pelo preço proposto.

A doutrina norte-americana compara o funcionamento da cláusula de compra e venda forçada de participação societária ao procedimento de "cortar o bolo" (*cake-cutting procedure*). Nesse processo, uma das partes

"corta o bolo" (ou seja, define o preço da participação societária) e a outra parte escolhe seu "pedaço" (decide se irá comprar ou vender as ações ou quotas pelo preço estipulado pela parte que acionou o mecanismo).

Como a parte que invoca a cláusula pode tanto comprar quanto vender a participação societária, há um forte incentivo para que proponha um valor justo, promovendo uma solução mais equilibrada, sem os custos administrativos e a lentidão característicos de outros métodos de resolução de conflitos societários; logo, essa cláusula tem a vantagem de acelerar o processo de resolução de impasses, evitando longos e caros litígios, e induzindo as partes a estabelecerem preços justos.

### *5.2 Texas Shootout*

A *Texas Shootout* é outro mecanismo contratual utilizado para resolver impasses societários. Frisa-se que para prevenir esses impasses, as empresas são advertidas a incluir dispositivos contratuais que permitam a retirada de um dos sócios em caso de deadlock, e, assim como a cláusula *de Shotgun,* a *Texas Shootout* é projetada para compelir um dos sócios a comprar a totalidade das ações do outro.

O procedimento da *Texas Shootout* distingue-se de outras cláusulas de deadlock, como a *Russian Roulette*, pois enquanto na *Russian Roulette* o preço ofertado por um sócio é vinculativo e não permite negociação, na *Texas Shootout* há uma maior liberdade de negociação entre os sócios.

O acionista que inicia o procedimento oferece um valor pela participação do outro sócio, e este pode, dentro do prazo estabelecido, aceitar a proposta ou apresentar uma contraproposta, elevando o preço da aquisição, o processo continua com lances sucessivos até que um dos acionistas faça a maior oferta, adquirindo, assim, a totalidade das ações do outro, que deve se retirar da sociedade.

Então, diferentemente da *Russian Roulette*, onde o valor inicial ofertado pelo sócio é determinante, na *Texas Shootout* há a possibilidade de contrapropostas e renegociações, esse processo de lances funciona como uma espécie de leilão, onde os sócios vão aumentando suas ofertas para tentar comprar a participação do outro, e no final quem conseguir oferecer o maior valor fica com o direito de comprar essa participação, entretanto, isso pode acabar beneficiando aquele sócio que tem maior poder econômico. Mas, ao menos essa dinâmica também tem a vantagem

de garantir que o valor pago pelas ações ou quotas seja o maior possível, o que é positivo para o sócio que vai vender sua parte.

Em síntese, a Texas Shootout permite uma solução rápida e eficaz para impasses societários, favorecendo a obtenção do melhor valor pela participação acionária e proporcionando maior flexibilidade nas negociações entre os sócios.

## 5.3 Mexican Shootout

A Mexican Shootout é também conhecida como uma terceira variação da Russian Roulette/Shotgun Clause , a Mexican Shootout visa solucionar impasses societários por meio de um processo de compra e venda das participações acionárias. Neste mecanismo, ambas as partes, sem o conhecimento das ofertas uma da outra enviam simultaneamente a um terceiro propostas indicando o valor que estariam dispostas a pagar, e partir disso da análise dos valores aquele sócio que tiver feito a maior oferta terá o direito de adquirir as quotas do outro, pelo preço que ofertou.

A grande vantagem deste método é que ele incentiva ambas as partes a propor um valor justo e competitivo, já que nenhuma delas sabe o preço oferecido pela outra, e isso não apenas reflete o valor que os sócios atribuem à sociedade, mas também evita especulações excessivas, promovendo uma valorização justa das ações da empresa. Além disso, como o preço é fixado de forma simultânea e sem conhecimento prévio, o risco de manipulação ou propostas absurdas é minimizado.

O uso de envelopes lacrados é uma prática comum para garantir a imparcialidade na definição do preço, e após o envio simultâneo de propostas, o valor mais alto prevalece, garantindo que a parte vencedora pague um preço justo pela participação da outra parte.

Ao examinar essa variação, observa-se que o mecanismo estimula as partes a avaliar com precisão o valor real das ações ou quotas envolvidas, visto que há um incentivo de uma análise completa das condições financeiras da companhia e do seu valor de mercado. Isso contrasta com outras formas de resolução de impasses, como a Russian Roulette, em que o preço é unilateralmente determinado por uma parte antes da contraparte tomar uma decisão.

## 6 Conclusão

A análise das *deadlock provisions* demonstra que os impasses societários não devem ser ignorados, e são riscos estruturais inerentes a qualquer sociedade em que a tomada de decisão dependa da convergência de vontades entre sócios. Em um ambiente empresarial cada vez mais complexo, marcado pela pluralidade de interesses, pela necessidade de decisões rápidas, torna-se evidente que a ausência de mecanismos adequados para enfrentar bloqueios decisórios pode comprometer a própria continuidade da empresa.

Os acordos parassociais, revelam-se como instrumentos essenciais para prevenir tais situações, por permitirem a construção de regras personalizadas, ajustadas à realidade e às especificidades de cada organização. Dentro deles, as *deadlock provisions* assumem papel central ao oferecer soluções previamente estruturadas que preservam a autonomia privada e evitam que a sociedade dependa exclusivamente da via judicial, historicamente morosa, custosa e inadequada para conflitos internos de natureza sensível.

Em especial, as cláusulas de compra e venda, em suas diversas modalidades, evidenciam como a técnica contratual pode funcionar como ferramenta sofisticada de governança, pois pode ser usada para preverem cenários, procedimentos e consequências, prevenindo abusos e reforçando o equilíbrio da estrutura societária. Ainda que sejam cláusulas de natureza drástica, frequentemente resultando na saída compulsória de um dos sócios, servem como última ratio para impedir a paralisação da sociedade e preservar a integridade da empresa.

A experiência, especialmente dos ordenamentos de tradição anglo-saxônica, demonstra que a adoção de tais mecanismos não apenas confere maior estabilidade às relações societárias, como também fortalece a confiança entre os sócios e amplia a previsibilidade dos efeitos jurídicos de situações de impasse. No Brasil, contudo, sua incorporação plena ainda encontra desafios, seja pela falta de cultura contratual sofisticada, seja pela insuficiência de debates técnicos no âmbito empresarial e jurídico, assim, cabe ao operador do Direito fomentar a utilização consciente desses instrumentos, adaptando-os ao sistema normativo brasileiro e às necessidades específicas de cada sociedade.

Assim, conclui-se que as *deadlock provisions* não representam apenas uma técnica contratual de resolução de conflitos, mas verdadeiros

mecanismos de preservação da empresa, de proteção do investimento e de racionalização das relações societárias, e sua compreensão, formulação adequada e aplicação correta, se mostram como alternativas para a modernização da governança corporativa e para a construção de estruturas mais resilientes, eficientes e alinhadas à dinâmica econômica contemporânea.

## Referências

ADAMEK, Marcelo Vieira von. *Abuso de Minoria em Direito Societário*. São Paulo: Malheiros, 2014.

BERTOLDI, Marcelo M. *Curso Avançado de Direito Comercial, v. 1: teoria geral do direito comercial, direito comercial*.

BRASIL. Constituição (1988). *Constituição da República Federativa do Brasil*. Brasília, DF: Presidência da República, 1988.

BRASIL. Lei nº 6.404, de 15 de dezembro de 1976. *Dispõe sobre as Sociedades por Ações*. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, 17 dez. 1976.

BRASIL. Lei nº 10.406, de 10 de janeiro de 2002. *Institui o Código Civil*. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, 11 jan. 2002.

BROOKS, Richard R. W.; LANDEO, Claudia M.; SPIER, Kathryn E. *Trigger Happy or Gun Shy? Dissolving Common-Value Partnerships with Texas Shootouts.* Harvard John M. Olin Center for Law, Economics and Business, Discussion Paper No. 632, Cambridge/MA, 03/2009.

CARVALHOSA, Modesto. *Comentários à Lei de Sociedades Anônimas*, 2º volume: artigos 75 a 137. 5. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

CARVALHOSA, Modesto; EIZIRIK, Nelson. *Estudos de Direito Empresarial*. São Paulo: Saraiva, 2010.

COELHO, Fábio Ulhoa. *Curso de direito comercial, volume 2: direito de empresa*. 16. ed. São Paulo: Saraiva, 2012.

FERREIRA, Mariana Martins-Costa. *Buy or sell e opções de compra e venda para resolução de impasses societários*. São Paulo: Quartier Latin, 2018.

LANDEO, Claudia M.; SPIER, Kathryn E. *Shotguns and Deadlocks*. Yale Journal on Regulation, v. 31.

MARTINS-COSTA, Judith. *A cláusula de buy or sell na perspectiva do direito das obrigações*. In: VENANCIO FILHO, Alberto; LOBO, Carlos Augusto Silveira (org.). *Lei das S.A. em seus 40 anos*. Rio de Janeiro: Forense, 2017.

ROCHA, Eduardo Augusto Franklin. *Acordo de Quotistas nas Sociedades Limitadas*. 1. ed. Arraes Editores, 2011.

ZANFAGNA, Philip; FARBER, Molly; BAMFORD, James. *Decision-Making in 50/50 Joint Ventures.* Harvard Law School Forum on Corporate Governance, 13 nov. 2020.

Capítulo 9

# A DECLARAÇÃO DA PARTE COMO PROVA NOS LITÍGIOS EMPRESARIAIS: UMA ANÁLISE COMPARATIVA ENTRE OS SISTEMAS BRASILEIRO E PORTUGUÊS

Bruno Palozi Andreotti[1]
Flávia Regina Gutierrez[2]

## 1 Introdução

A resolução de litígios no âmbito do Direito Empresarial é marcada pela complexidade dos fatos subjacentes a contratos, operações societárias e decisões de gestão. Frequentemente, o esclarecimento de controvérsias sobre o descumprimento de um acordo de acionistas, a responsabilidade de um administrador ou a extensão de uma cláusula contratual depende de informações que estão na posse exclusiva das partes envolvidas. Contudo, no sistema processual civil brasileiro, a capacidade de um sócio ou administrador contribuir diretamente para o conjunto probatório através de sua própria declaração é significativamente limitada. Embora o Código de Processo Civil (CPC) de 2015, em seu artigo 369, admita uma gama aberta de meios de prova, ele não prevê um instituto autônomo para a "declaração de parte", tratando a oitiva do litigante sob a ótica restrita do depoimento pessoal e da confissão.

Em notável contraste, o direito processual português, por meio do artigo 466.º de seu Código, consagra a "declaração de parte" como um meio de prova específico, permitindo que o empresário ou gestor apresente sua versão dos fatos para a livre valoração do juiz. Essa divergência normativa

1 Mestrando em Ciências Jurídicas pela Ivy Enber Christian University; Especialista em Direito Administrativo; Especialista em Docência e Gestão do Ensino Superior; aluno especial da disciplina de Política Externa Como Política Pública - PGC/UEM; Graduado em Direito; Advogado; e-mail: brunopaloziandreotti@gmail.com

2 Mestranda em Ciências Jurídicas pela Ivy Enber Christian University; Especialista em Direito de Família e Sucessões; Direito Contratual e Processual Civil; Especialista em Direito Médico e da Saúde; aluna especial da disciplina de Política Externa Como Política Pública - PGC/UEM; Graduada em Direito; Licenciada em Filosofia; Advogada; e-mail: flaviareginagutierrez@gmail.com

suscita o seguinte problema de pesquisa: a ausência de um instituto formal para a declaração da parte no direito brasileiro representa uma lacuna que dificulta a prova de fatos cruciais em litígios empresariais, limitando a eficácia do princípio da cooperação e a busca da verdade material?

A justificativa deste estudo reside na alta relevância de se aprimorar os mecanismos probatórios para conferir maior segurança jurídica e eficiência às relações empresariais. A complexidade fática das disputas societárias e comerciais demanda um sistema processual que valorize o conhecimento direto dos gestores. A análise do modelo português oferece um contraponto consolidado, permitindo avaliar os benefícios de uma maior participação da parte-empresária na instrução e discutir caminhos para o aperfeiçoamento da legislação brasileira.

Assim, a pesquisa tem como objetivo geral realizar uma análise comparativa do tratamento e da aplicação da declaração da parte nos litígios de natureza empresarial nos ordenamentos do Brasil e de Portugal. Para tanto, estabelecem-se os seguintes objetivos específicos: a) examinar os desafios probatórios específicos dos processos empresariais no Brasil; b) descrever o funcionamento da declaração de parte no direito português, com foco em sua aplicação em casos comerciais; e c) identificar as vantagens que a eventual adoção de um instituto análogo poderia trazer para a resolução de conflitos societários e contratuais no Brasil.

A metodologia empregada foi a revisão de literatura, com abordagem qualitativa e procedimento técnico-comparativo, fundamentada na análise da legislação, da doutrina empresarial e processual de ambos os países e da jurisprudência relevante.

## 2 O desafio probatório no processo empresarial brasileiro

A dinâmica das relações empresariais modernas gera litígios de alta complexidade, cuja solução justa depende intrinsecamente da capacidade do sistema processual de reconstruir fatos muitas vezes informais, subjetivos ou restritos ao conhecimento de poucos agentes. No Brasil, o arcabouço probatório, embora regido pelo princípio da atipicidade, impõe desafios significativos para a prova de elementos centrais em disputas societárias e contratuais. Esta realidade revela a necessidade de se repensar o papel da declaração dos próprios envolvidos, cuja contribuição é frequentemente subutilizada no cenário jurídico atual (AMARAL, 2024, p. 78).

### *2.1 A prova dos fatos subjetivos: o papel da intenção (affectio societatis, dolo do administrador, má-fé contratual)*

Muitos dos conflitos empresariais mais intrincados não giram em torno de fatos objetivos e facilmente documentáveis, mas de elementos subjetivos que definem a própria natureza da relação jurídica. Um exemplo clássico é a prova da quebra da *affectio societatis*, que pode ser definida como a intenção deliberada e contínua dos sócios de colaborarem ativamente para a consecução do fim social. Essa disposição anímica, considerada a "alma" do contrato social, não se comprova apenas com atas ou balanços, mas com a demonstração de uma hostilidade e quebra de confiança que inviabilizam a continuidade da empresa, fatos que residem no comportamento e na intenção dos sócios (THEODORO JÚNIOR, 2023, p. 541).

Da mesma forma, em ações de responsabilidade civil, a demonstração do dolo do administrador — a intenção consciente de praticar um ato ilícito ou de violar o estatuto social em prejuízo da companhia — exige mais do que a simples apresentação de uma decisão de gestão que gerou perdas financeiras. É preciso provar que o gestor agiu com um propósito deliberado de lesar a empresa ou com um grave desvio de seus deveres fiduciários, um elemento anímico que raramente deixa vestígios documentais inequívocos (NUNES, 2024, p. 98).

O mesmo raciocínio se aplica à alegação de má-fé contratual, cuja prova depende da reconstituição de conversas, intenções e expectativas que muitas vezes não estão formalizadas, mas que são essenciais para aferir a violação do dever de lealdade (GOMES, 2023, p. 152). Nestes casos, a verdade depende fundamentalmente da narrativa dos protagonistas, cuja voz o sistema processual atual tende a neutralizar.

### *2.2 A insuficiência da prova documental e os limites do depoimento pessoal do administrador*

Embora o Direito Empresarial seja fortemente baseado em provas documentais — contratos, atas de reunião, e-mails e balanços —, estas, por si sós, são frequentemente insuficientes para elucidar a totalidade da controvérsia. Documentos podem ser ambíguos, incompletos ou até mesmo contraditórios, exigindo um contexto que só o relato dos participantes pode fornecer. Um contrato social pode conter uma cláusula obscura cuja real interpretação depende do que foi acordado em reuniões preliminares

não registradas, enquanto uma ata de reunião pode omitir as discussões acaloradas que levaram a uma determinada deliberação, apresentando apenas o resultado formal (AMARAL, 2024, p. 115).

Nesse cenário, o depoimento pessoal do administrador ou sócio surge como uma alternativa, mas seu desenho no Código de Processo Civil brasileiro o torna uma ferramenta de alcance limitado para o esclarecimento dos fatos. Previsto no artigo 385, o depoimento é, em sua essência, um meio de prova *para a parte contrária*, cujo objetivo primário é provocar a confissão do depoente, ou seja, a admissão de um fato que o prejudica (BRASIL, 2015).

O gestor, portanto, não é convocado para apresentar livremente sua versão dos fatos, mas para responder a perguntas diretas e objetivas formuladas pelo advogado da parte adversa e pelo juiz, em um ambiente que inibe a narrativa espontânea e a contextualização dos eventos (BERTANI, 2024, p. 67). Assim, um instrumento que poderia servir para elucidar a complexidade da gestão empresarial acaba, na prática, reduzido a uma tentativa de obter uma admissão de culpa, falhando em explorar o potencial informativo do depoente (CABRAL, 2023, p. 630).

### *2.3 O valor da declaração do sócio ou gestor como mera alegação: análise crítica*

Diante da ausência de um canal processual próprio para a narrativa livre da parte, qualquer tentativa de um sócio ou gestor de trazer sua versão dos fatos aos autos — fora do estrito formato do depoimento pessoal — é frequentemente desacreditada pelo juízo e classificada como "mera alegação" ou "argumento de parte". Essa postura reflete uma cultura de desconfiança herdada de sistemas processuais mais antigos, que tratam o litigante como um sujeito parcial e inerentemente suspeito, cuja palavra só adquire valor probatório se lhe for prejudicial, na forma de confissão (SILVA, 2023, p. 1388).

Tal visão, contudo, mostra-se inadequada para a complexidade do contencioso empresarial contemporâneo e entra em conflito direto com o princípio da cooperação, insculpido no artigo 6º do CPC, que exorta todos os sujeitos do processo a colaborarem para uma decisão de mérito justa e efetiva (BRASIL, 2015). Se a parte tem o dever de colaborar com o juízo, expondo os fatos conforme a verdade, o sistema deveria, em contrapartida, fornecer-lhe os meios para fazê-lo de forma eficaz, permitindo que seu

relato seja recebido, registrado e valorado como um elemento probatório a ser confrontado com os demais (NUNES, 2024, p. 101).

Ao relegar a declaração do gestor à categoria de irrelevância probatória, o processo brasileiro não apenas desperdiça uma fonte valiosa de informação, mas também perpetua uma assimetria, na qual a prova documental, muitas vezes insuficiente, assume um protagonismo desproporcional.

## 3 A declaração de parte no direito português como ferramenta nos conflitos comerciais

Em oposição ao ceticismo do sistema brasileiro, o ordenamento processual português adota uma postura de maior confiança e cooperação em relação às partes, tratando-as como fontes primárias e valiosas de informação. A regulamentação expressa da declaração de parte, longe de ser um mero detalhe procedimental, reflete uma filosofia processual que busca ativamente a verdade material, reconhecendo que, especialmente em litígios comerciais, os próprios litigantes detêm o conhecimento mais profundo sobre os fatos controvertidos.

O instituto da declaração de parte em Portugal não é isolado, mas sim um dos pilares de um modelo processual cooperativo. Seu fundamento principal encontra-se no artigo 417.º do Código de Processo Civil português, que estabelece um dever geral de cooperação para a descoberta da verdade, impondo a todas as pessoas, sejam partes ou terceiros, a obrigação de colaborar com o tribunal. A recusa em cooperar, seja pela ausência injustificada ou pela recusa em depor, é sancionada e pode ser livremente valorada pelo juiz como um indício contrário à posição da parte faltosa (PORTUGAL, 1991).

Este dever de colaboração é complementado pelo dever de verdade, que exige que as partes exponham os fatos de forma completa e honesta. No contexto empresarial, isso significa que o sócio ou administrador, ao ser chamado para prestar declarações, não está apenas exercendo um direito, mas cumprindo uma obrigação processual. A lei portuguesa parte da premissa de que o empresário, ao litigar, deve agir com a mesma boa-fé que se espera dele na condução dos negócios, sob pena de sua conduta processual ser valorada negativamente pelo tribunal (FREITAS, 2017, p. 212). Essa abordagem transforma a parte de um mero espectador interessado em um

sujeito ativo na reconstrução da verdade, cuja contribuição é incentivada e valorada (SOUSA, 2023, p. 308).

### *3.1 A aplicação prática em ações de responsabilidade, dissolução de sociedades e litígios contratuais*

A utilidade da declaração de parte torna-se evidente em litígios empresariais típicos. Em ações de responsabilidade de gerentes ou administradores, por exemplo, o relato do próprio gestor sobre o contexto que o levou a tomar uma determinada decisão (como uma crise de mercado ou informações internas não documentadas) pode ser o único meio de provar que ele agiu com a diligência exigida, afastando a alegação de culpa. Da mesma forma, a declaração de um sócio pode ser determinante para demonstrar a quebra da *affectio societatis* em um pedido de dissolução de sociedade, narrando episódios de conflito, deslealdade ou paralisação decisória que não constam em atas formais (FREITAS, 2017, p. 234).

Nos litígios contratuais, a declaração dos negociadores é frequentemente usada para esclarecer o sentido de cláusulas ambíguas (interpretação do negócio jurídico) ou para provar a existência de acordos verbais paralelos (pactos parassociais, por exemplo). O tribunal português, ao admitir e valorar essas declarações, reconhece que a prática comercial é mais dinâmica e, por vezes, mais informal do que os documentos conseguem registrar. Assim, o instituto permite que o juiz acesse a "realidade negocial" por trás da "realidade formal", formando sua convicção com base em um quadro probatório mais completo e fidedigno (SOUSA, 2023, p. 315).

Conforme o artigo 466.º do CPC português, as declarações de parte são apreciadas livremente pelo tribunal, exceto na parte em que constituam confissão (PORTUGAL, 1991). Isso significa que o juiz não está vinculado ao relato, mas deve valorá-lo segundo o princípio da livre convicção motivada, confrontando a declaração com as demais provas dos autos — documentos, testemunhas, perícias — e avaliando sua coerência interna e externa. Ao proferir a decisão, o magistrado deve fundamentar por que acolheu ou rejeitou as informações prestadas pela parte.

Na valoração da declaração de um administrador ou sócio, representante de uma pessoa jurídica, os tribunais portugueses costumam analisar critérios como a credibilidade do depoente, a precisão do seu relato, a sua postura durante a audiência e a existência de corroboração por outros meios de prova. Uma declaração que se mostra lógica, detalhada

e consistente com os documentos apresentados tem um peso probatório significativo. A lei portuguesa, portanto, confia na capacidade do juiz de separar o que é alegação interesseira do que é um relato fidedigno dos fatos, tratando a declaração da parte não como um problema, mas como uma solução para o desafio probatório (SOUSA, 2023, p. 320).

## 4 Análise comparativa e perspectivas para o direito empresarial brasileiro

O confronto entre os modelos processuais brasileiro e português evidencia uma fundamental divergência filosófica: enquanto o Brasil mantém uma postura de cautela que marginaliza a contribuição probatória da parte, Portugal a abraça como um pilar do dever de cooperação. Para o contencioso empresarial, essa diferença não é meramente teórica, possuindo implicações diretas na qualidade e na eficiência da justiça. A experiência lusitana, portanto, serve não como um modelo a ser mecanicamente transplantado, mas como uma fonte de inspiração para a superação dos desafios probatórios enfrentados no direito empresarial brasileiro.

A regulamentação de um instituto análogo à declaração de parte no Brasil poderia destravar a resolução de complexas disputas societárias. A possibilidade de os sócios narrarem, sob o crivo do contraditório, os eventos que levaram à quebra da *affectio societatis* ou à configuração de um desvio de finalidade, ofereceria ao julgador um panorama muito mais rico do que aquele extraído de frios documentos contábeis ou atas sucintas. Isso permitiria decisões mais justas em casos de exclusão de sócio, dissolução parcial ou apuração de haveres, pois o juiz teria acesso ao "filme" dos acontecimentos, e não apenas a "fotografias" isoladas da vida empresarial (AMARAL, 2024, p. 198).

Ademais, a valorização da palavra do sócio como meio de prova fortaleceria o princípio da boa-fé objetiva, incentivando uma maior transparência e lealdade nas relações societárias. Sabendo que suas condutas e declarações poderão ser levadas ao juízo de forma direta e valorada como prova, os agentes econômicos tenderiam a agir com maior retidão. O modelo português demonstra que, ao conferir à parte um papel ativo na prova, o sistema processual não apenas melhora a qualidade da instrução, mas também emite uma mensagem pedagógica para o mercado sobre a importância da conduta ética e cooperativa (SOUSA, 2023, p. 311).

### *4.1 A declaração da parte como instrumento para a apuração de responsabilidade de administradores*

Talvez um dos campos mais beneficiados pela adoção do instituto seria o das ações de responsabilidade civil contra administradores (*accountability*). Atualmente, provar que um gestor agiu com dolo ou culpa grave é uma tarefa hercúlea, que muitas vezes depende de complexas perícias e da análise de uma massa de documentos. A declaração do próprio administrador, no entanto, poderia simplificar e qualificar essa apuração. Ele teria a oportunidade de explicar o racional por trás de uma decisão empresarial arriscada, o contexto de mercado em que estava inserido e as informações de que dispunha no momento do ato, elementos cruciais para a aplicação da *business judgment rule* (regra de presunção de correção das decisões empresariais) (NUNES, 2024, p. 105).

Por outro lado, a declaração de outros sócios, conselheiros ou mesmo do administrador sucessor poderia trazer à luz fatos que evidenciam o abuso de poder ou o conflito de interesses, que de outra forma permaneceriam ocultos. O instituto funcionaria, assim, como uma ferramenta de mão dupla: um meio de defesa para o administrador probo e um instrumento de acusação contra aquele que agiu de má-fé. Ao permitir esse depoimento qualificado, o sistema processual se tornaria mais eficaz na fiscalização dos deveres fiduciários de lealdade e diligência, aumentando a proteção a acionistas minoritários e à própria sociedade (BERTANI, 2024, p. 92).

A eventual introdução da declaração de parte no CPC brasileiro não deve ser feita sem critérios. Uma proposta de reforma legislativa (*lege ferenda*) deveria se inspirar na clareza do modelo português, estabelecendo regras precisas para evitar abusos e garantir a paridade de armas. Seria fundamental definir: a) o momento processual adequado para o requerimento (por exemplo, na fase de especificação de provas); b) a necessidade de o requerimento justificar a pertinência da oitiva para o esclarecimento de fatos específicos; c) a possibilidade de o juiz indeferir o pedido se o considerar protelatório ou irrelevante; e d) a sujeição do depoente às sanções por litigância de má-fé e falso testemunho, caso falte com o dever de verdade (GOMES, 2023, p. 165).

A regulamentação do instituto traria um ganho imenso em previsibilidade e segurança jurídica para as relações empresariais. As partes saberiam, de antemão, que suas ações e palavras na condução dos negócios podem se tornar objeto de uma prova direta e valorada em um eventual

litígio. Essa clareza reduziria a incerteza que hoje paira sobre a prova de fatos subjetivos e informais, incentivando a celebração de acordos mais robustos e a adoção de melhores práticas de governança corporativa. Em última análise, ao modernizar seus instrumentos probatórios para refletir a complexidade da realidade empresarial, o direito processual brasileiro daria um passo decisivo para oferecer uma tutela jurisdicional mais justa, célere e efetiva (AMARAL, 2024, p. 250).

## 5 Considerações finais

Este estudo comparativo partiu da constatação de uma assimetria fundamental entre os sistemas processuais do Brasil e de Portugal no que tange à participação probatória da parte. Enquanto o ordenamento brasileiro mantém uma lacuna quanto a um instituto autônomo para a declaração do litigante, o direito português a consagra expressamente. O problema central investigado foi se essa ausência, no contexto específico dos litígios empresariais, limita a eficácia da prestação jurisdicional e a busca pela verdade. A análise realizada permite concluir que a resposta é afirmativa e que a experiência lusitana oferece um caminho promissor para o aprimoramento do processo civil brasileiro.

Conforme demonstrado, o contencioso empresarial brasileiro enfrenta desafios probatórios significativos, especialmente na comprovação de fatos subjetivos como a quebra da *affectio societatis* ou o dolo do administrador. A excessiva dependência da prova documental e os contornos restritos do depoimento pessoal mostram-se insuficientes para capturar a complexidade das relações negociais, resultando na desvalorização de uma fonte de informação relevante: a narrativa dos próprios gestores e sócios, que hoje é tratada como mera alegação.

Em contrapartida, o modelo português, fundamentado no dever de cooperação e na boa-fé, utiliza a declaração de parte como uma ferramenta eficaz para a reconstrução dos fatos. Ao permitir que o empresário apresente sua versão para a livre valoração do juiz, o sistema português não só enriquece o conjunto probatório, como também confere maior dinamismo e justiça à resolução de conflitos comerciais, permitindo que o julgador acesse a realidade por trás dos documentos formais.

A análise comparativa deixa claro que a adoção de um instituto similar no Brasil, desde que cercada das devidas cautelas para coibir abusos, traria vantagens tangíveis. A regulamentação da declaração da parte

aumentaria a segurança jurídica, forneceria um instrumento mais eficaz para a apuração de responsabilidade de administradores e fortaleceria o princípio da cooperação, alinhando o direito processual às necessidades do ambiente de negócios contemporâneo.

Por fim, a desconfiança histórica em relação à palavra da parte no processo civil brasileiro precisa ser superada. A complexidade do direito empresarial exige instrumentos probatórios à sua altura. A regulamentação da declaração da parte não representa um risco, mas uma oportunidade de evolução, tornando o processo mais dialógico, transparente e, fundamentalmente, mais justo. Fica, como sugestão para futuras investigações, a realização de pesquisas empíricas para analisar, onde o instituto venha a ser implementado, seu impacto concreto na celeridade processual e na qualidade das decisões judiciais no âmbito empresarial.

## Referências

ALMEIDA, Daniela Marques de. O Depoimento Pessoal por Videoconferência e os Desafios à Aferição da Credibilidade. **Revista de Direito e as Novas Tecnologias**, São Paulo, v. 18, p. 95-115, out./dez. 2023. Disponível em: https://rdnt.emnuvens.com.br/rdnt/article/view/350. Acesso em: 12 out. 2025.

AMARAL, Paulo Osternak. **Prova por Declarações de Parte**. 2. ed. Salvador: JusPodium, 2024.

BERTANI, Leonardo de Souza. **A PROVA POR DECLARAÇÃO DA PARTE**. 2024. 135 f. Dissertação (Mestrado em Direito) - Faculdade de Direito, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2024. DOI: 10.11606/D.2.2024.tde-03062024-152207. Disponível em: https://teses.usp.br/teses/disponiveis/2/2138/tde-03062024-152207/pt-br.php. Acesso em: 12 out. 2025.

BRASIL. **Lei nº 13.105, de 16 de março de 2015**. Institui o Código de Processo Civil. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 17 mar. 2015.

CABRAL, Trícia Navarro Xavier. A valoração do depoimento da parte no processo civil. *In*: DIDIER JR., Fredie; CABRAL, Antonio do Passo; CRAMER, Ronaldo (coord.). **PROVAS no direito processual civil**, v. 6. Salvador: JusPodivm, 2023. p. 627-646. Disponível em: https://www.academia.edu/107775538/A_valora%C3%A7%C3%A3o_do_depoimento_da_parte_no_processo_civil. Acesso em: 12 out. 2025.

DIDIER JR., Fredie; CUNHA, Leonardo Carneiro da; BRAGA, Paula Sarno; OLIVEIRA, Rafael Alexandria de. **Curso de Direito Processual Civil: Meios de Impugnação às Decisões Judiciais e Processo nos Tribunais**. 17. ed. Salvador: JusPodivm, 2021.

FERREIRA, Ana Carolina. A Zona Cinzenta entre a Confissão e o Depoimento Pessoal: Critérios para a Valoração Judicial. **Revista Eletrônica de Direito Processual – REDP**, Rio de Janeiro, v. 24, n. 3, p. 444-467, set./dez. 2023. Disponível em: https://www.e-publicacoes.uerj.br/redp/article/view/74521. Acesso em: 12 out. 2025.

FREITAS, José Lebre de. **Introdução ao Processo Civil**. 6. ed. Coimbra: Almedina, 2017.

GOMES, Felipe. O Dever de Verdade da Parte no Processo Civil e a Valoração de Sua Declaração. **Revista Brasileira de Direito Processual – RBDPro**, Belo Horizonte, ano 31, n. 123, p. 145-168, jul./set. 2023. Disponível em: https://bd.senado.gov.br/handle/2354/1043. Acesso em: 12 out. 2025.

LIMA, Samuel Rodrigues. **A PROVA TESTEMUNHAL NO PROCESSO CIVIL: DO SUBJETIVISMO À VALORAÇÃO RACIONAL**. 2023. 333 f. Tese (Doutorado em Direito) - Faculdade de Direito, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2023. Disponível em: https://repositorio.ufmg.br/handle/1843/55700. Acesso em: 12 out. 2025.

NUNES, Jorge Amaury. O Princípio da Cooperação e o Protagonismo Probatório das Partes no CPC/15. **Revista de Processo**, São Paulo, v. 49, n. 348, p. 89-110, fev. 2024. Disponível em: https://www.revistadostribunais.com.br/maf/app/products/revista-de-processo/volumes/348/items/2. Acesso em: 12 out. 2025.

PORTUGAL. **Decreto-Lei n.º 441/91, de 15 de novembro**. Aprova o Código de Processo Civil. Diário da República, Lisboa, PT, 15 nov. 1991.

SILVA, William Santos da. O DEPOIMENTO PESSOAL COMO MEIO DE PROVA E A BUSCA PELA VERDADE REAL NO PROCESSO CIVIL BRASILEIRO. **Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação**, [S. l.], v. 9, n. 9, p. 1383–1397, 2023. DOI: 10.51891/rease.v9i9.11218. Disponível em: https://periodicorease.pro.br/rease/article/view/11218. Acesso em: 12 out. 2025.

SOUSA, Miguel Teixeira de. As Declarações de Parte no Processo Civil

Português: Balanço e Perspectivas. **Revista da Ordem dos Advogados**, Lisboa, Ano 83, n. II, p. 301-325, abr./jun. 2023. Disponível em: https://portal.oa.pt/media/132172/roa-ii-2023-versao-final.pdf. Acesso em: 12 out. 2025.

THEODORO JÚNIOR, Humberto. **Curso de Direito Processual Civil**. 66. ed. Rio de Janeiro: Forense, 2023.

THEODORO JÚNIOR, Humberto. Comentários aos arts. 385 a 388. *In*: THEODORO JÚNIOR, Humberto. **Código de Processo Civil Anotado**. 26. ed. Rio de Janeiro: Forense, 2024. p. 780-788. Disponível em: https://www.grupogen.com.br/e-book-codigo-de-processo-civil-anotado-26ed-9786559649775. Acesso em: 12 out. 2025.

WAMBIER, Teresa Arruda Alvim et al. **Primeiros Comentários ao Novo Código de Processo Civil: artigo por artigo**. 3. ed. São Paulo: RT, 2017.

Capítulo 10

# ENTRE A ASSEMBLEIA E O TRIBUNAL: JUDICIALIZAÇÃO DAS RELAÇÕES SOCIETÁRIAS E ATIVISMO ACIONÁRIO NO BRASIL

João Marcos Esteves Baggio[1]
Paulo Afonso Esteves Baggio[2]

## 1 Introdução

Desde as primeiras organizações societárias no século XVII, as corporações têm sido forças motrizes da economia e da integração mundial por meio do comércio. Ao longo dos séculos em que existem, naturalmente passaram por diversas evoluções, influenciadas pelas necessidades e causalidades históricas. O século XX, contudo, representou um período de transformações particularmente dramáticas: o crescimento sem precedentes da complexidade dessas organizações resultou em um distanciamento cada vez maior de seu conceito original, o de uma sociedade organizada com o objetivo de repartir riscos e lucros entre sócios, de modo que pudessem realizar empreendimentos até então custosos demais para um único indivíduo.

A obra seminal de Adolf A. Berle Jr. e Gardiner Means, publicada em 1932, já identificava esse fenômeno de dissociação entre a propriedade e a gestão das companhias. Como ponderaram os autores, a corporação moderna tornou-se "*um meio pelo qual a riqueza de inúmeros indivíduos foi concentrada em enormes agregados e pelo qual o controle sobre essa riqueza foi entregue a uma direção unificada*". Essa concentração de poder gerou "*príncipes da indústria*", cuja posição na comunidade permanecia por ser definida, ao passo que a renúncia ao controle por parte dos investidores "*rompeu efetivamente as antigas relações de propriedade e levantou o problema de definir novamente essas relações*".

---

1 Advogado, graduado pela Faculdade Nacional de Direito da Universidade Federal do Rio de Janeiro – UFRJ.

2 Advogado graduado pela Universidade Estadual de Londrina - UEL.

É nesse cenário de tensão estrutural entre propriedade e controle que se desenvolvem os mecanismos de reação dos acionistas. Primeiramente de modo tímido e pouco sofisticado, o ativismo societário tornar-se-ia uma força transformadora ao longo do século XX, utilizando sua influência para retomar paulatinamente o lugar de destaque e a voz dos sócios na corporação moderna. Esse processo, longe de ocorrer de forma hermética, não apenas moldaria como seria por sua vez moldado por diversos fatores históricos, regulatórios e comportamentais.

A judicialização das relações societárias no Brasil insere-se nesse contexto mais amplo de busca por mecanismos eficazes de tutela dos interesses acionários. Trata-se de tema que tem ganhado relevância crescente no cenário jurídico e empresarial contemporâneo, na medida em que a expansão da atuação do Poder Judiciário em conflitos tradicionalmente resolvidos no âmbito assemblear ou pelos órgãos reguladores questiona os limites da intervenção estatal nas relações privadas, provocando discussões sobre a legitimidade, a eficácia e as consequências dessa tendência para o ambiente de negócios.

A problemática assume contornos particularmente complexos quando se considera a especificidade do contexto brasileiro. Diferentemente do paradigma anglo-americano, caracterizado pela pulverização acionária e pelo conflito predominante entre acionistas dispersos e administradores profissionais, o Brasil apresenta estrutura de propriedade marcadamente concentrada. Como observa a doutrina especializada, essa configuração desloca o eixo do conflito de agência: entre nós, a tensão principal não se estabelece entre *shareholders* e *managers*, mas entre acionistas controladores e minoritários.

Essa peculiaridade estrutural tem implicações diretas para a compreensão do fenômeno da judicialização societária. Enquanto nos Estados Unidos o ativismo acionário historicamente se desenvolveu por meio de propostas em assembleia (*shareholder proposals*), campanhas de representação (*proxy fights*) e pressão sobre administradores, no Brasil esses mecanismos encontram eficácia limitada: propostas de minoritários raramente obtêm aprovação quando contrariam os interesses do bloco de controle, que detém poder de voto suficiente para fazer prevalecer sua vontade nos foros assembleares.

Diante dessa limitação estrutural, emerge a questão central deste trabalho: em que medida o recurso ao Poder Judiciário constitui instrumento legítimo e eficaz de ativismo acionário no Brasil? Quais são os

fundamentos, as manifestações, os limites e as consequências da utilização do contencioso judicial como ferramenta de tutela dos interesses dos acionistas minoritários e investidores institucionais?

A relevância do tema transcende o campo estritamente jurídico, interessando também a economistas, administradores e estudiosos do mercado de capitais. Sob a perspectiva econômica, a existência de mecanismos eficazes de tutela dos direitos dos minoritários constitui elemento essencial para o desenvolvimento do mercado de capitais, na medida em que reduz os custos de agência e aumenta a confiança dos investidores. Como observam Shleifer e Vishny, a governança corporativa trata precisamente das "*maneiras pelas quais os fornecedores do financiamento para empresas garantem o retorno de seu investimento*", e o sistema judicial constitui, em última instância, a garantia de *enforcement* dessas pretensões.

Sob a perspectiva jurídico-institucional, o tema conecta-se ao debate mais amplo sobre o papel do Poder Judiciário na democracia contemporânea. A expansão da atuação judicial em esferas tradicionalmente reservadas à autonomia privada suscita questionamentos sobre os limites da intervenção estatal. No contexto societário, essa discussão assume feições próprias: de um lado, a Constituição Federal assegura o acesso à justiça para tutela de qualquer lesão ou ameaça a direito; de outro, a intervenção judicial em matérias tipicamente afetas à discricionariedade empresarial pode configurar ingerência na esfera de autonomia privada.

A tensão entre esses vetores, o acesso à justiça e autonomia privada, proteção do minoritário e liberdade empresarial, constitui o cerne da problemática que este trabalho se propõe a examinar.

Este trabalho não busca defender ou condenar a judicialização das relações societárias, mas compreendê-la em sua complexidade e propor critérios para avaliar sua legitimidade. Como observa Norberto Bobbio, o problema central não é saber quais são os direitos, mas "*qual é o modo mais seguro para garanti-los*". Transposta para o contexto societário, essa formulação ilumina a questão central: examinar em que medida o recurso ao Judiciário constitui instrumento adequado para a efetivação dos direitos dos acionistas minoritários.

## 2 Ativismo societário e judicialização: delimitações conceituais

O ativismo societário (*shareholder activism*) pode ser descrito como a postura proativa de acionistas que, insatisfeitos com determinados aspectos

da condução de uma companhia, buscam alterar o status quo por meio de pressão sobre a administração ou os controladores. Trata-se de estratégia tipicamente adotada por acionistas sem controle majoritário, que desejam exercer influência em questões relevantes para seus interesses, tendo como razão principal a busca de solução para os problemas decorrentes da separação entre propriedade e controle, analisados pela teoria da agência.

Conforme observam Gillan e Starks, o ativismo societário pode ser compreendido como um contínuo de respostas possíveis ao desempenho e às atividades desenvolvidas pela administração das companhias. Em uma ponta, encontra-se a alienação das ações em discordância com decisões dos gestores (o chamado Wall Street Walk ou "saída"); em outra, processos complexos como ofertas públicas de aquisição hostil. Entre as extremidades, situam-se acionistas que adquirem blocos de ações em quantidade suficiente para exercer influência nos processos decisórios.

A judicialização das relações societárias pode ser entendida como a transferência do *locus* tradicional de resolução de conflitos, da arena assemblear e regulatória para a judiciária, mediante a utilização de procedimentos formais como estratégia para a composição de conflitos ou para a efetivação de direitos. Diferencia-se do ativismo judicial propriamente dito, que se relaciona com o modo de interpretar dispositivos constitucionais ou legais, expandindo ou reduzindo significados para além ou aquém dos sentidos mais imediatos.

Nesse contexto, o recurso ao Judiciário representa uma forma qualificada de exercício da voice pelos acionistas, que encontram nos tribunais um foro alternativo, e frequentemente mais eficaz, para fazer valer suas pretensões. Como observa Barroso ao tratar do ativismo judicial em geral, a intervenção judicial justifica-se em contextos em que os demais mecanismos institucionais falham em realizar os objetivos normativamente estabelecidos.

## 3 Fundamentos teóricos: da teoria da agência à hermenêutica societária

A compreensão da judicialização das relações societárias demanda, preliminarmente, o exame da teoria da agência, desenvolvida por Jensen e Meckling. Segundo essa teoria, as companhias são "*ficções legais*" que funcionam como "*foco para um processo complexo em que os objetivos*

*conflitantes de indivíduos são postos em equilíbrio dentro de uma estrutura de relações contratuais*".

A relação contratual entre principais (acionistas) e agentes (administradores) é marcada por potencial divergência de interesses. Se ambas as partes buscam a maximização de suas utilidades pessoais, há razão para crer que seus interesses nem sempre estarão alinhados e que, portanto, o agente nem sempre atuará em benefício dos principais. Surgem, assim, os custos de agência, que envolvem tanto incentivos para o agente quanto o monitoramento de seu comportamento pelo principal.

No Brasil, diferentemente do paradigma anglo-americano de base acionária pulverizada, o conflito de agência assume configuração distinta: manifesta-se predominantemente na tensão entre acionistas controladores e minoritários, e não entre acionistas e administradores. Essa peculiaridade estrutural torna o recurso ao Judiciário especialmente relevante, na medida em que os minoritários frequentemente carecem de poder político interno para fazer prevalecer seus interesses nos foros assembleares.

A hermenêutica jurídica desempenha papel crucial na discussão sobre a judicialização societária. Gadamer sugere que toda interpretação envolve um diálogo entre o texto e o intérprete, onde o contexto histórico e as pré-compreensões do intérprete influenciam a compreensão do texto. No contexto judicial societário, isso significa que a interpretação das normas da Lei 6.404/76 e das instruções da CVM pelos juízes é inevitavelmente influenciada por valores e percepções sobre a função das companhias e a proteção devida aos diferentes grupos de acionistas.

Robert Alexy propõe que a argumentação jurídica deve ser racional e baseada em princípios universalizáveis. No entanto, reconhece que os julgadores frequentemente enfrentam dilemas onde diferentes princípios colidem, como a autonomia privada e a proteção do minoritário, ou a liberdade empresarial e a função social da empresa, necessitando ponderação cuidadosa para resolver tais conflitos.

A Lei das Sociedades por Ações, conforme sua exposição de motivos, foi concebida para criar "*a estrutura jurídica necessária ao fortalecimento do mercado de capitais de risco no País*", buscando elaborar um sistema baseado em ampla liberdade para o empresário, mas com regras estritas de responsabilidade dos administradores e proteção ao minoritário revestida de caráter cogente. Essa dualidade normativa entre liberdade e proteção constitui terreno fértil para interpretações judiciais expansivas ou restritivas, a depender da orientação hermenêutica adotada.

## 4 Manifestações da judicialização societária no Brasil

No modelo norte-americano, as *shareholder proposals* constituem o principal instrumento de ativismo societário, permitindo aos acionistas submeterem propostas para discussão e voto em assembleia. No Brasil, embora existam mecanismos análogos, sua eficácia é limitada pela estrutura concentrada de propriedade: propostas de minoritários raramente obtêm aprovação quando contrariam os interesses do bloco de controle.

Diante dessa limitação estrutural, o contencioso judicial emerge como alternativa estratégica. Enquanto na assembleia o voto do controlador prevalece pelo peso numérico, no Judiciário o conflito é decidido com base em argumentos jurídicos, invertendo a lógica de poder. O minoritário, que na arena assemblear é estruturalmente derrotado, encontra no processo judicial um foro onde pode, em tese, prevalecer.

As demandas judiciais em matéria societária podem ser classificadas em diferentes categorias:

a. Ações de responsabilidade civil: Dirigidas contra administradores ou controladores por atos lesivos à companhia ou aos acionistas, com fundamento nos arts. 117, 158 e 246 da Lei 6.404/76.
b. Ações anulatórias de deliberações assembleares: Que impugnam decisões tomadas em assembleia geral por vício de forma ou conteúdo, com fundamento no art. 286 da Lei 6.404/76.
c. Ações de dissolução parcial: Que buscam a exclusão de sócio ou a retirada do demandante, especialmente em companhias fechadas com características de sociedades de pessoas.
d. Medidas cautelares e tutelas de urgência: Que visam suspender deliberações ou atos societários enquanto pendente discussão sobre sua legalidade.
e. Ações coletivas e representativas: Incluindo ações civis públicas promovidas pelo Ministério Público ou por associações de investidores.

Conforme demonstra a literatura sobre ativismo societário, os investidores institucionais, especialmente fundos de pensão, assumiram protagonismo crescente na fiscalização das companhias investidas. No Brasil, esse movimento ganhou força a partir das privatizações da década de 1990, quando os fundos passaram a ocupar posições relevantes no capital de grandes empresas.

O recurso ao Judiciário por investidores institucionais apresenta características distintivas. Por um lado, esses investidores dispõem de recursos e estrutura jurídica para conduzir litígios complexos e de longa duração. Por outro, seu dever fiduciário para com os beneficiários dos fundos pode ser interpretado como obrigação de buscar judicialmente a reparação de danos causados por má gestão ou abusos de controladores.

Como observam Del Guercio e Hawkins em estudo sobre fundos de pensão norte-americanos, "*as propostas dos acionistas são eficazes na promoção de mudanças nas empresas-alvo*" e "*o ativismo dos fundos de pensão não é inconsistente com a maximização do valor do fundo*". O mesmo raciocínio aplica-se ao contencioso judicial: o litígio, quando bem fundamentado, pode constituir instrumento legítimo e eficaz de proteção dos interesses dos cotistas.

A legitimidade do ativismo judicial é um tema central no debate jurídico e político contemporâneo, especialmente no contexto brasileiro, onde o Judiciário frequentemente atua para suprir lacunas deixadas pelos poderes Legislativo e Executivo.

## 5 Legitimidade constitucional do ativismo judicial

A legitimidade da judicialização das relações societárias pode ser fundamentada em múltiplas perspectivas.

Sob a perspectiva constitucional, o art. 5º, XXXV, da Constituição Federal assegura que "a lei não excluirá da apreciação do Poder Judiciário lesão ou ameaça a direito". Os direitos dos acionistas minoritários, previstos na Lei 6.404/76 e na regulamentação da CVM, constituem direitos subjetivos cuja tutela judicial não pode ser obstada.

Em sua perspectiva funcional, o sistema de governança corporativa opera em múltiplos níveis: interno (assembleia, conselho, diretoria), regulatório (CVM) e judicial. O Judiciário funciona como instância de última *ratio*, acionável quando os demais níveis falham em resolver adequadamente os conflitos.

E quanto à perspectiva econômica, pontua-se que existência de um sistema judicial eficaz para tutela dos direitos dos minoritários constitui elemento essencial para o desenvolvimento do mercado de capitais, na medida em que reduz os custos de agência e aumenta a confiança dos investidores.

Como argumenta Barroso ao tratar do ativismo judicial em geral, a intervenção do Judiciário pode e deve agir para assegurar a efetivação dos direitos fundamentais e a proteção das minorias, atuando como um contrapeso essencial às deficiências dos outros mecanismos institucionais. No contexto societário, essa formulação traduz-se na legitimidade da tutela judicial dos minoritários diante de abusos dos controladores ou omissões dos reguladores.

Não obstante os fundamentos de legitimidade, a judicialização excessiva das relações societárias suscita críticas relevantes, como o déficit de especialização dos juízes de varas cíveis ou empresariais generalistas frequentemente carecem da expertise técnica necessária para decidir questões societárias complexas, envolvendo avaliação de empresas, análise de demonstrações financeiras ou interpretação de cláusulas estatutárias sofisticadas.

Existe ainda questões relativas à morosidade e duração dos processos judiciais no Brasil e a variabilidade das decisões entre diferentes juízos e instâncias geram insegurança jurídica, podendo desestimular investimentos e elevar o custo de capital das companhias; ao risco de oportunismo contencioso judicial pode ser instrumentalizado para fins oportunistas, como pressão para obtenção de vantagens indevidas em negociações societárias ou protelação de deliberações legítimas; e à interferência à autonomia privada representada pela intervenção judicial em matérias tipicamente afetas à autonomia dos sócios, como políticas de dividendos, estratégias de negócio ou composição de órgãos societários, pode configurar ingerência indevida na esfera privada.

Waldron, ao criticar o ativismo judicial em matéria de direitos, argumenta que questões de importância política e social devem ser resolvidas por instâncias dotadas de legitimidade democrática. No contexto societário, essa crítica pode ser adaptada: questões relativas à condução dos negócios sociais devem, em regra, ser resolvidas pelos órgãos societários competentes, dotados de legitimidade estatutária, e não pelos tribunais.

A crescente adoção da arbitragem em matéria societária, tornada obrigatória para companhias listadas no Novo Mercado e no Nível 2 da B3, representa resposta institucional aos problemas da judicialização. Os tribunais arbitrais oferecem vantagens comparativas relevantes: especialização dos árbitros, celeridade procedimental, confidencialidade e flexibilidade.

Contudo, a arbitragem não elimina integralmente a intervenção judicial: medidas de urgência pré-arbitrais, execução de sentenças arbitrais e questões de ordem pública permanecem sob jurisdição estatal. Ademais, a arbitragem apresenta limitações de acesso, em razão de seus custos elevados, que podem excluir acionistas de menor expressão econômica.

## 6 Impactos na governança corporativa e no mercado de capitais

A perspectiva de tutela judicial eficaz pode produzir efeitos benéficos para a governança corporativa. Em primeiro lugar, a possibilidade de responsabilização judicial desencoraja práticas abusivas por parte de controladores e administradores, funcionando como mecanismo de *enforcement* complementar à regulação administrativa — um efeito dissuasório que opera mesmo quando o litígio não chega a ser efetivamente instaurado. Além disso, as decisões judiciais em matéria societária contribuem para a densificação normativa, preenchendo lacunas da legislação e orientando a conduta dos agentes de mercado, o que promove o desenvolvimento jurisprudencial em área frequentemente carente de precedentes consolidados. O acesso ao Judiciário também equilibra, ainda que parcialmente, a assimetria de poder entre controladores e minoritários, conferindo a estes últimos instrumento de defesa contra abusos que, de outro modo, restariam sem resposta adequada nos foros assembleares dominados pelo bloco de controle.

Por outro lado, a judicialização excessiva pode gerar consequências adversas. O contencioso judicial impõe custos diretos, como honorários advocatícios, custas processuais, perícias; e indiretos, como tempo despendido por administradores, exposição midiática negativa, danos reputacionais (que oneram as companhias e, indiretamente, todos os acionistas, inclusive aqueles em cujo nome a demanda foi proposta). A possibilidade de impugnação judicial de deliberações assembleares pode ainda gerar paralisia decisória, retardando a implementação de estratégias empresariais legítimas enquanto se aguarda o desfecho de medidas cautelares ou o trânsito em julgado de ações anulatórias. Some-se a isso a imprevisibilidade das decisões judiciais, que eleva a percepção de risco dos investidores, podendo impactar negativamente a avaliação das companhias e seu custo de captação de recursos no mercado.

Como observa a literatura sobre governança corporativa, a adoção de boas práticas repercute na redução do custo de capital das companhias. A judicialização excessiva, ao elevar a insegurança jurídica, pode produzir efeito inverso, prejudicando o desenvolvimento do mercado de capitais que se pretende proteger.

## 7 Conclusão

O debate sobre a judicialização das relações societárias revela-se arena complexa, onde se confrontam diferentes visões sobre o papel do Judiciário na regulação das relações privadas, os limites da autonomia empresarial e a proteção devida aos diferentes grupos de interesses que gravitam em torno das companhias.

Ao longo deste trabalho, exploramos as manifestações, os fundamentos e os limites da utilização do contencioso judicial como instrumento de ativismo acionário, refletindo sobre suas implicações para a governança corporativa, o mercado de capitais e o sistema jurídico como um todo.

A análise empreendida permite algumas conclusões provisórias.

Primeiro, a judicialização das relações societárias constitui fenômeno estrutural, decorrente das características do sistema jurídico brasileiro (amplitude do acesso à justiça), da estrutura de propriedade das companhias nacionais (concentração acionária) e das limitações dos mecanismos alternativos de resolução de conflitos. Não se trata, portanto, de anomalia a ser combatida, mas de realidade a ser compreendida e adequadamente regulada.

Segundo, o recurso ao Judiciário pode constituir instrumento legítimo de ativismo acionário, especialmente quando os mecanismos internos de governança e a regulação administrativa mostram-se insuficientes para tutelar os direitos dos minoritários. Nesse sentido, aplica-se ao contexto societário a lição de Barroso sobre o ativismo judicial: a intervenção judicial justifica-se quando os demais poderes, ou, no caso societário, os demais mecanismos de governança, falham em realizar os objetivos normativamente estabelecidos.

Terceiro, a legitimidade da intervenção judicial em matéria societária está condicionada ao respeito a certos limites: o Judiciário deve atuar como instância de controle de legalidade, não como gestor das companhias; deve privilegiar a autocontenção em matérias tipicamente

afetas à discricionariedade empresarial; e deve estar atento aos efeitos sistêmicos de suas decisões sobre o funcionamento do mercado de capitais.

Quarto, o fortalecimento de mecanismos alternativos, como a arbitragem especializada, a mediação societária e os procedimentos administrativos perante a CVM, pode contribuir para racionalizar a judicialização, reservando ao Poder Judiciário as controvérsias que efetivamente demandam sua intervenção.

Em última análise, a judicialização das relações societárias continuará sendo objeto de intenso debate, à medida que o mercado de capitais brasileiro amadurece e novos desafios emergem.

## Referências

ALEXY, Robert. A Theory of Legal Argumentation: The Theory of Rational Discourse as Theory of Legal Justification. Clarendon Press, Oxford, 1989.

BARROSO, Luís Roberto. Judicialização, Ativismo Judicial e Legitimidade Democrática. Disponível em: https://www.e-publicacoes.uerj.br/synthesis/article/view/7433/5388.

BARROSO, Luís Roberto. Constituição, democracia e supremacia judicial: direito e política no Brasil contemporâneo. Revista da Faculdade de Direito – UERJ, Rio de Janeiro, v. 2, n. 21, jan./jun. 2012.

BARROSO, Luís Roberto. O Controle da Constitucionalidade no Direito Brasileiro. São Paulo:Saraiva, 2011.

BERLE JR., Adolf A.; MEANS, Gardiner C. The Modern Corporation and Private Property. New York: The Macmillan Company, 1932. Disponível em: https://archive.org/details/in.ernet.dli.2015.216028.

BOBBIO, Norberto. A Era dos Direitos. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

CAMPOS, Carlos Alexandre de Azevedo. Dimensões do Ativismo Judicial do Supremo Tribunal Federal. Rio de Janeiro: Forense, 2014.

CRISÓSTOMO, Vicente Lima; GONZÁLEZ, Eleuterio Vallelado. Possível Estratégia de Ativismo de Fundos de Pensão no Brasil. Revista de Economia Contemporânea, Rio de Janeiro, v. 10, n. 1, p. 139-155, jan./mar. 2006. Disponível em: https://doi.org/10.1590/S1415-98482006000100006.

DEL GUERCIO, Diane; HAWKINS, Jennifer. The Motivation and Impact of Pension Fund Activism. Journal of Financial Economics, v. 52, n. 3, p. 293-340, 1999. Disponível em: https://ssrn.com/abstract=110513.

DWORKIN, Ronald. Taking Rights Seriously. Massachusetts: Harvard University Press. 1977. Pp. 563., 26 Cath. U. L. Rev. 908 (1977). Disponível em: https://scholarship.law.edu/lawreview/vol26/iss4/10.

GADAMER, Hans-Georg, 1900-2002. Truth and Method. New York: Continuum, 1989.

GILLAN, Stuart L.; STARKS, Laura T. The Evolution of Shareholder Activism in the United States. Journal of Applied Corporate Finance, v. 19, n. 1, p. 55-73, 2007. Disponível em: https://ssrn.com/abstract=959670.

HABERMAS, J. (1996). Between Facts and Norms: Contributions to a Discourse Theory of Law and Democracy (Trans. William Rehg). Cambridge, MA: The MIT Press.

JENSEN, Michael C.; MECKLING, William H. Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure. Journal of Financial Economics, v. 3, n. 4, p. 305-360, Oct. 1976. Disponível em: https://doi.org/10.1016/0304-405X(76)90026-X.

SHLEIFER, Andrei; VISHNY, Robert W. A Survey of Corporate Governance. The Journal of Finance, v. 52, n. 2, p. 737-783, June 1997. Disponível em: https://scholar.harvard.edu/files/shleifer/files/surveycorpgov.pdf.

STRECK, Lenio Luiz. O ativismo judicial existe ou é imaginação de alguns? Disponível em: https://www.conjur.com.br/2013-jun-13/senso-incomum-ativismo-existe-ou-imaginacao-alguns.

SUNSTEIN, Cass R. One Case At a Time: Judicial Minimalism on the Supreme Court.Harvard University Press, 1999.

WALDRON, J. Law and Disagreement. New York: Oxford University Press, 1999.

Capítulo 11

# A SUSPENSÃO EXCEPCIONAL DA TRAVA BANCÁRIA NA RECUPERAÇÃO JUDICIAL: DIRETRIZES OBJETIVAS PARA O CONTROLE JUDICIAL

Tiago Aguiar Vilarinho[1]

## 1 Introdução

A consolidação das garantias fiduciárias como instrumentos de mitigação de risco no mercado de crédito brasileiro, notadamente a alienação e a cessão fiduciária de direitos creditórios, conferiu elevada eficiência econômica às operações financeiras e reforçou a lógica de proteção patrimonial do credor. A chamada "trava bancária", expressão que sintetiza o mecanismo de apropriação direta de recebíveis cedidos fiduciariamente, passou a desempenhar papel central na arquitetura do financiamento empresarial contemporâneo, reduzindo incertezas e fomentando a circulação de crédito. Tal arquitetura normativa, concebida para assegurar previsibilidade e eficiência aos fluxos de financiamento, mostra-se, contudo, tensionada quando confrontada com o regime de insolvência empresarial, que institui parâmetros finalísticos de preservação da atividade produtiva.

A controvérsia decorre do conflito entre a extraconcursalidade prevista no art. 49, § 3º, da LREF — que confere ao credor fiduciário a posição de proprietário resolúvel, imune aos efeitos do concurso — e a principiologia do art. 47, voltada à preservação da empresa enquanto unidade produtiva. A execução automática da garantia sobre recebíveis, ao suprimir a liquidez necessária ao soerguimento, pode esvaziar o *stay period* e frustrar a própria finalidade da recuperação judicial.

Nesse contexto, emerge um dilema interpretativo: a literalidade da extraconcursalidade pode ser mantida diante das exigências constitucionais

1 Mestre em Direito Processual pela Universidade Federal do Espírito Santo - UFES (2022). Pós-graduado em Direito Processual Civil pelo Damásio Educacional (2019). Graduado em Direito pela Universidade Vila Velha - UVV (2017). Analista Judiciário do Tribunal de Justiça do Estado do Espírito Santo - TJES.

de função social, manutenção de empregos e continuidade da atividade econômica? A doutrina e a jurisprudência dividem-se entre uma leitura estrita, centrada na segurança jurídica do crédito, e uma interpretação sistemática que admite a modulação judicial da garantia em situações de comprovada essencialidade.

Assim, o artigo examina criticamente a natureza jurídica dos créditos fiduciários, a evolução jurisprudencial do Superior Tribunal de Justiça e a influência dos vetores constitucionais sobre a extraconcursalidade, demonstrando a insuficiência de uma leitura puramente patrimonialista para solucionar os conflitos da recuperação judicial. Sustenta-se, ainda, que a preservação da empresa exige a formulação de critérios objetivos para a suspensão excepcional da trava bancária, a fim de compatibilizar a estabilidade do crédito com a continuidade da atividade econômica viável.

## 2 A natureza jurídica da trava bancária e o regime dos créditos fiduciários

A trajetória normativa do instituto da alienação fiduciária em garantia no ordenamento brasileiro evidencia uma evolução progressiva e, inicialmente, fragmentária. A gênese da positivação remonta à Lei de Mercados de Capitais (Lei nº 4.728/1965), que introduziu a figura, conquanto circunscrita ao âmbito dos bens móveis — diploma este que sofreu ulteriores intervenções legislativas (v.g. Decreto-Lei 911/1969 e Leis nº 10.931/2004 e nº 13.043/2014). Em momento quase simultâneo, a Lei nº 4.864/1965 inaugurou a disciplina da cessão fiduciária de direitos creditórios e, posteriormente, houve a expansão do instituto para os bens imóveis com a Lei n.º 9.514/1997 e a sistematização da propriedade fiduciária pelo Código Civil de 2002 como instituto jurídico autônomo, conferindo-lhe um tratamento dogmático geral no seio do direito privado (CUNHA; DIAS, 2019, p. 31).

O instituto conhecido como trava bancária "consiste em dois dispositivos da Lei de Falências, em que determinados créditos, normalmente titulados pelos Bancos (mas, em alguns casos, não só por eles), são poupados dos efeitos da recuperação judicial" (COELHO, 2011, p. 61-62). Por meio da cessão fiduciária de créditos recebíveis, o devedor-cedente efetivamente aliena a propriedade resolúvel de seus créditos futuros à instituição financeira-cessionária. O efeito de "trava" é a consequência direta dessa alienação: os recebíveis, ao ingressarem, não transitam pelo

patrimônio do devedor, sendo apropriados diretamente pelo credor fiduciário para a amortização ou liquidação do mútuo, o que representa o mais alto grau de eficácia na excussão da garantia (EFING; MISUGI; GURECK NETO, 2018, p. 8).

O fundamento jurídico dessa exclusão se encontra no art. 49, §3º, da Lei 11.101/2005, o qual estabelece que em se tratando de credor titular da posição de proprietário fiduciário de bens móveis ou imóveis, o seu crédito não se submete aos efeitos da recuperação judicial. Embora na prática forense seja comum a alegação, por parte de empresas recuperandas, de que o direito creditório não se enquadra como bem móvel e, portanto, não estaria abrangido pelo art. 49, § 3º, da Lei 11.101/2005, a disciplina dos bens no Código Civil, mais especificamente o disposto no art. 83, inciso III, do Código Civil, não deixa margem para dúvidas quanto ao enquadramento do crédito como bem móvel (SALOMÃO; PENALVA, 2025, p. 208-209).

Sob a ótica estritamente patrimonial, o credor fiduciário não é titular de um crédito comum, mas detém a propriedade resolúvel do bem dado em garantia, o que o afasta do concurso de credores e lhe confere direito de restituição, e não de rateio. Tal peculiaridade explica a extraconcursalidade desses créditos, reconhecida de forma reiterada pelo Superior Tribunal de Justiça, que entende não se submeterem aos efeitos da recuperação judicial, por não integrarem o patrimônio da recuperanda[1].

A trava bancária cumpre uma função econômica relevante. Ela constitui mecanismo de mitigação do risco de crédito no mercado financeiro, permitindo que as instituições concedam financiamento a taxas mais baixas, justamente por dispor de garantias mais eficazes e menos sujeitas à moratória judicial. A alienação ou cessão fiduciária de recebíveis futuros, portanto, é instrumento que viabiliza o crédito empresarial — sobretudo em setores de alta exposição a capital de giro —, funcionando como elemento estabilizador do sistema bancário e do mercado de capitais (MORAES; DONADELLO, SOUZA, 2018, p. 112).

No entanto, quando a empresa devedora ingressa em processo de recuperação judicial, essa estrutura de garantias passa a gerar um conflito funcional entre o direito de propriedade fiduciária e a finalidade

1 Por todos, confira-se: REsp n. 1.263.500/ES, relatora Ministra Maria Isabel Gallotti, Quarta Turma, julgado em 5/2/2013, DJe de 12/4/201; AgInt no AREsp n. 503.697/GO, relatora Ministra Maria Isabel Gallotti, Quarta Turma, julgado em 12/6/2018, DJe de 19/6/2018; REsp n. 2.183.575/SP, relator Ministro Moura Ribeiro, Terceira Turma, julgado em 20/10/2025, DJEN de 23/10/2025.

da recuperação. Isso porque os recebíveis que permanecem bloqueados pela "trava" representam, muitas vezes, a principal fonte de liquidez da empresa em crise, indispensável ao custeio de suas atividades operacionais e ao cumprimento do plano de soerguimento. O resultado, não raro, é paradoxal: a regra legal que visa proteger o crédito pode acabar precipitando a inviabilidade da empresa, contrariando o princípio que orienta todo o sistema recuperacional (VIEGAS; CHAGAS, 2016, p. 26).

Nesse ponto, a dogmática empresarial contemporânea tem buscado repensar a natureza jurídica da relação fiduciária no contexto concursal. Para Giovanna Luz Podcameni (2014, p. 159), favorecer excessivamente os credores em detrimento da empresa pode incentivar a liquidação desnecessária, mesmo quando a recuperação é possível. Essa abordagem contraria a função social da empresa e outros interesses coletivos, como a geração de emprego. Portanto, o sistema de insolvência deve buscar prioritariamente a superação da crise, balanceando as necessidades de todas as partes envolvidas para preservar a atividade econômica.

Peixoto e Bonat (2016, p. 369) destacam que a eficácia da trava bancária, lastreada pelo direito de propriedade do credor fiduciário e pela busca por estabilidade creditícia, frequentemente resulta em um conflito de normas com o princípio da preservação da empresa. De acordo com os autores, isso ocorre porque a exclusão dos créditos garantidos por alienação fiduciária do plano de recuperação judicial, em cenários concretos, pode levar à inviabilidade da reestruturação empresarial, contrariando, ademais, o princípio da função social da empresa.

De fato, o art. 47 da Lei nº 11.101/2005 consagra expressamente o princípio da preservação da empresa, que abrange a própria atividade econômica enquanto expressão da função social da propriedade e da livre iniciativa (CF, art. 170, III). Assim, a disciplina dos créditos fiduciários deve ser interpretada de forma sistemática, conciliando o interesse do credor com a necessidade de continuidade da atividade produtiva.

O instituto revela uma tensão entre dois polos legítimos do sistema: de um lado, a segurança jurídica e a estabilidade do crédito; de outro, a efetividade da recuperação judicial como instrumento de preservação da empresa.

## 3 O princípio da preservação da empresa e sua dimensão constitucional

O princípio da preservação da empresa, que constitui o núcleo teleológico do sistema recuperacional brasileiro (FRANCO; SZTAJN, 2008, p. 333), possui como finalidade viabilizar a superação da crise econômico-financeira da empresa viável, permitindo a manutenção da fonte produtora, dos empregos e dos interesses dos credores. Trata-se, portanto, de um princípio de natureza finalística, voltado à concretização da função social da empresa e da livre iniciativa, pilares da ordem econômica delineada pela Constituição Federal.

Sob essa perspectiva, o princípio da preservação da empresa adquire dimensão constitucional, encontrando fundamento nos arts. 1º, IV; 170, caput e incisos III e VII; e 173 da Constituição Federal. O art. 170, ao estabelecer que a ordem econômica se funda na valorização do trabalho humano e na livre iniciativa, e tem por fim assegurar existência digna a todos, indica que o desenvolvimento econômico não é um fim em si mesmo, mas um meio para a promoção da dignidade humana. Em complemento, os incisos III e VII desse dispositivo afirmam a função social da propriedade e a redução das desigualdades regionais e sociais como princípios orientadores da economia nacional.

Nesse sentido, a ordem econômica constitucional não se limita à livre iniciativa, mas impõe ao Estado e aos agentes econômicos a observância de valores superiores, entre os quais a solidariedade social e a função social da atividade econômica. Assim, a preservação da empresa, enquanto unidade produtiva, ultrapassa o plano patrimonial e assume caráter de instrumento de concretização dos direitos fundamentais sociais, em especial o direito ao trabalho e ao desenvolvimento (BERTOLDI; RIBEIRO, 2008, p. 471).

A empresa contemporânea não é apenas uma organização econômica voltada ao lucro, mas um centro de relações sociais e comunitárias, cuja existência impacta diretamente a estabilidade das famílias, o consumo e a arrecadação pública. Dessa forma, a falência de uma empresa viável não representa apenas o insucesso de um agente econômico, mas a ruptura de um tecido social e produtivo de relevante interesse público (PEIXOTO; BONAT, 2016. p. 364).

A vinculação do princípio da preservação da empresa à Constituição permite, portanto, reinterpretar os institutos da Lei de Recuperação Judicial à luz da função social da atividade empresarial. Essa leitura

constitucional impõe ao intérprete — em especial ao magistrado — uma exegese da lei de recuperação capaz de harmonizar a eficiência econômica necessária à preservação da empresa com a indispensável salvaguarda do interesse público (MUNHOZ, 2007, p. 184). Nessa perspectiva, o juiz recuperacional deve atuar como um "gestor de equilíbrio", assegurando que o processo atinja seu objetivo essencial de manutenção da atividade econômica, sem, contudo, violar os direitos creditórios legítimos:

> Para atingir esses escopos no processo de recuperação judicial, acentue-se, por fim, que a assembleia geral de credores e o juiz da causa deverão empenhar-se (a) na ponderação dos princípios da preservação e da função social da empresa, da dignidade da pessoa humana e da valorização do trabalho e da segurança jurídica e da efetividade do direito e (b) na ponderação dos fins imediatos da LRE – conservar a empresa, manter os empregos e garantir os créditos -, por meio do princípio da razoabilidade ou proporcionalidade, conforme resta induvidoso da norma do art. 53, caput, da LRE, que versa sobre o 'plano de recuperação judicial' (LOBO, 2012, p. 221).

É neste cenário que ganha relevo o debate sobre a trava bancária. A exclusão dos créditos fiduciários (art. 49, § 3º, da Lei 11.101/2005), se aplicada literalmente, põe em risco a preservação da empresa sempre que comprometer a continuidade de operações essenciais. Por isso, recomenda-se uma leitura constitucional, sistemática e teleológica do dispositivo, buscando harmonizar a garantia proprietária com os valores fundamentais da ordem econômica.

## 4 O panorama jurisprudencial: da rigidez normativa à necessidade de flexibilização

A aplicação do artigo 49, § 3º, da Lei nº 11.101/2005, no que tange aos créditos garantidos por cessão fiduciária de recebíveis, tem sido palco de intenso debate jurisprudencial. A controvérsia reside na tensão entre a literalidade da norma, que confere extraconcursalidade a esses créditos, e o princípio da preservação da empresa, que pode restar esvaziado caso a "trava bancária" sufoque o fluxo de caixa da recuperanda.

### *4.1 A controvérsia nos tribunais estaduais e a casuística da essencialidade*

Nos Tribunais de Justiça, a matéria não encontra solução uníssona, oscilando entre a proteção do crédito e a viabilidade econômica da

devedora. Essa oscilação, contudo, revela uma característica fundamental do debate: a dependência da análise fática.

No âmbito do Tribunal de Justiça do Estado do Rio de Janeiro (TJRJ), a questão chegou a suscitar o Pedido de Instauração de Incidente de Resolução de Demandas Repetitivas (IRDR) nº 0030325-89.2019.8.19.0000. O objetivo era uniformizar o entendimento sobre a liberação da trava bancária à luz do princípio da preservação da empresa. Todavia, o incidente foi inadmitido diante da constatação de que a matéria não versa unicamente sobre questão de direito, mas depende intrinsecamente da análise fática de cada caso concreto (RIO DE JANEIRO, 2021).

De fato, essa natureza casuística reflete-se na jurisprudência. Por um lado, há decisões que, privilegiando a interpretação sistemática e finalística da lei, admitem a flexibilização da trava. Exemplo dessa vertente pode ser vislumbrado no julgamento do Agravo de Instrumento nº 0020543-19.2023.8.19.0000 pelo TJRJ, que manteve a decisão de primeiro grau determinando a liberação de mais de R$ 3 milhões retidos por instituições financeiras. O fundamento central foi que a implementação integral da trava bancária, no cenário fático apresentado, inviabilizaria a continuidade das unidades produtivas, ferindo o art. 47 da Lei 11.101/2005 (RIO DE JANEIRO, 2023).

Em sentido diametralmente oposto, encontram-se decisões de perfil mais literalista, frequentes, por exemplo, no Tribunal de Justiça de São Paulo (TJSP). No Agravo de Instrumento nº 2382990-04.2024.8.26.0000, a Corte Bandeirante reformou decisão que impedia a retenção de valores, reafirmando a higidez da garantia fiduciária. O fundamento repousou na premissa de que dinheiro (recebíveis) não se enquadra no conceito de "bem de capital essencial", afastando a competência do juízo recuperacional para obstar a excussão da garantia, sob pena de burla ao comando legal de extraconcursalidade (SÃO PAULO, 2025).

### *4.2 A posição predominante no superior tribunal de justiça*

No âmbito da Corte Superior, a orientação majoritária consolidou-se no sentido de proteger a estrutura das garantias fiduciárias, conferindo interpretação restritiva às exceções legais. O Superior Tribunal de Justiça (STJ) firmou o entendimento de que os créditos garantidos por cessão fiduciária de recebíveis não se submetem aos efeitos da recuperação judicial, possuindo natureza extraconcursal. O ponto central dessa linha intelectiva

reside na definição do conceito de "bem de capital" constante na ressalva final do § 3º do art. 49 da Lei nº 11.101/2005.

No julgamento do REsp 1.758.746/GO, de relatoria do Ministro Marco Aurélio Bellizze, a Terceira Turma definiu objetivamente que "bem de capital" deve ser compreendido como bem corpóreo (móvel ou imóvel) utilizado no processo produtivo e que se encontra na posse do devedor (máquinas, veículos, prédios). Por consequência lógica, os direitos creditórios (recebíveis), sendo bens incorpóreos e fungíveis, não se enquadram nessa definição (BRASIL, 2018). Para a posição majoritária do STJ, a utilização dos recebíveis pela recuperanda significaria o próprio esvaziamento e consumo da garantia fiduciária, o que é vedado. Assim, não sendo bem de capital, não há margem para o juízo recuperacional exercer juízo de essencialidade para impedir a trava bancária.

Ademais, cumpre registrar que o STJ também pacificou o entendimento de que o registro do contrato de cessão fiduciária no Cartório de Títulos e Documentos não é requisito constitutivo da garantia, sendo desnecessário para opor a extraconcursalidade do crédito aos demais credores da recuperação.

### *4.3 Entendimento minoritário no âmbito do STJ*

Apesar da jurisprudência dominante, a posição não é unânime. Destaca-se, pela densidade teórica e alinhamento com a função social da empresa, o voto vencido do Ministro Luis Felipe Salomão no REsp 1.629.470/MS. O Ministro Salomão propõe uma releitura do instituto, alertando que a interpretação literal e absoluta da extraconcursalidade transforma o credor titular de cessão fiduciária em um "supercredor", em posição de privilégio excessivo, superior até mesmo ao Fisco e aos proprietários fiduciários de bens corpóreos (BRASIL, 2021).

O posicionamento externado pelo Ministro, em voto divergente, sustenta que a não sujeição aos efeitos da recuperação não pode significar uma carta branca para que o credor asfixie financeiramente a empresa. Argumenta que o capital de giro (dinheiro) é, em última análise, o bem mais essencial para a operação de qualquer atividade econômica e que permitir a retenção integral e imediata dos recursos financeiros, à revelia do processo recuperacional, pode levar ao colapso de uma empresa cuja recuperação poderia ser viável caso flexibilizada a trava bancária.

Segundo o voto vencido, a solução adequada exige ponderação e se sujeita aos seguintes critérios: **a)** controle judicial, **b)** essencialidade do crédito e **c)** suspensão temporária. O Ministro Salomão conclui que a melhor interpretação é aquela que "equilibra o exercício do direito do credor fiduciário com a preservação da empresa e a tutela de sua função social", impedindo que o direito de propriedade se torne instrumento de destruição da unidade produtiva.

A análise do cenário jurisprudencial revela que a rigidez da posição majoritária do STJ, ao excluir os recebíveis do conceito de bem de capital, acaba por criar um obstáculo, muitas vezes intransponível, ao soerguimento de empresas.

Apresenta-se adequada à feição constitucional do princípio da preservação da empresa uma exegese do art. 49, § 3º, da Lei 11.101, que permita ao julgador analisar, casuisticamente, a proficuidade da flexibilização das travas bancárias nas hipóteses em que os créditos alienados fiduciariamente sejam essenciais para viabilizar o soerguimento da recuperanda.

A interpretação sistemática da Lei 11.101/2005 exige que a garantia fiduciária seja lida sob as lentes da função social da empresa e do princípio da preservação. Como demonstrado nos itens anteriores, a sobrevivência da atividade econômica — que gera empregos e arrecadação tributária — deve ser sopesada com a satisfação imediata e irrestrita de um único credor financeiro, exigindo-se, portanto, a possibilidade de flexibilização da trava bancária mediante controle judicial da essencialidade dos recursos.

## 5 Diretrizes para a suspensão excepcional da trava bancária

Conforme delineado na seção precedente, a suspensão temporária da eficácia da cláusula de alienação fiduciária – a chamada "trava bancária" – em hipóteses excepcionais não constitui violação ao direito de propriedade nem afronta à segurança jurídica. Ao contrário, representa modulação hermenêutica legítima e necessária, destinada a resguardar a fonte produtiva contra a extinção prematura, em nome do interesse público subjacente à preservação da empresa viável. Firmadas essas premissas, impõe-se a seguinte indagação: quais são os parâmetros objetivos que devem orientar a flexibilização da trava bancária sem comprometer o equilíbrio do sistema financeiro?

A construção de uma hermenêutica constitucional equilibrada sobre o tema exige a adoção de critérios interpretativos consistentes, aptos a harmonizar dois valores fundamentais: (i) a estabilidade e previsibilidade do crédito garantido, essencial ao funcionamento do sistema financeiro nacional (VIANNA, 2014, p. 175); e (ii) a continuidade da atividade econômica por empresas viáveis, cuja função social encontra respaldo expresso na Constituição Federal (BRASILINO, 2020, p. 202).

A inexistência de critérios uniformes pode gerar insegurança jurídica, tratamento assimétrico entre agentes econômicos e impactos sistêmicos sobre o mercado de crédito, afetando inclusive empresas que sequer estão em crise, por aumento do risco percebido (PESSOA; ASSIS, 2025, p. 5).

Diante desse cenário, propõe-se a seguir diretrizes voltadas à racionalização da matéria e à concretização dos princípios constitucionais que regem a recuperação empresarial.

O vetor primordial de equilíbrio reside na atuação judicial prudente, fundamentada e tecnicamente orientada do magistrado responsável pela condução do processo recuperacional.

Nesse sentido, propõe-se que a suspensão excepcional da eficácia da trava bancária observe os seguintes parâmetros: a) *submissão casuística*: a flexibilização da garantia fiduciária somente deve ser admitida mediante análise individualizada e minuciosa das circunstâncias econômicas e financeiras da empresa devedora, sendo vedada a prolação de decisões genéricas, padronizadas ou desprovidas de lastro probatório adequado; b) *fundamentação técnica robusta*: o deferimento da medida exige a presença de elementos concretos e verificáveis, tais como demonstrações contábeis auditadas, pareceres do administrador judicial, projeções de fluxo de caixa e laudos financeiros independentes; c) *temporalidade estrita*: a suspensão deve limitar-se ao período de *stay* previsto no art. 6º, §4º, da Lei 11.101/2005, ou ao prazo estritamente necessário para recomposição mínima do caixa, vedada sua conversão em medida de caráter indefinido ou permanente; d) *preservação da titularidade resolúvel*: o credor fiduciário deve manter incólume a titularidade resolúvel do bem dado em garantia, sendo a medida limitada à suspensão de sua eficácia temporária, sem supressão do direito de propriedade nem de sua função como garantia; e) *previsão expressa no plano de recuperação judicial*: identificação clara da destinação específica dos recursos eventualmente liberados, em consonância com as medidas de reestruturação previstas, e f) *manutenção dos recursos em conta vinculada*

*enquanto pendente a análise judicial:* em vez de liberar o dinheiro para a empresa recuperanda ou para o banco, imediatamente, os valores devem ser depositados em uma conta vinculada ao juízo até que a essencialidade seja demonstrada.

Tais diretrizes visam assegurar que a medida excepcional de flexibilização não se desvirtue em supressão indevida de garantias, tampouco comprometa a confiança dos agentes financeiros, que é indispensável à fluidez do crédito e à saúde da economia. Trata-se, em última análise, de reconhecer que o equilíbrio entre o direito do credor e a preservação da empresa não é apenas possível, mas constitucionalmente exigível, especialmente em um sistema que confere à atividade produtiva status de valor fundante da ordem econômica (art. 170 da CF/88) e à empresa em crise a possibilidade de reestruturação como instrumento de interesse público (art. 47 da Lei nº 11.101/2005).

A observância desses critérios não apenas reforça a legitimidade e motivação da decisão judicial, como também garante a conformidade com os princípios constitucionais do devido processo legal (CF, art. 5º, LIV) e da fundamentação das decisões judiciais (CF, art. 93, IX). Ademais, permite ao juízo exercer controle proporcional e tempestivo sobre os efeitos da medida, preservando tanto os direitos dos credores quanto a continuidade da atividade empresarial, com seus reflexos econômicos e sociais.

Em suma, trata-se de estruturar um modelo decisório que seja simultaneamente eficaz, transparente e juridicamente sustentável, de modo a permitir que o sistema de recuperação judicial cumpra sua função constitucional de preservar empresas viáveis, sem fragilizar a segurança das garantias fiduciárias que sustentam o crédito no país.

## 6 Considerações finais

A análise empreendida ao longo deste estudo revela que a "trava bancária" não pode ser compreendida como um instituto absoluto, imune às balizas constitucionais que regem a ordem econômica. Embora a Lei nº 11.101/2005 tenha optado por conferir ao credor fiduciário a prerrogativa da extraconcursalidade — visando fomentar o mercado de crédito através da segurança das garantias —, a aplicação automática e irrestrita desse dispositivo gera, na prática, um desequilíbrio sistêmico capaz de frustrar o objetivo primário da recuperação judicial: o soerguimento da empresa em crise.

Conclui-se que a jurisprudência dominante, ao excluir os recebíveis do conceito de "bem de capital" e negar a competência do juízo recuperacional para modular a garantia, acaba por criar uma categoria de "supercredores" que, ao drenarem o fluxo de caixa essencial à operação, podem precipitar a falência de unidades produtivas viáveis. Tal cenário afronta o princípio da preservação da empresa e sua função social, exigindo uma releitura do art. 49, § 3º, da Lei nº 11.101/2005, à luz da Constituição Federal. A proteção ao crédito não deve significar a asfixia financeira do devedor, sob pena de se proteger a parte em detrimento do todo.

Portanto, a solução para o conflito não reside na anulação da garantia fiduciária, mas na sua flexibilização controlada e fundamentada. Conforme as diretrizes propostas, a suspensão excepcional da trava bancária deve ser admitida mediante uma análise casuística rigorosa, pautada na comprovação técnica da essencialidade dos recursos e limitada temporalmente ao *stay period*. Cabe ao Poder Judiciário atuar como gestor desse equilíbrio, garantindo que a execução da garantia não se transforme em instrumento que inviabilize o soerguimento de empresas. Somente através dessa ponderação, que concilia a segurança jurídica contratual com o interesse público na manutenção da atividade econômica, será possível alcançar a verdadeira finalidade do sistema recuperacional brasileiro.

## Referências

BERTOLDI, Marcelo Marco; RIBEIRO, Marcia Carla Pereira. **Curso avançado de direito comercial**. 4. ed. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2008.

BRASIL. Superior Tribunal de Justiça (3. Turma). Recurso Especial nº 1.758.746/GO. Relator: Min. Marco Aurélio Belizze. Brasília, DF, 25 de setembro de 2018. **Diário da Justiça Eletrônico**, Brasília, 1 out. 2018. Disponível em: https://www.stj.jus.br/websecstj/cgi/revista/REJ.exe/sao=&CodOrgaoJgdr=&dt=20181001&formato=PDF&salvar=false. Acesso em: 20 nov. 2025.

BRASIL. Superior Tribunal de Justiça (2. Seção). Recurso Especial nº 1.629.470/MS. Relatora: Min. Maria Isabel Galotti. Brasília, DF, 30 de novembro de 2021. **Diário da Justiça Eletrônico**, Brasília, 17 dez. 2021. Disponível em: https://www.jusbrasil.com.br/jurisprudencia/stj/1344661397/inteiro-teor-1344661431. Acesso em: 20 nov. 2025.

BRASILINO, Fábio. **Bem Jurídico Empresarial**: função Social,

preservação da empresa e proteção ao patrimônio mínimo empresarial. Rio de Janeiro: Forense; São Paulo: Método, 2020.

COELHO, Fabio Ulhoa. **Comentários à lei de falência e de recuperação de empresas**. 8. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

CUNHA, Fernando Antônio Maia da; DIAS, Maria Rita Rebello Pinho. Alienação fiduciária em garantia. **Cadernos Jurídicos**, São Paulo, ano 20, n. 50, p. 31-52, Jul.-Ago. 2019.

EFING, Antonio Carlos; MISUGI, Guilherme; GURECK NETO, Leonardo. A (i)licitude da cláusula de trava bancária nos contratos de financiamento. **Revista Direito Empresarial**, Curitiba, v. 9, p. 1, 2014.

FRANCO, Vera Helena de Mello; SZTAJN, Rachel. **Falência e recuperação da empresa em crise**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

LOBO, Jorge, Comentários aos art. 35 a 69. In: TOLEDO, Paulo F. C. Salles de; ABRÃO, Carlos H. (coords.). **Comentários à Lei de Recuperação de Empresas e Falência**. 5. ed. São Paulo: Saraiva, 2012.

MORAES, Francisco Assis Basílio de; DONADELLO, Daniel Franzotti; SOUZA, Stéphan Xisto. A (im)possibilidade da participação dos credores fiduciários na recuperação judicial: a denominada "trava bancária". **Revista CEJ**, Brasília, Ano XXII, n. 75, p. 107-117, maio/ago. 2018.

MUNHOZ, Eduardo Secchi. Anotações sobre os Limites do Poder Jurisdicional na Apreciação do Plano de Recuperação Judicial. **Revista de Direito Bancário e do Mercado de Capitais**, São Paulo, a. 10, n. 36, abr-jun., p. 184-199, 2007.

VIEGAS, Cláudia Mara de Almeida Rabelo; CHAGAS, Neide Adriana das. As controvérsias relacionadas à trava bancária, no âmbito da recuperação judicial. **Revista Eletrônica do Curso de Direito (PUC Minas Serro)**, v. 13, p. 14-32, 2016.

RIO DE JANEIRO (Estado). Tribunal de Justiça (14. Câmara de Direito Privado). **Agravo de Instrumento nº 0020543-19.2023.8.19.0000**. Relator: Des. Carlos Azeredo de Araujo. Rio de Janeiro, 28 de novembro de 2023. Diário da Justiça Eletrônico, Rio de Janeiro, 30 nov. 2023. Disponível em: https://www3.tjrj.jus.br/consultaprocessual/#/consultapublica?numProcessoCNJ=0020543-19.2023.8.19.0000. Acesso em: 29 nov. 2025.

RIO DE JANEIRO (Estado). Tribunal de Justiça (14. Câmara de Direito Privado). Incidente de Resolução de Demandas

Repetitivas nº 0030325-89.2019.8.19.0000. Relator: Desª. Marilia de Castro Neves Vieira. Rio de Janeiro, 2 de novembro de 2020. **Diário da Justiça Eletrônico**, Rio de Janeiro, 14 jul. 2021. Disponível em: https://www3.tjrj.jus.br/consultaprocessual/#/consultapublica?numProcessoCNJ=0020543-19.2023.8.19.0000. Acesso em: 29 nov. 2025.

SALOMÃO, Luis Felipe; SANTOS, Paulo Penalva. **Recuperação judicial, extrajudicial e falência**: teoria e prática. 8. ed. rev., atual., reform. e ampl. Rio de Janeiro: Forense, 2025.

SÃO PAULO (Estado). Tribunal de Justiça (1. Câmara de Direito Privado). Apelação Cível nº 1002345-88.2019.8.26.0001. Apelante: João da Silva. Apelado: Construtora Beta. Relator: Des. Francisco Loureiro. São Paulo, 10 de março de 2022. **Diário da Justiça Eletrônico**, São Paulo, 15 mar. 2022. Disponível em: https://esaj.tjsp.jus.br. Acesso em: 29 nov. 2025.

PEIXOTO, Fabiano; BONAT, Debora. A "trava bancária" na recuperação judicial e o princípio da preservação da empresa. **Argumenta Journal Law**, Jacarezinho – PR, Brasil, n. 23. p. 357-378, 2016.

PODCAMENI, Giovanna Luz. A trava bancária na recuperação judicial. **Revista EMERJ**, Rio de Janeiro, v. 17, n. 66, p. 158-186, set-dez. 2014.

VIANNA, Eduardo Araujo Bruzzi. Cessão fiduciária de direitos creditórios na recuperação judicial. **Revista de Direito da ADVOCEF**, Brasília, a. 10, n. 19, p. 153-17, 2014.

Capítulo 12

# A FUNÇÃO ECONÔMICO-SOCIAL DOS JUIZADOS ESPECIAIS NA ORDEM JURÍDICA BRASILEIRA: NECESSÁRIA COMPREENSÃO PELO EMPRESÁRIO

Henrique Avelino Lana[1]

## 1 Introdução

A maior parte das demandas consumeristas que ingressam diariamente no Poder Judiciário concentra-se em causas de baixo valor econômico, geralmente limitadas aos 40 salários-mínimos previstos no art. 3º, inciso I, da Lei nº 9.099/1990. São litígios corriqueiros, amplamente conhecidos no cenário forense, envolvendo situações repetitivas da vida cotidiana: falhas na prestação de serviços de telefonia, inscrições indevidas nos bancos de dados de proteção ao crédito (SPC e SERASA), negativa de reparo de produtos ou serviços defeituosos, extravios de bagagens aéreas, entre outras reclamações que se tornaram quase banais devido à sua frequência. Esse fenômeno se intensifica pela crescente disseminação de informações sobre direitos do consumidor entre a população. Pessoas sem qualquer formação jurídica passam a ter ciência de seus direitos a partir de relatos de familiares, amigos, vizinhos ou colegas que tiveram êxito em ações no Juizado Especial Cível, especialmente nas demandas rotineiras que mencionamos. Além disso, há fatores institucionais que, na prática, estimulam o ajuizamento de ações: ausência de condenação em honorários de sucumbência (salvo recurso), inexistência de custas processuais na perda da demanda (também ressalvado o recurso), inversão do ônus da prova e dispensa de advogado para causas de até 20 salários-mínimos. Com isso, disseminou-se a percepção de que acionar o Juizado Especial é uma alternativa de baixo risco para o consumidor. Caso perca, nada pagará; caso vença, poderá ser indenizado; e, de maneira geral, caberá ao fornecedor demonstrar a inexistência de falha. Essa impressão

1 Advogado. Especialista, Mestre e Doutor. Pós Doutorado em Direito Empresarial. Professor na PUC / MG e Centro Universitário FAMINAS BH. Sócio do Escritório MPAL - Moreira do Patrocinio & Avelino Lana advogados.

consolidada no imaginário coletivo incentiva cada vez mais o ingresso de ações, tornando os Juizados peça central da vida jurídica consumerista brasileira.

Diante desse cenário, o presente estudo ganha especial relevância não apenas para consumidores e operadores do Direito, mas também, e talvez sobretudo, pa**ra** os empresários e gestores que atuam em um mercado cada vez mais regulado e judicializado**.** Compreender os mecanismos que conduzem milhares de demandas aos Juizados Especiais é fundamental para que o empresário possa estruturar melhor seus processos produtivos, aperfeiçoar seus mecanismos de atendimento, prevenir litígios, avaliar riscos e adotar estratégias para reduzir custos decorrentes de indenizações repetitivas ou falhas operacionais. Em outras palavras, conhecer a lógica que leva consumidores a acionar o Juizado, bem como entender os incentivos jurídicos e econômicos envolvidos nessas demandas, é elemento indispensável para qualquer gestor que pretenda atuar de forma eficiente, sustentável e competitiva. Assim, considerando a crescente presença e relevância dos Juizados Especiais nas relações de consumo, afetando diretamente consumidores, fornecedores, advogados, juízes, auxiliares da Justiça e toda a cadeia produtiva, torna-se essencial aprofundar, sob perspectiva técnica, os impactos institucionais e econômicos desses mecanismos de solução de conflitos. É nesse contexto que a Análise Econômica do Direito (*Law and Economics*) se revela particularmente adequada, fornecendo instrumentos para compreender como decisões judiciais influenciam condutas, custos, incentivos e a racionalidade econômica nas relações de consumo.

## 2 A lógica econômica que orienta os contratos de consumo

É imprescindível que todo empresário, seja ele microempreendedor individual, gestor de pequena ou média empresa, ou ainda dirigente de grandes corporações, compreenda profundamente o funcionamento dos Juizados Especiais Cíveis. Esses órgãos não apenas solucionam a imensa maioria das disputas consumeristas do país, como também influenciam diretamente a dinâmica econômica das empresas, a percepção de qualidade dos serviços prestados e o custo operacional decorrente de falhas produtivas ou de atendimento. Entender os padrões decisórios, os incentivos jurídicos que levam o consumidor a buscar essa via e as consequências econômicas de condenações repetitivas permite ao empresário aperfeiçoar processos internos, reduzir riscos, evitar litígios e adotar estratégias mais eficientes de gestão. Em um mercado cada vez mais competitivo e judicializado,

conhecer o impacto do Juizado Especial não é apenas uma vantagem, é uma necessidade estrutural para qualquer modelo de negócio que pretenda atuar de forma sustentável, responsável e tecnicamente adequada.

Imperiosa inteiração da AED se dá também em relação aos contratos que regem as relações de consumo. Como sabemos, estes implicam limitações nas ações das partes que contratam, prevendo imposição de deveres e aquisição de direitos. Pela AED, ressalta-se que os contratantes se submetem a essas condições tendo em vista que as pretensões individuais, sozinhas, em regra, não levam a um bom resultado coletivo. Afinal, quando as partes contratantes fixam, previamente, seus deveres e direitos, o resultado para a coletividade, usualmente, será maior e mais eficiente. Busca a AED estudar além da própria elaboração, ensejo e formação dos contratos em geral, seus impactos, consequências que dão causa à sua proteção e, também, apreciar as consequências econômicas de eventual descumprimento de um contrato civil, dentre eles, os contratos que regem as relações de consumo. A todo instante, fazemos "escolhas racionais" acerca do que contratar, com quem contratar, quando contratar e como contratar um produto ou serviço, decidindo, sempre, da forma que nos ocasione um menor "custo de oportunidade" e maior "utilidade" possível em uma relação de consumo.

A incerteza ou o não conhecimento acerca do real cumprimento dos contratos enseja aumento do risco nas atividades econômicas. Prolifera-se a idéia de que se pode cumprir ou não cumprir um contrato, ganhar ou perder, ter ou não os serviços bem prestados, adquirir um produto com vicio ou não. Não se sabe, ao certo, o resultado final da atividade de se contratar. Aumenta-se o receio de se realizar um mau negócio, mediante uma má contratação de um produto ou serviço. Sabe-se que os contratos são instrumentos adequados e indicados para se compor os riscos da própria atividade econômica, com intuito de minorar eventual perda, dano ou prejuízo acarretado ao agente contratante, possibilitando um contexto mais eficiente, inclusive nas relações de consumo. Sabe-se também que o cumprimento dos contratos em geral é premissa elementar, básica e fundamental para o desenvolvimento econômico de um país e, exatamente por isso, é uma das searas em que a Análise Econômica do Direito deve ser aplicada. Quanto mais segurança tiverem os consumidores ao contratar nas relações de consumo um produto ou serviço, maior será a sua qualidade de vida, maior será o avanço tecnológico, maior será o número de celebrações de novos contratos, haverá maior "maximização de interesses," maior será o "acúmulo de riquezas", maior o "bem-estar" e, finalmente, maior será

a dinamicidade da economia de um país. Contribui-se com "incentivos positivos" em favor da economia de um país. Neste ponto, mostram-se adequadas as ponderações do professor da Universidade de Chicago, Richard Posner: *Con "maximización de la riqueza" quiero indicar la política de intentar maximizar el valor agregado de todos los bienes y servicios, ya sea que se comercien en mercados formales (los bienes y servicios "econômicos" usuales) o (en el caso de bienes y servicios "no-económicos", como la vida, la recreación, la família y la libertad de dolor y sufrimiento) que no se comercien em tales mercados. El "valor" es determinado por lo que el dueño de los bienes o el servicio exigiría para separarse de él o por lo que um no-dueño estaria dispuesto a pagar para obtenerlo – cualquiera de los sea mayor. La "riqueza" es el valor total de todos los bienes y servicios "económicos" e "no-económicos" y ésta es maximizada cuando todos los bienes y servicios, en la medida en que esto sea posible, sean asignados a sus usos más rentables.* (POSNER. Richard A. *Maximización de la Riqueza y Tort Law*. Una Investigación Filosófica.) Ou seja, a maior crença e convicção de que os contratos nas relações de consumo serão cumpridos, em sua qualidade, quantidade e execução, gera maior eficiência e dinamicidade econômica. Afinal, certo é que a cooperação entre os contratantes nas relações de consumo é incentivada, de forma positiva, quando há efetiva proteção legal e judicial. Verifica-se que ao longo de nossas relações pessoais diárias, celebramos diversas contratações de produtos ou serviços, junto aos produtores e consumidores, relativamente a serviços de telefonia, luz, água, aquisição de presentes, utensílios pessoais, serviços de transporte aéreo, dentre vários outros, ensejando, inclusive, a denominação "sociedade consumista". Por outro lado, há interesse, também, por parte dos produtores e fornecedores de produtos e serviços que o número de contratos consumeristas aumente cada vez mais, de modo que na mesma proporção os consumidores contratem mais, e serviços e produtos sejam colocados no mercado, etc. Afinal, eis o objetivo maior destes: auferir o maior lucro.

Portanto, entendemos que, para a AED, há que se dar amparo em relação aos pactos que regem as relações consumeristas, através dos quais os agentes contratantes inicialmente desejavam que as condições prévias sejam todas devidamente honradas, independentemente do risco da atividade, de modo a se valorizar os atos que ensejem condutas mais eficientes e que visem mais, melhor e maior alocação possível dos bens escassos existentes. Há que se "incentivar", positivamente, o cumprimento dos contratos afetos às relações de consumo, o que certamente, contribui para a maior dinamicidade e evolução econômica de nosso país. A eficiência, conforme

lecionam os professores Márcia Carla Pereira Ribeiro e Irineu Júnior Galeski, "é uma das preocupações basilares da ciência econômica e, por conseguinte, da Análise Econômica do Direito, partindo do princípio de que as demandas são maiores que a existência de bens apreciáveis, dada sua escassez" (RIBEIRO; GALESKI, 2009, p. 85). Desta forma, afigura-se necessário identificar a melhor maneira para alocação dos bens, a fim de que seja possível atender a maior quantidade possível das demandas. Bem, mas como institutos próprios das Ciências Econômicas podem ser utilizados para se analisar decisões judiciais ou normas contidas em nosso ordenamento jurídico? Afinal, se, de forma metafórica, considerarmos a riqueza de nossa sociedade como um bolo, pode-se dizer que o Direito preocupa-se com a forma pela qual ele será dividido (equidade, justiça), enquanto os economistas dedicam-se à investigação de mecanismos que possam contribuir para o crescimento do bolo (eficiência). A questão, portanto, não é tanto se eficiência pode ser igualada à justiça, mas sim como a construção da justiça pode se beneficiar da discussão de prós e contras, custos e benefícios. Noções de justiça que não levem em conta as prováveis consequências de suas articulações práticas são, em termos práticos, incompletas. Num certo sentido, o que a Escola de Direito e Economia de *New Haven* buscou é congregar a ética consequencialista da Economia com a deontologia da discussão do justo. O resultado é, em primeiro lugar, a abertura de uma nova janela do pensar, que integra novas metodologias (inclusive levantamentos empíricos e estatísticos) ao estudo das instituições jurídico-políticas, de forma que o Direito possa responder de modo mais eficaz às necessidades da sociedade. E, em segundo lugar, o enriquecimento da gramática do discurso jurídico tradicional, com uma nova terminologia que auxilia o formulador, o aplicador, e o formulador da lei na tarefa de usar o Direito como instrumento do bem-comum. (SALAMA, 2008, p. 35.) Desta forma, é possível constatar que a AED pode contribuir para o aperfeiçoamento de institutos jurídicos, incentivando ou sancionando condutas que viabilizem ou, contrariamente, violem o interesse o social ou a satisfação do bem-estar de nossa sociedade. Mas como aferir a eficiência em uma determinada alocação de recursos? Neste caso, há dois critérios que costumam ser utilizados: o denominado Ótimo de Pareto e o critério Kaldor-Hicks. Armando Castelar Pinheiro e Jairo Saddi explicam que uma alocação de recursos será Pareto eficiente quando "não há mudança que melhore a situação de um agente sem piorar a situação de pelo menos um outro agente" (PINHEIRO; SADDI, 2005, p. 120). Portanto, conforme ponderam os mencionados autores, não será eficiente uma dada

situação, de acordo com o critério Paretiano, caso haja algo que possa ser feito com o objetivo de beneficiar alguém, sem implicar em prejuízos para outras pessoas. Por outro lado, de acordo com o critério de Kaldor-Hicks, o resultado de uma disputa pela alocação de recursos será eficiente se ocasionar uma situação na qual os ganhos auferidos pelos ganhadores sejam superiores às perdas imposta aos vencidos. (RIBEIRO; GALESKI, 2009. p. 88). Haverá, neste caso, um ganho líquido para a sociedade, correspondente à diferença entre ganhos e perdas. Assim, ao contrário do que ocorre no Ótimo de Pareto, neste caso admite-se a imposição de uma situação mais desvantajosa para um grupo de pessoas, desde que os benefícios auferidos por outro grupo, em razão de determinada mudança, sejam superiores.

Salama (2008, p. 24) destaca que o critério de Kaldor-Hicks objetiva superar a restrição imposta pelo ótimo de Pareto, segundo o qual as mudanças somente serão consideradas eficientes caso nenhum indivíduo fique em posição pior. Segundo o critério de Kaldor-Hicks, mostra-se relevante o fato de que os ganhadores sejam capazes de compensar os perdedores, ainda que, de fato, esta compensação não ocorra.

Assim, é evidente que os agentes econômicos, no exercício de suas atividades, buscarão maximizar os resultados financeiros através de várias formas, inclusive, mitigando os custos envolvidos em demandas judiciais relativas à qualidade dos serviços por eles prestados ou dos bens fabricados e comercializados. Diante deste fato, a partir da premissa de que o Direito pode (e deve) incentivar condutas que possam contribuir para o aumento do bem estar dos cidadãos, vejamos se o Poder Judiciário, no que se refere às demandas concernentes às relações de consumo, tem agido de forma eficiente, analisando-se a questão pelo critério de Kaldor-Hicks acima mencionado.

## 3 A gestão empresarial e seus reflexos econômicos nas relações de consumo

Sabe-se que o exercício da atividade negocial empresarial, em determinados setores de nossa economia, pressupõe produção em grande escala de produtos ou mercadorias, bem como a prestação de serviços em favor de um grande número de consumidores, milhares e, em alguns casos, milhões (v.g., serviços de telefonia, bancários, transporte aéreo de pessoas, provedor de *internet* ou TV por assinatura). Nestas hipóteses, a relevância

que o empresário atribui aos processos produtivos pode ser decisiva para o sucesso do empreendimento, em especial, se consideramos os dispêndios que foram suportados para identificar quem são seus possíveis clientes, suas preferências, características ou qualidades dos produtos ou serviços oferecidos por seus concorrentes, dentre outros custos de transação. No exercício deste tipo de atividade, existe o risco de que o serviço ou o produto, por uma inconsistência de determinado processo de produção, atendimento ou mesmo logística seja executado ou produzido de forma inadequada, diversa da que fora contratada pelo consumidor. Assim, pode ocorrer a completa inexecução da obrigação assumida pelo prestador, pelo fabricante ou fornecedor, ou mesmo a entrega viciada em favor do consumidor.

Sem dúvida, o empresário objetiva o aperfeiçoamento constante não apenas de seus meios produtivos em busca da eficiência, mas, ciente de que atua em mercados competitivos, não desejando perder espaço para seus concorrentes, pretende o constante aprimoramento da qualidade dos bens e serviços ofertados. Afinal, os mecanismos de seleção daqueles agentes que permanecerão atuantes não admitem vacilos ou tomada de decisões que não contribuam para a conquista de novos mercados (e não apenas a manutenção da atual clientela). Neste contexto, surge a matéria que se refere ao ponto central do presente trabalho: constatado o defeito na execução da atividade empresarial (v.g., negativações indevidas dos nomes dos clientes, constante extravio de bagagens, falta de qualidade do sinal das transmissões televisivas ou lentidão ou descontinuação do serviço do provedor de *internet*) a partir de que momento, ou em face de qual fato o empresário, obrigado a tomada de decisões eficientes, envidará esforços para a modificação de seus processos produtivos? Que papel os juizados especiais cíveis podem ocupar neste cenário como instituições que contribuem para a estabilização da paz social, mediante a composição de conflitos, mas também como geradores de decisões que incentivam ou inibem a conduta dos agentes econômicos? Vamos por partes. Nosso eminente professor da PUC Minas, Dr. César Fiuza, nos traz a definição de dano eficiente, cuja ideia perpassa pelo sopesamento que seu causador deve fazer entre o custo indenizatório e o corretivo da imperfeição que ocasionou a conduta lesiva. Fala-se, outrossim, em dano eficiente e dano ineficiente. Ocorre dano eficiente, quando for mais compensador para o agente pagar eventuais indenizações do que prevenir o dano. Se uma montadora verificar que uma série de automóveis foi produzida com defeito que pode causar danos aos consumidores, e se esta mesma empresa, após alguns cálculos, concluir

ser preferível pagar eventuais indenizações pelos danos ocorridos, do que proceder a um *recall* para consertar o defeito de todos os carros vendidos que lhe forem apresentados, estaremos diante de dano eficiente. O dano ineficiente, por seu turno, é o dano eficiente tornado ineficiente pela ação dos órgãos administrativos do Estado e/ou do Judiciário. Na medida em que o juiz condenar a montadora a uma altíssima indenização, ao atuar em ação indenizatória proposta por um dono de automóvel, vitimado pelo dano causado pelo defeito de produção, estará transformando o dano eficiente em dano ineficiente. As eventuais indenizações que a montadora terá que pagar serão tão altas, que será preferível o *recall*, por ser mais barato. A questão relativa ao dano ineficiente é equacionar duas questões. Por um lado, o valor da condenação há de ser alto, para que o dano seja de fato ineficiente para seu causador. Por outro lado, deve-se ter em conta que indenização não deve ser fonte de enriquecimento, mas de reparação de danos. O problema é de difícil solução, exigindo do juiz um enorme exercício de bom senso e, às vezes, de coragem. O legislador poderia pôr fim ao dilema, editando norma, segundo a qual parte do valor da condenação iria para a vítima, a título de reparação pelos danos sofridos, enquanto a outra parte reverteria aos cofres públicos, sendo afetada à utilização em programas sociais. (FIUZA, 2008, p. 720.) É bem verdade que o empresário almeja, como regra, a alta qualidade de seus produtos e de seus serviços além de, diante do princípio da boa-fé objetiva que impregnou a interpretação dos institutos do Direito Privado, busca agir de forma ética, de forma leal perante sua clientela. Contudo, os custos de transação que lhe são impostos pelo mercado competitivo estabelecem que as decisões acerca de investimentos na modificação de processos produtivos sejam sempre analisadas em função de sua efetiva necessidade. Não estamos, aqui, falando, obviamente, de questões que possam resultar na ausência de segurança para o usuário do bem ou serviço comercializado, não se trata de hipótese em que a imperfeição possa ocasionar risco de incolumidade física ao consumidor. Afinal, neste caso, não se pode falar em margem de discricionariedade para que o empresário opte ou não por sanar o defeito ou vício existente em seus processos produtivos. Estamos tratando de hipótese diversa.

A análise econômica realizada por uma instituição financeira relativa ao ajuste ou não de determinada cláusula contida em contrato de cheque especial, tida como abusiva em virtude de algumas demandas judiciais, certamente, levará em conta o custo atual com estas demandas (honorários advocatícios, custas, indenizações e eventual desgaste da imagem perante

o mercado) e o benefício econômico decorrente de sua manutenção. Em hipóteses como esta, como o Poder Judiciário, em especial, em face do escopo reduzido deste trabalho, os juizados especiais poderão, em prol de toda a sociedade interferir neste tipo de situação? Aliás, deve o Judiciário considerar a repercussão econômica de suas decisões?

Nas relações de consumo, como regra, afigura-se evidente a assimetria de informações existente entre as partes, ou seja, costuma-se verificar uma grande diferença entre o conhecimento que o fabricante e o fornecedor possuem quanto às qualidades de um determinado produto ou serviço e as informações detidas pelo consumidor. É bem verdade que o Código de Defesa do Consumidor,[1] dentre os diversos princípios que elenca, estabelece como dever do agente econômico a prestação de todas as informações[2] que permitam ao consumidor tomar a melhor decisão para a satisfação de suas necessidades. Contudo, ainda sim, este desequilíbrio informacional se verifica nas relações jurídicas constituídas em nosso mercado. RIBEIRO e GALESKI (2009, p. 95) asseveram que a assimetria de informação se constitui em verdadeiro entrave à obtenção de relações econômicas mais eficientes. Os mencionados professores lecionam que esse obstáculo é mais visível nas relações de consumo, quando é da essência da negociação que haja a profissionalidade (domínio da técnica) de um lado (fabricante ou fornecedor) e a ausência de conhecimento, de outro (por parte do consumidor). Como bem ilustra Castellano, partindo da premissa de que a informação nunca é perfeita no mercado e se reconhece que o consumidor não conhece exatamente a qualidade do produto que irá comprar no momento de tomar a decisão de adquiri-lo, admite-se a possibilidade de que o consumidor não receba a qualidade que imaginava, e mais que isso correrá o risco de sofrer danos ao utilizar o produto adquirido nessas condições, danos esses que não foram previstos no momento de tomar a decisão de comprar. (RIBEIRO; GALESKI,

1 Como o próprio nome desta lei bem destaca, seu objetivo primordial, além de simplesmente regular as relações jurídicas nas quais o consumidor figura como parte, é o de proteger (defender) os direitos e interesses da parte tida por hipossuficiente, sendo a assimetria informacional característica marcante deste desnível de posições.

2 CÓDIGO DE DEFESA DO CONSUMIDOR: "Art. 6º São direitos básicos do consumidor: I - a proteção da vida, saúde e segurança contra os riscos provocados por práticas no fornecimento de produtos e serviços considerados perigosos ou nocivos; II - a educação e divulgação sobre o consumo adequado dos produtos e serviços, asseguradas a liberdade de escolha e a igualdade nas contratações; III - a informação adequada e clara sobre os diferentes produtos e serviços, com especificação correta de quantidade, características, composição, qualidade e preço, bem como sobre os riscos que apresentem; IV - a proteção contra a publicidade enganosa e abusiva, métodos comerciais coercitivos ou desleais, bem como contra práticas e cláusulas abusivas ou impostas no fornecimento de produtos e serviços;"

2009. p. 95). A assimetria informacional se constitui em uma falha de mercado, pois diante de sua existência não se mostra possível que apenas as interações estabelecidas entre empresas e consumidores sejam capazes de gerar um equilíbrio em que o bem-estar é maximizado.

Pois bem, partindo da premissa de que a assimetria de informações, tida como uma falha de mercado, impede que transações consumeristas sejam realizadas de forma eficiente, resta saber qual seria o papel do Direito neste cenário. RIBEIRO e GALESKI (2009, p. 92) ponderam que, nestes casos, pode-se identificar três posicionamentos acerca da intervenção do Estado no mercado: a) uma corrente que defende a completa regulação da atividade econômica; b) outra que condena todo e qualquer tipo de intervencionismo; c) e, por fim, aquele que sustenta a necessidade de "uma intervenção moderada, apenas quando se verifica que as relações econômicas não promovem a melhor eficiência, a melhor alocação de bens". MANKIW (2009, pp. 11-12), por sua vez, sustenta que há dois motivos genéricos que podem justificar a intervenção estatal na atividade econômica: "promover a eficiência e promover a equidade. Ou seja, a maioria das políticas tem por objetivo ou aumentar o bolo econômico ou mudar a maneira como o bolo é dividido." MANKIW adverte que a "mão invisível" costuma permitir que os mercados aloquem os recursos de forma eficiente, mas que isto nem sempre acontece, em especial, em razão de falhas de mercado. Ora, sem dúvida, o Judiciário não pode desconsiderar os efeitos econômicos produzidos por suas decisões, em especial, no que se refere às demandas consumeristas. A existência de evidente falha de mercado, decorrente da assimetria informacional exige que o Estado, no caso em análise, através dos Juizados Especiais de Consumo, intervenha de forma a contribuir para o aumento do bolo econômico (eficiência) e para sua melhor divisão (equidade). O estabelecimento de condenações impostas aos fabricantes e fornecedores, nas hipóteses em que o bem vendido ou o serviço prestado não correspondam, exatamente às características apresentadas quando da contratação, contribuem para o aperfeiçoamento dos processos produtivos. Acerca dos impactos econômicos das decisões judiciais, vale destacar o posicionamento de um magistrado sobre o tema, Demócrito Reinaldo Filho:[1] Se um dos objetivos da nossa república é a erradicação da pobreza, isso só se faz com desenvolvimento econômico, para suprir as necessidades coletivas de emprego, alimentação, saúde,

1 REINALDO FILHO, Demócrito. A preocupação do juiz com os impactos econômicos das decisões. Uma análise conciliatória com as teorias hermenêuticas pós-positivistas. *Jus Navigandi*. Disponível em http://jus2.uol.com.br/doutrina/texto.asp?id=13707.

saneamento e outros serviços públicos essenciais. Se o cumprimento das promessas constitucionais depende do desenvolvimento econômico, o Juiz tem o dever de examinar se sua decisão pode de qualquer forma afetá-lo. Por isso, o magistrado, no momento de decidir um caso, deve estar atento às múltiplas variáveis que o compõem, não podendo se cingir a apenas um único interesse envolvido. Como adverte o Desembargador Rogério Gesta Leal, "é preciso haver uma sensibilização da magistratura brasileira para a complexidade das relações sociais, marcadas hoje por variados fatores. Um tema que aparentemente é jurídico, no sentido de ser tratado e regulado por lei, tem implicações de natureza econômica, social e política. Essas dimensões extra-normativas precisam ser consideradas pelo julgador [...] Uma avaliação legal completamente neutra, que desconsidere o fator econômico, é que significa um retrocesso. O que se quer é que o Juiz ou intérprete desperte para a extrema importância que as decisões judiciais representam para o desenvolvimento sócio-econômico do país. O que se pretende é que, para propiciar previsibilidade, estabilidade e integridade (em relação ao sistema normativo), o Juiz tenha também uma perspectiva de análise econômica do direito. Se fatores econômicos estão envolvidos desde a criação e elaboração das leis, porque não se levá-los também em consideração quando se trata de reduzir o texto legal à norma do caso concreto? Não se trata, portanto, "de substituir critérios de justiça por critérios econômicos, mas de perceber que os agentes econômicos mudam as estratégias à medida que a justiça se demonstra ineficiente e a economia injusta". Assim, conformamos nosso raciocínio no sentido de que a atuação dos magistrados, no âmbito dos Juizados Especiais, em especial no que se refere às lides consumeristas, é decisiva para que sejam superadas falhas de mercado, permitindo um resultado mais eficiente de nossa atividade econômica. Evidentemente, a insignificância das condenações impostas aos fabricantes ou prestadores de serviços, nas atividades de massa (direcionadas a um grande número de consumidores) implicará no simples provisionamento deste custo nos balanços das grandes corporações. A fração reduzida de consumidores que resolvem demandar judicialmente associado ao pequeno impacto econômico das condenações impostas nas sentenças judiciais não contribui para que haja, de fato, uma melhoria na qualidade dos serviços prestados ou dos bens produzidos. Afinal, o custo do aperfeiçoamento dos processos produtivos será maior do que aquele decorrente do pagamento das condenações determinadas pelos Juizados.

Note-se que, decisões judiciais que imponham aos agentes econômicos a melhoria de seus processos produtivos e, por consequência,

o oferecimento de bens e serviços de melhor qualidade, resultam em uma mudança eficiente segundo o critério Kaldor-Hicks, na medida em que o benefício auferido por todos os consumidores será maior do que o custo, inicialmente suportado pelos fabricantes, fornecedores e prestadores de serviços.

## 4 A análise econômica

É bem verdade, que modernamente, seja através do efeito *erga omnes* de algumas decisões, em especial nos casos envolvendo controle concentrado de constitucionalidade, ou através das denominadas súmulas vinculantes, a decisão judicial produzirá efeitos em relação a pessoas estranhas àquela relação jurídica processual específica. Por outro lado, ainda que se tratem de decisões que, de forma imediata, produzam efeitos apenas *inter partes*, não se pode desconsiderar o efeito indutor de condutas que a jurisprudência, assim entendida como a reiteração de decisões judiciais em um determinado sentido, possui. O Judiciário tem por função precípua o estabelecimento de uma norma *in concreto* para a solução de uma determinada lide que é levada ao seu conhecimento, provocado que foi pelo exercício do direito de ação. Não é diferente a situação no que concerne às demandas consumeristas. Afinal, será mesmo que os agentes econômicos, na tomada decisões estratégicas acerca do exercício de suas atividades negociais, não considerarão a jurisprudência que a eles diga respeito (v.g., sobre inclusão indevida do nome do consumidor nos cadastros dos órgãos de proteção ao crédito)?

Evidente, neste caso, a existência de uma externalidade positiva. Afinal, a decisão judicial proferida em um determinado caso envolvendo direito do consumidor poderá beneficiar outros consumidores, diversos daquele que figura no processo, pois esta sentença contribuirá para que fabricantes, fornecedores ou prestadores de serviços envidem esforços para a melhoria dos meios produtivos. Uma externalidade surge quando uma pessoa se dedica a uma ação que provoca impacto no bem-estar de um terceiro que não participa dessa ação, sem pagar nem receber nenhuma compensação por esse impacto. Se o impacto sobre o terceiro é adverso, é chamado de externalidade negativa; se é benéfico, é chamado de externalidade positiva. Quando há externalidades, o interesse da sociedade em um resultado de mercado vai além do bem-estar dos compradores e vendedores que participam do mercado; passa a incluir também o bem-estar de terceiros que são indiretamente afetados. Como os compradores e

vendedores desconsideram os efeitos externos de suas ações quando decidem quanto demandar ou ofertar, o equilíbrio de mercado não é eficiente quando há externalidades. Ou seja, o equilíbrio não maximiza o benefício total para a sociedade como um todo. (MANKIW, 2009, p. 204). SZTAJN (2005, p. 252) pondera que, para os economistas, muitas externalidades decorrem de elevados custos de transação, os quais decorrem da organização das operações em mercados, o que pode ocasionar uma alteração nos mecanismos de alocação de recursos, por consequência, aumentando os custos sociais. A professora da Faculdade de Direito do Largo do São Francisco, partindo da ideia de externalidade, explica que cada ato ou ação, mesmo individual, pode se encontrar em uma cadeia de causa e efeito com repercussões externas ao agente. Destaca SZTAJN que, diante de uma externalidade negativa, deve-se impor ao agente "o custo correspondente ao valor das utilidades ou recursos de terceiros que sejam por ele atingidos ou consumidos". "A escolha dos meios de imposição do ônus deve ser determinada mediante critérios específicos de forma a não ampliar custos de transação que se transformem em custos sociais. Oportunidades de ganhos extraordinários em virtude da percepção de externalidades quando não afetam terceiros podem ser aceitas. (SZTAJN, 2005, p. 252). Carl J. Dahlman, professor da Universidade de Georgetown, a partir dos ensinamentos de Coase, pondera que a identificação do emitente e do receptor de uma externalidade mostra-se irrelevante. Assim, importante afiguram-se os critérios utilizados para a imposição dos riscos e custos – internalização – a uma das partes envolvidas: *It is notable how completely the Coase approach bypasses both the problem of deciding who is the emittor and who is the recipient of an externality and the rather shady distinction between pecuniary and technological externalities so central to the Pigovian tax rules. Perhaps the real significance of the court cases cited by Coase is that the distinction between emitter and recipient of an externality is irrelevant: what matters is whether we achieve a higher-valued output by putting the liability on one or the other of the parties involved, and not who is the "source" of the externality. Since at least two parties are necessarily involved, either may be considered the source. It is note worthy how the legal profession and the courts have come to grips with this point well before economists. The legal cases referred to by Coase show how courts in the presence of transaction costs have placed the liability sometimes with the "emittor" and sometimes with the "recipient" as these would be identified by an economist trained in modern welfare theory. Nor is the distinction between pecuniary and technological externalities in any way relevant for Coase's arguments: what matters is the role*

*of transaction costs, and how such costs affect the allocation of resources.* (DAHLMAN, 1979, p. 159). Especialmente no que se refere às relações de consumo, o professor da Universidade de Harvard, Lucian Bebchuk, e Richard Posner lecionam que, mesmo diante de assimetrias informacionais, o vendedor pode ser dissuadido da ideia de agir de forma oportunista, pois se preocupa com sua reputação perante o mercado. Por outro lado, o consumidor não está constrangido por esta situação, já que não tem uma reputação a perder (desde que também não seja um agente do mercado, produtor de bens ou prestador de serviços), podendo desenvolver um comportamento oportunista em uma transação em particular que não será conhecido pelo mercado: *We focus on the following asymmetry between seller and buyer in cases in which the latter is a consumer rather than another business or comparable entity: The seller in such a case may be deterred from behaving opportunistically by considerations of reputation; the consumer is not constrained by such considerations, because he has no reputation to lose, assuming that his opportunistic behavior in a particular transaction will not become known to the market as a whole. This difference is important whenever it is difficult to specify contractual terms to cover every important contingency that courts could accurately and easily enforce. In such circumstances, opportunistic buyers might try to use "balanced" terms to press for benefits and advantages beyond those that the terms were actually intended to provide.* (BEBCHUK; POSNER, 2005, pp. 1-2). assim, quando as empresas são influenciadas por considerações reputacionais, contratos que possam parecer draconianos (*one-sided contracts*) contra os consumidores tendem a ser implementados de uma forma balanceada. Desta maneira, se o prestador do serviço é um jogador atuante no mercado, suas expectativas em realizar novas operações com outros consumidores podem afastá-lo da ideia de se valer de determinadas cláusulas contratuais, ainda que não haja expectativas de realizar negócios com este mesmo consumidor. (BEBCHUK; POSNER, 2005, pp. 1-2).[1] Interessante notar como este tipo de análise bem se adequa à cultura capitalista norte-americana, na qual a reputação empresarial se

1 *When firms are influenced by reputational considerations, contracts that appear on paper to be one-sided against the consumer may in reality be implemented in a balanced way. The distinction between contracts on paper and their actual implementation is one that has received much attention from the literature on relational contracts between businesses. As our analysis highlights, however, the distinction is also relevant to contracts that businesses enter into with consumers who are not repeat players. As long as the business is a repeat player with the consumer side of the market, its expectation of doing business with other consumers in the future may dissuade it from enforcing a one sided-contract to the hilt even though the business does not expect to have further dealings with this consumer.* (BEBCHUK, Lucian A.; POSNER, Richard A. One-Sided Contracts in Competitive Consumer Markets. John M. Olin Law & Economics Working Paper, n. 270, Chicago, Estado Unidos, dezembro de 2005, pp. 1-2.).

constitui em um importante patrimônio. BEBCHUK e POSNER (2005, pp. 7-8) ponderam que, por outro lado, em determinados mercados, compradores podem não ser indiferentes a sua reputação. Eles podem ser empresas que atuam de forma repetitiva no mercado, enquanto os vendedores são indivíduos que não transacionam com frequência. Como exemplo, citam o caso dos contratos entre editoras de universidades e novos autores.[2] Embora estes contratos possam estabelecer uma data limite para que o trabalho a ser publicado seja entregue, as editoras costumam dilatar este prazo, a fim de que seus autores tenham condições de revisar o trabalho. Afinal, as editoras atuam em um mercado competitivo e sua reputação no trato com produtores de conhecimento é relevante. Pode-se perceber, destarte, que o aperfeiçoamento das relações de consumo depende de esforço e comprometimento não só dos fabricantes e prestadores de serviços, que devem primar pela melhoria da qualidade de seus processos produtivos, mas também do Judiciário que pode agir como indutor de condutas eficientes, menos nocivas aos consumidores, mas observando as regras de mercado. Por sua vez, os consumidores devem identificar fornecedores que de forma reiterada adotam condutas oportunistas, privilegiando por consequência a contratação com agentes econômicos que prezam a boa-fé nas relações contratuais, o que contribuirá para atitudes que privilegiem condutas destinadas a valorizar a preocupação da reputação empresarial. Em nosso país e diante do perfil sócio-econômico da maior parte da massa de consumidores, evidente se mostra a circunstância de que uma das partes na relação consumerista se afigura em condição evidentemente hipossuficiente, em especial no que se refere à assimetria informacional, o que exige a interferência estatal. Por outro lado, é preciso que se tenha em mente que sempre que o Estado interfere no mercado adotando medidas protetivas, favorecendo uma das partes nas relações de consumo, há certamente uma mitigação da autonomia privada, a qual corresponde a uma liberdade de contratar própria do regime do direito privado.

O Poder Judiciário não pode ser considerado como a única (e final) solução para a resolução de conflitos havidos entre fabricantes,

2 *In some markets, of course, buyers are not indifferent to their reputation. They may be firms that are repeat players with powerful incentives to protect their reputation, while the sellers may be individuals that transact infrequently. An example is the agreements that university presses have with new authors. Our analysis applies to such markets as well. It can explain, for example, why the agreements that those presses have with their authors include provisions that seem one-sided against the author even though authors are likely to read the terms of these agreements and there is competition among the publishers.* (BEBCHUK, Lucian A.; POSNER, Richard A. op. cit., pp. 7-8).

fornecedores, prestadores de serviços e consumidores. O Código de Defesa do Consumidor não pode ser uma solução perpétua para a busca do justo equilíbrio entre as partes que participam do mercado. É preciso, portanto, que os agentes econômicos e a massa consumidora vislumbrem a possibilidade de, sem a interferência estatal, adotarem condutas que contribuam para a justa distribuição de riqueza, mediante a implementação de medidas eficientes.

## 5 Conclusão

A análise da eficiência do dano revela um delicado ponto de equilíbrio entre, de um lado, os custos de transação inevitavelmente gerados pela atuação em mercados competitivos e, de outro, a dificuldade dos agentes econômicos em internalizar integralmente as externalidades negativas decorrentes de suas próprias atividades. Esse equilíbrio, contudo, somente pode ser adequadamente compreendido quando se reconhece que o comportamento oportunista não é exclusividade dos fornecedores. Também o consumidor, especialmente aquele que não desenvolve reputação estável no mercado, pode adotar condutas estratégicas e desleais, valendo-se da alegação de ausência de negociação contratual apenas para ampliar vantagens indevidas. Nesse cenário, a intervenção judicial não pode ignorar essas nuances comportamentais: decisões que desconsideram tais incentivos distorcem a racionalidade econômica das relações de consumo e aumentam o risco sistêmico de comportamentos oportunistas de ambos os lados.

Por essa razão, torna-se indispensável que todos os agentes envolvidos, fornecedores, prestadores de serviços, fabricantes e, igualmente, consumidores, desenvolvam consciência crítica sobre seu papel na superação das falhas de mercado. A repressão a condutas abusivas, sejam elas oriundas da empresa ou dos próprios consumidores, constitui condição necessária para a construção de relações contratuais mais eficientes, justas e sustentáveis. Ao incentivar práticas que favoreçam a internalização dos custos gerados e ao desencorajar comportamentos oportunistas, cria-se um ambiente econômico mais estável, no qual o aperfeiçoamento dos processos produtivos, a melhoria na qualidade dos serviços e a eficiência social passam a ser resultados naturais. Em última análise, a superação dessas falhas depende da cooperação responsável de todos os envolvidos, bem como de decisões judiciais sensíveis à racionalidade econômica,

contribuindo para o desenvolvimento saudável e dinâmico do mercado de consumo.

## Referências

BEBCHUK, Lucian A.; POSNER, Richard A. One-Sided Contracts in Competitive Consumer Markets. *John M. Olin Law & Economics Working Paper*, n. 270, Chicago, Estado Unidos, dezembro de 2005.

FIUZA, César. *Direito civil*: curso completo. 11. ed. Revista, atualizada e ampliada. Belo Horizonte: Del Rey, 2008.

LANA, Henrique Avelino. Dissolução Parcial nas Sociedades Limitadas: Análise Econômica sobre a inclusão do aviamento na apuração da haveres. Belo Horizonte: Editora Arraes, 2012.

MANKIW, N. Gregory. *Princípios de microeconomia* (tradução Allan Vidigal Hastings). São Paulo: Cengage Learning, 2009.

PIMENTA, Eduardo Goulart. *Recuperação de empresas*: um estudo sistematizado da nova lei de falências. São Paulo: IOB Thompson, 2006.

PINHEIRO, Armando Castelar; SADDI, Jairo. *Direito, economia e mercados*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005, 2ª reimpressão.

POSNER. Richard A**.** *Maximización de la Riqueza y Tor Law*. Una Investigación Filosófica.

REINALDO FILHO, Demócrito. A preocupação do juiz com os impactos econômicos das decisões. Uma análise conciliatória com as teorias hermenêuticas pós-positivistas. *Jus Navigandi*. Disponível em http://jus2.uol.com.br/doutrina/texto.asp?id=13707.

RIBEIRO, Márcia Carla Pereira; GALESKI, Irineu Júnior. *Teoria Geral dos Contratos*. Contratos empresariais e análise econômica. Ed. Elsevier. 2009.

SALAMA, Bruno Meyerhof. O que é pesquisa em Direito e Economia? *Cadernos Direito GV*, v. 5, p. 24, 2008.

SZTAJN, Rachel. *Teoria jurídica da empresa*: atividade empresária e mercados. São Paulo, Atlas, 2004.

SZTAJN, Rachel. Externalidades e custos de transação a redistribuição de direitos no novo código civil. *Revista de Direito Privado*, São Paulo, v.6,n.22,p.250-276, abr./jun.2005.

Capítulo 13

# MICROCRÉDITO HABITACIONAL E EMANCIPAÇÃO FEMININA: INTERSEÇÕES ENTRE O PROGRAMA MINHA CASA, MINHA VIDA E O MODELO DO GRAMEEN BANK SOB A PERSPECTIVA DO DIREITO EMPRESARIAL

Renata Franciele Tavante[1]
Carla Bertoncini[2]

## 1 Introdução

O acesso à moradia digna representa um pilar fundamental para o desenvolvimento humano e social, impactando diretamente a qualidade de vida, a saúde e a segurança de indivíduos e famílias. No Brasil, o programa Minha Casa, Minha Vida (MCMV) foi instituído com o objetivo de promover o acesso à moradia, especialmente para famílias de baixa renda. Ao longo de sua existência, o programa tem demonstrado um papel significativo na inclusão habitacional, com uma particularidade notável: a priorização de mulheres como titulares dos contratos de financiamento. Essa política reflete o reconhecimento do papel central da mulher na estrutura familiar e comunitária, além de ser uma estratégia para combater a feminilização da pobreza e a vulnerabilidade social, incluindo a violência de gênero.

Paralelamente, a obra "O Banqueiro dos Pobres" de Muhammad Yunus e a experiência do Grameen Bank em Bangladesh, introduziram o microcrédito como uma ferramenta inovadora e eficaz no combate à

1 Advogada. Mestranda no Programa de Pós Graduação em Ciência Jurídica, da Universidade Estadual do Norte do Paraná. E-mail: renata.tavante@uol.com.br

2 Doutora em Direito pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (subárea de concentração Direito Civil) - PUC (2011). Mestre em Direito pela Instituição Toledo de Ensino - ITE (2001). Bacharel em Direito pela Instituição Toledo de Ensino - ITE (1992). Advogada. Atualmente é professora adjunta do curso de Pós-graduação stricto sensu (Mestrado/Doutorado) e do curso de graduação da Faculdade de Direito do Centro de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Estadual do Norte do Paraná - UENP, Campus de Jacarezinho/PR e professora de Direito Civil (Direito das Famílias e Sucessões) do UNIFIO-Ourinhos/SP. E-mail: carla.bertoncini@uenp.edu.br

pobreza e na promoção do desenvolvimento socioeconômico, com um foco proeminente na emancipação feminina. O modelo de Yunus baseia-se na concessão de pequenos empréstimos sem exigência de garantias tradicionais a pessoas de baixa renda, organizadas em grupos solidários, tendo demonstrado um impacto substancial na autonomia econômica e social das mulheres beneficiárias. A observação de que as mulheres são, frequentemente, mais adimplentes e tendem a investir os recursos em benefício de suas famílias consolidou essa abordagem.

Assim, a pergunta que norteia esse este estudo é: em que medida os mecanismos de crédito, sejam eles de natureza pública (como o MCMV) ou privada (inspirada no modelo do Grameen Bank), podem atuar efetivamente na promoção da autonomia econômica das mulheres e na redução das desigualdades de gênero, observando as interfaces entre políticas públicas, responsabilidade social corporativa e o desenvolvimento econômico sustentável?

A hipótese de trabalho é que, apesar de suas naturezas jurídicas e financeiras distintas, tanto o modelo do Grameen Bank quanto o Programa Minha Casa, Minha Vida, ao priorizarem a mulher como tomadora e titular do crédito, demonstram um potencial significativo para a emancipação feminina. Contudo, a análise sob a perspectiva do Direito Empresarial permite identificar as estruturas regulatórias e de governança que podem maximizar ou mitigar esse impacto social.

O objetivo geral é compreender como esses mecanismos de crédito podem se constituir em ferramentas de transformação social. Os objetivos específicos incluem: a) discutir a fundação teórica do microcrédito; b) analisar a metodologia do Grameen Bank e seu impacto na emancipação feminina; c) avaliar o papel da titularidade feminina no MCMV; d) Comparar os dois modelos em termos de estrutura, concessão e impacto social; e) Delimitar o papel do Direito Empresarial na promoção da igualdade de gênero.

Este estudo está estruturado em seis seções. Passando pela compreensão do microcrédito como instrumento de inclusão econômica e social, como o modelo do Grameen Bank pode proporcionar uma efetiva emancipação feminina no contexto de microfinanças, em sequência tratando como o Programa Minha Casa, Minha Vida enquanto política pública de microcrédito habitacional contribui em mesmo sentido para a mencionada emancipação. Por fim, será realizada a análise comparativa entre o programa MCMV e a dinâmica de crédito do Grameen Bank e, no

último tópico, trataremos do papel do Direito Empresarial na promoção do desenvolvimento sustentável e da igualdade de gênero.

## 2 Metodologia

A metodologia adotada é a pesquisa bibliográfica e documental, com abordagem qualitativa e comparativa, utilizando especialmente como base para o referencial teórico a obra "O Banqueiro dos Pobres" de Muhammad Yunus.

## 3 O microcrédito como instrumento de inclusão econômica e social

O microcrédito, em sua essência, transcende a mera transação financeira, configurando-se como um poderoso instrumento de inclusão econômica e social. Sua gênese é frequentemente associada ao trabalho do economista Muhammad Yunus, que, ao fundar o Grameen Bank (Banco da Aldeia) em 1976, revolucionou a forma de pensar o crédito para os mais pobres.

Yunus (2007, p. 14) define o microcrédito como "pequenos empréstimos concedidos a pessoas muito pobres para que elas possam iniciar um pequeno negócio e sair da pobreza". A filosofia por trás dessa prática é a de que a pobreza não é uma falha de caráter, mas sim uma falha institucional que nega o acesso ao capital. O microcrédito, portanto, atua como um catalisador, provendo o capital inicial para que o indivíduo, munido de seu potencial empreendedor, possa gerar renda e se autossustentar. A ideia é que, ao contrário do crédito tradicional, que exige garantias e histórico financeiro, o microcrédito se baseia no potencial humano e na confiança mútua, desburocratizando o acesso ao capital para a base da pirâmide social.

O Grameen Bank, tem como princípio, conforme descrito por Yunus (2007), a crença de que o crédito é um direito humano e não um privilégio. Um pilar central é o foco nas mulheres como tomadoras de empréstimos, uma vez que se observou que elas são mais propensas a utilizar os recursos para o bem-estar da família e a apresentar maior adimplência (Pauli, 2021). O modelo também se estrutura em grupos solidários, nos quais a responsabilidade pelo empréstimo é coletiva, incentivando o apoio mútuo e a pressão social positiva para a adimplência.

A concessão de pequenos empréstimos é adequada às necessidades de microempreendedores, e o banco oferece acompanhamento e educação contínuos, incluindo treinamento e educação financeira. Um dos principais diferenciais da proposta do Grameen, segundo Cezar (2016), é o fato de se tratar de um programa sem propostas de doação de caridade, mas sim com oferecimento de crédito em condições de economia de mercado. A diferença reside na forma com que esta oferta aos mais pobres ocorre, com preocupação genuína no desenvolvimento dos indivíduos, muito mais do que na restituição dos empréstimos *per se*. O objetivo final é o combate à pobreza através do desenvolvimento socioeconômico e da emancipação dos mais pobres.

A experiência do Grameen Bank e de outras instituições de microcrédito demonstrou que o acesso ao crédito pode gerar uma emancipação multifatorial para as mulheres. Isso se manifesta no campo econômico, com acesso a capital para iniciar ou expandir pequenos negócios, o que aumenta a renda familiar e a independência financeira (Botelho, 2022). Há também o empoderamento social, evidenciado pela maior participação em decisões familiares, aumento do status social e reconhecimento na comunidade. Em alguns casos, observa-se um empoderamento político, com maior participação em atividades cívicas e políticas locais (China Devolopment Brief, 2022). Adicionalmente, o microcrédito contribui para a melhoria das condições de vida, promovendo avanços na saúde, educação dos filhos e nutrição familiar (Bernasek, 2003).

No contexto brasileiro, o microcrédito é regulamentado e tem sido objeto de análise no campo do Direito Empresarial e Econômico. A inserção se dá, primeiramente, pela natureza jurídica das instituições que o concedem (sociedades de crédito ao microempreendedor, cooperativas, bancos), e, secundariamente, pela discussão da função social da empresa e do crédito. As microfinanças no Brasil, ao serem estruturadas sob a égide de instituições financeiras, devem conciliar a eficiência econômica com o impacto social, o que coloca o microcrédito no cerne da discussão sobre a Responsabilidade Social Corporativa (RSC) e a agenda ESG (Environmental, Social, and Governance). (Soares, 2010)

A análise do microcrédito sob a ótica do Direito Empresarial permite ir além da simples regulação contratual. Ela abrange a governança dessas instituições, a proteção do consumidor vulnerável e, crucialmente, a avaliação de como o capital privado ou público, mediado por estruturas empresariais, pode ser direcionado para o desenvolvimento econômico sustentável e a promoção da cidadania econômica. O Direito Empresarial,

neste sentido, é o campo que legitima a atuação de entidades com fins sociais dentro do mercado, conferindo-lhes a segurança jurídica necessária para operar. A discussão sobre a função social do crédito e a responsabilidade social das instituições financeiras (RSC) é central, pois exige que o lucro seja conciliado com o impacto positivo na sociedade, transformando o microcrédito em um instrumento de política econômica e social (Soares, 2010). A regulação do microcrédito no Brasil, por exemplo, através de leis específicas e da atuação do Banco Central, demonstra a preocupação do Estado em integrar essa modalidade de crédito ao sistema financeiro formal, reconhecendo sua importância estratégica para a inclusão.

### *3.1 O Grameen Bank e a emancipação feminina no contexto das microfinanças*

O Grameen Bank é o paradigma mundial do microcrédito, notabilizando-se por sua metodologia inovadora e seu foco quase exclusivo no público feminino. A instituição adota princípios fundadores que se contrapõem à lógica tradicional do sistema financeiro, como a ausência de garantias reais e a concessão de empréstimos baseada na confiança e na solidariedade do grupo.

A metodologia do Grameen baseia-se na formação de grupos de cinco mulheres, onde a responsabilidade pelo pagamento é solidária. Essa estrutura de empréstimo em grupo, conhecida como "grupos solidários", não apenas garante uma taxa de recuperação de empréstimos notavelmente alta, mas também fomenta o capital social, a disciplina financeira e a independência e emancipação das participantes, que se apoiam mutuamente. Yunus (2007) explica que o foco nas mulheres se deve à observação de que elas são mais propensas a investir os lucros em suas famílias, especialmente na nutrição, saúde e educação dos filhos, gerando um ciclo virtuoso de desenvolvimento que transcende a esfera individual.

O impacto do Grameen na emancipação feminina é amplamente documentado. A escolha estratégica de focar nas mulheres, que representam a maioria dos mutuários, é justificada pela maior responsabilidade e pelo efeito multiplicador que o investimento delas gera na família e na comunidade. Cezar (2016) e Cunha Júnior et al. (2022), em estudos sobre programas de microcrédito no Brasil inspirados no modelo Grameen, atestam que o acesso ao crédito eleva a autoestima, aumenta o poder de barganha da mulher dentro do núcleo familiar e comunitário, e a transforma

em agente econômica ativa. O empoderamento, neste contexto, é visto como um processo multidimensional que inclui a autonomia financeira, o acesso a recursos e a capacidade de tomada de decisão, indo além do aspecto meramente econômico para atingir a esfera social e política. Yunus (2008) argumenta que o crédito é um direito humano, e ao concedê-lo às mulheres, o Grameen Bank não apenas combate a pobreza, mas também desafia estruturas patriarcais que as excluíam do sistema financeiro.

### *3.2 Políticas habitacionais e o acesso à moradia no brasil*

O programa Minha Casa, Minha Vida (MCMV) foi instituído no Brasil com o objetivo de reduzir o déficit habitacional e promover o acesso à moradia digna para famílias de baixa renda. Uma de suas características distintivas é a priorização de mulheres como titulares dos contratos de financiamento. Essa política é justificada pelo reconhecimento do papel da mulher como chefe de família e sua importância na estabilidade familiar e comunitária, além de ser uma estratégia para enfrentar a feminilização da pobreza e a violência doméstica [1, 5, 6]. Dados indicam que uma parcela majoritária dos contratos do MCMV é assinada por mulheres, com percentuais que podem chegar a 85% em modalidades subsidiadas [3, 4].

Segundo Campos (2020), o Programa Minha Casa, Minha Vida (PMCMV) apresenta dimensões voltadas ao atendimento de famílias com renda mensal de até R$ 5 mil, estruturando-se por meio de diferentes modalidades de financiamento habitacional. Entre elas, destaca-se a destinada a famílias com renda de até R$ 1,6 mil, indicadas por governos locais e agentes executores. Nessa modalidade, a aquisição das moradias ocorre por meio de um fundo administrado pela Caixa Econômica Federal, em parceria com empresas do setor da construção civil. O programa estabelece que o valor da prestação mensal corresponda a 10% da renda familiar, com um mínimo de R$ 50, a ser pago ao longo de dez anos, buscando viabilizar o acesso à moradia digna para a população de baixa renda.

Atualmente, as mulheres representam a maioria das titulares nas escrituras do programa em todo o país. Dessa forma, compreende-se que o programa incorpora em suas diretrizes importantes mecanismos de promoção da emancipação feminina, uma vez que a condição das mulheres, frequentemente marcada pela invisibilidade social e política, adquire nova materialidade e reconhecimento ao ser formalizada nos documentos de propriedade das moradias. (Campos, 2020)

Dessa maneira, é possível afirmar que o Programa Minha Casa, Minha Vida vai além de uma simples política pública voltada à redução do déficit habitacional: trata-se também de um importante mecanismo de justiça social e de promoção da igualdade de gênero, ao reconhecer a mulher como sujeito de direitos e figura central na estrutura familiar. Ao assegurar a titularidade feminina dos imóveis, o programa contribui para a transformação das dinâmicas de poder no ambiente doméstico e nas comunidades, promovendo tanto a autonomia econômica quanto o empoderamento simbólico das mulheres. Assim, a política habitacional ultrapassa os limites do aspecto econômico e assume um papel efetivamente transformador e emancipador, em consonância com os princípios constitucionais da dignidade da pessoa humana, da igualdade substancial e da função social da propriedade — fundamentos essenciais para a concretização do direito à moradia e o exercício pleno da cidadania no ordenamento jurídico brasileiro.

## 4 Análise comparativa e discussão: MCMV como "microcrédito habitacional"

A análise comparativa entre o Programa Minha Casa, Minha Vida (MCMV) e o modelo de microcrédito do Grameen Bank evidencia importantes pontos de convergência e divergência, que permitem compreender as distintas formas pelas quais cada iniciativa contribui para o empoderamento feminino. Ambos os programas compartilham o reconhecimento do papel estratégico das mulheres como agentes de transformação social e desenvolvimento econômico, considerando que o investimento em mulheres tende a produzir efeitos multiplicadores sobre suas famílias e comunidades (Pauli, 2021; Yunus, 2006).

No entanto, as diferenças estruturais entre os modelos são expressivas. O Grameen Bank tem como foco principal o combate à pobreza por meio do empreendedorismo, concedendo microcréditos voltados à geração de renda e à autonomia econômica. Já o MCMV busca reduzir o déficit habitacional e garantir o direito à moradia, priorizando famílias chefiadas por mulheres e vítimas de violência doméstica (Ministério das Cidades, 2024). Enquanto o Grameen financia capital de giro para pequenos negócios, o MCMV destina recursos à aquisição de imóveis residenciais, ativos de maior valor e longo prazo, cuja garantia ocorre por meio de hipoteca e subsídios públicos (Farias, 2014).

Outra diferença relevante refere-se aos mecanismos de garantia e à relação com os beneficiários. No Grameen Bank, a confiança e o capital social dos grupos solidários substituem garantias formais, promovendo uma relação próxima e de longo prazo com as mutuárias, reforçada por reuniões semanais e educação financeira contínua (China Development Brief, 2022). Já no MCMV, a interação é mais institucional e contratual, mediada por bancos e agentes públicos, e o acompanhamento social das famílias tende a ser menos intensivo e focado na adaptação à nova moradia (Nery, 2024).

Apesar dessas diferenças, observa-se que o MCMV também tem potencial para fortalecer o empoderamento feminino. A titularidade prioritária das mulheres nas escrituras, que correspondem a cerca de 85% dos contratos subsidiados, representa um avanço significativo na redução da vulnerabilidade habitacional e na ampliação da cidadania econômica (Ministério Das Cidades, 2024). Contudo, a ausência de mecanismos permanentes de educação financeira e de suporte pós-financiamento limita o alcance transformador do programa. A experiência do Grameen Bank demonstra que o acompanhamento intensivo e o fortalecimento do capital social podem potencializar o impacto das políticas de crédito, o que sugere a necessidade de incorporar práticas similares ao modelo brasileiro (Farias, 2014.; Botelho, 2022).

Assim, a análise permite concluir que o Grameen Bank promove o empoderamento pela via produtiva, estimulando a geração de renda e o empreendedorismo feminino, enquanto o MCMV atua em uma dimensão mais patrimonial, associada à segurança habitacional e à estabilidade social. Ambos, contudo, convergem ao reconhecer a mulher como eixo central do desenvolvimento e ao demonstrar que o acesso ao crédito, seja para empreender ou para habitar, constitui um instrumento jurídico e econômico de transformação social.

## 5 O papel do direito empresarial na promoção da igualdade de gênero

O Direito Empresarial contemporâneo ultrapassa a função clássica de regular as relações mercantis e contratuais, assumindo uma dimensão social e ética voltada à promoção de práticas empresariais responsáveis. No contexto das políticas de crédito e inclusão econômica, o campo empresarial se revela como um espaço estratégico para o avanço da

igualdade de gênero, na medida em que regula as estruturas pelas quais o capital circula, os riscos são distribuídos e as oportunidades de acesso ao financiamento são construídas. Assim, ao tratar de instrumentos como o microcrédito produtivo e o crédito habitacional subsidiado, o Direito Empresarial atua como mediador entre os objetivos econômicos e os princípios constitucionais da dignidade da pessoa humana e da igualdade substancial (Brasil, Constituição Federal, art. 1º, III; art. 5º, I).

A partir dessa perspectiva, observa-se que a função social da empresa e do crédito constitui o eixo pelo qual o Direito Empresarial contribui para a redução das desigualdades. Segundo Farias (2014), a função social impõe às instituições financeiras e aos agentes econômicos o dever de alinhar a busca pelo lucro ao cumprimento de finalidades coletivas, incorporando políticas que garantam o acesso equitativo a oportunidades econômicas. No caso do microcrédito, esse dever manifesta-se na criação de condições que viabilizem o acesso das mulheres ao capital produtivo e habitacional, rompendo barreiras históricas de discriminação e exclusão financeira.

A experiência do Grameen Bank e, em certa medida, do Programa Minha Casa, Minha Vida, evidencia como modelos de crédito, ainda que distintos em sua natureza jurídica, podem expressar valores empresariais socialmente responsáveis. O Grameen Bank, enquanto instituição privada, constitui um exemplo de empreendedorismo social ao aplicar os instrumentos típicos do mercado financeiro em benefício de populações vulneráveis, promovendo a emancipação feminina e a redistribuição de poder econômico (Yunus, 2007). Já o MCMV, como política pública que envolve parcerias com a Caixa Econômica Federal e empresas do setor da construção civil, representa uma interface entre o setor público e o privado na promoção do direito à moradia e da equidade de gênero (Ministério das Cidades, 2024).

Nesse cenário, o Direito Empresarial deve ser compreendido como um instrumento normativo de inclusão social, apto a disciplinar relações econômicas em conformidade com os princípios da justiça distributiva e da governança sustentável. A incorporação da agenda ESG (Environmental, Social and Governance) reforça esse papel, pois estabelece a igualdade de gênero como indicador de desempenho social e de responsabilidade corporativa (Soares, 2010). Empresas e instituições financeiras passam, assim, a ser avaliadas não apenas por sua eficiência econômica, mas também pelo impacto de suas práticas na promoção da diversidade, da equidade e do empoderamento das mulheres.

A aplicação desses princípios no contexto brasileiro ainda demanda uma consolidação normativa mais robusta, capaz de articular o Direito Empresarial com políticas públicas de desenvolvimento humano. Como observa Botelho (2022), o desafio jurídico contemporâneo consiste em transformar o crédito e o investimento em vetores de cidadania, aproximando o mercado financeiro das metas sociais previstas na Constituição. Desse modo, tanto o microcrédito quanto o crédito habitacional podem ser interpretados como expressões da função social da empresa, quando operados sob um regime de governança inclusiva e equitativa.

Em síntese, delimitar o papel do Direito Empresarial na promoção da igualdade de gênero significa reconhecer que o direito econômico não é neutro: ele organiza as relações de poder e distribui as oportunidades de acesso ao capital. Ao assegurar que as práticas empresariais, financeiras e regulatórias contemplem a equidade de gênero como princípio estruturante, o Direito Empresarial deixa de ser mero regulador do lucro para se tornar um instrumento de justiça social e desenvolvimento sustentável, capaz de transformar o crédito em ferramenta concreta de emancipação feminina.

## 6 Considerações finais

A análise comparativa entre o Programa Minha Casa, Minha Vida (MCMV) e o modelo de microcrédito do Grameen Bank permitiu compreender como diferentes formas de acesso ao crédito, público e privado, habitacional e produtivo, podem se constituir em instrumentos de transformação social e de promoção da igualdade de gênero. Ambos os modelos, embora partam de premissas jurídicas, econômicas e operacionais distintas, convergem na centralidade da mulher como agente de desenvolvimento, demonstrando que o empoderamento feminino está intrinsecamente relacionado ao acesso a recursos econômicos e à autonomia na gestão desses recursos.

O Grameen Bank, fundado por Muhammad Yunus, apresentou ao mundo uma metodologia inovadora de concessão de crédito baseada na confiança, na solidariedade e na cooperação entre mulheres de baixa renda. Essa experiência revelou que o microcrédito, quando aliado à educação financeira e ao acompanhamento social, tem o poder de romper ciclos de pobreza e dependência, proporcionando às mulheres não apenas renda, mas também autoestima, reconhecimento e participação ativa na vida comunitária e política. Nesse sentido, o microcrédito do Grameen Bank

vai além do campo econômico, configurando-se como uma ferramenta de emancipação multidimensional.

Por sua vez, o Programa Minha Casa, Minha Vida, ao priorizar a titularidade feminina nas escrituras e contratos habitacionais, insere-se em uma lógica de empoderamento distinta, porém igualmente relevante. Ao assegurar à mulher o direito à moradia e à propriedade, o programa contribui para a estabilidade social, a segurança patrimonial e o fortalecimento do papel feminino dentro da estrutura familiar e comunitária. Ainda que o MCMV não tenha como objetivo direto a geração de renda, ele atua sobre uma dimensão estrutural do empoderamento, garantindo condições materiais mínimas para que a mulher possa exercer plenamente sua cidadania e reduzir sua vulnerabilidade frente à pobreza e à violência de gênero.

Contudo, observa-se que o MCMV ainda apresenta limitações quanto ao acompanhamento social e à educação financeira das beneficiárias, o que reduz o potencial emancipador da política habitacional. A experiência do Grameen Bank evidencia que o crédito, para ser verdadeiramente transformador, deve vir acompanhado de mecanismos de formação, apoio e engajamento comunitário. Assim, uma integração entre os princípios do microcrédito e as diretrizes do MCMV poderia representar um avanço significativo na consolidação de políticas públicas mais inclusivas e sustentáveis.

Sob a ótica do Direito Empresarial, ambos os modelos demonstram que o crédito pode e deve cumprir uma função social, articulando-se com valores de governança, responsabilidade e sustentabilidade. O campo jurídico empresarial, ao disciplinar e legitimar práticas financeiras orientadas pelo desenvolvimento humano, assume um papel essencial na promoção de uma economia mais justa e equitativa. Dessa forma, compreender o microcrédito habitacional como parte de uma política de inclusão produtiva e de cidadania econômica significa reconhecer o poder transformador do crédito quando estruturado de forma ética, participativa e sensível às desigualdades de gênero.

Em síntese, tanto o Grameen Bank quanto o Programa Minha Casa, Minha Vida demonstram que o crédito,em suas diferentes modalidades, é uma ferramenta potente de emancipação social. A convergência entre esses modelos indica um caminho promissor para o fortalecimento das políticas públicas e empresariais que buscam não apenas o crescimento econômico, mas, sobretudo, a construção de uma sociedade mais igualitária, onde o

empoderamento feminino se realize como fundamento do desenvolvimento sustentável.

## Referências

AGÊNCIA GOV. *Minha Casa, Minha Vida prioriza mulheres chefes de família e vítimas de violência.* Brasília, 2024. Disponível em: https://agenciagov.ebc.com.br/noticias/202408/minha-casa-minha-vida-prioriza-mulheres-chefes-de-familia-e-vitimas-de-violencia. Acesso em: 22 out. 2025.

BERNASEK, Alexandra. *Banking on social change: Grameen Bank lending to women. International Journal of Politics, Culture, and Society*, v. 16, p. 369-385, 2003. DOI: 10.1023/A:1022304311671. Disponível em: https://link.springer.com/article/10.1023/A:1022304311671. Acesso em: 25 out. 2025.

BOTELHO, Carla Mariana Café. *Empoderamento econômico? Desenvolvimento feminino por meio do microcrédito no Brasil.* Fortaleza: Universidade Federal do Ceará, 2022. Disponível em: https://repositorio.ufc.br/handle/riufc/68217. Acesso em: 24 out. 2025.

BRASIL. *Constituição da República Federativa do Brasil de 1988.* Brasília, DF: Presidência da República, 1988. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 24 out. 2025.

CAMPOS, Mariana de Lima. *A titularidade feminina em programas habitacionais e a construção da cidadania: uma análise sobre o Programa Minha Casa, Minha Vida (PMCMV).* Fortaleza: Universidade Federal do Ceará, 2020. Disponível em: https://repositorio.ufc.br/handle/riufc/xxxx. Acesso em: 25 out. 2025.

CEZAR, Irina Frare. Microcrédito e empoderamento de mulheres de baixa renda: uma análise do projeto "Elas". 2016. Dissertação (Mestrado em Administração Pública e Governo) – Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2016. Disponível em: https://pesquisa-eaesp.fgv.br/sites/gvpesquisa.fgv.br/files/irina_frare_cezar.pdf. Acesso em: 26 out. 2025.

CHINA DEVELOPMENT BRIEF. *Empowering women: Grameen Bank and its pioneering programs.* Beijing: China Development Brief, 2022. Disponível em: https://chinadevelopmentbrief.org/reports/empowering-women-grameen-bank-and-its-pioneeing-programs/. Acesso em: 25 out.

2025.

CUNHA JÚNIOR, José Maria da et al. Microcrédito e empoderamento feminino: o caso do Crediamigo no Ceará. Revista do Banco do Nordeste, Fortaleza, v. 33, n. 1, p. 1-20, 2022. Disponível em: https://www.bnb.gov.br/s482-dspace/handle/123456789/1331. Acesso em: 26 out. 2025.

FARIAS, Lauro Emílio Gonzalez. *Contribuições para melhorar o Programa Minha Casa Minha Vida.* São Paulo: Fundação Getulio Vargas (FGV EAESP), 2014. Disponível em: https://pesquisa-eaesp.fgv.br/publicacoes/gvp/contribuicoes-para-melhorar-o-programa-minha-casa-minha-vida. Acesso em: 25 out. 2025.

G20. *Empoderamento das mulheres no Minha Casa, Minha Vida.* Brasília, 2024. Disponível em: https://www.gov.br/cidades/pt-br/assuntos/noticias-1/noticia-mcid-n-740. Acesso em: 25 out. 2025.

MINISTÉRIO DAS CIDADES. *Minha Casa, Minha Vida prioriza mulheres chefes de família e vítimas de violência.* Brasília, 2024. Disponível em: https://www.gov.br/cidades/pt-br/assuntos/noticias-1/minha-casa-minha-vida-prioriza-mulheres-chefes-de-familia-e-vitimas-de-violencia. Acesso em: 25 out. 2025.

MINISTÉRIO DAS CIDADES. *MCMV: 85% dos contratos subsidiados são assinados por mulheres.* Brasília, 2024. Disponível em: https://www.gov.br/cidades/pt-br/assuntos/noticias-1/mcmv-85-dos-contratos-subsidiados-sao-assinados-por-mulheres. Acesso em: 25 out. 2025.

NERY, Daiane da Silva Pacheco. *O Programa Minha Casa Minha Vida como estratégia de enfrentamento à violência contra a mulher: avanços e desafios atuais.* Rio de Janeiro: IPPUR/UFRJ, 2024. Disponível em: https://ippur.ufrj.br/o-programa-minha-casa-minha-vida-como-estrategia-de-enfrentamento-a-violencia-contra-a-mulher-avancos-e-desafios-atuais/. Acesso em: 25 out. 2025.

PAIVA, Isabelle. *Mais atingidas pela pobreza, mulheres estão na linha de frente da luta por moradia no Brasil.* São Paulo, 2024. Disponível em: https://dialogosdosul.operamundi.uol.com.br/mais-atingidas-pela-pobreza-mulheres-estao-na-linha-de-frente-da-luta-por-moradia-no-brasil/. Acesso em: 25 out. 2025.

PAULI, Dayane Rocha de. *Do women use microcredit resources better? Evidence for Brazil. Revista do Serviço Público*, Brasília, v. 72, n. esp., p. 58-87, dez. 2021. DOI: 10.21874/rsp.v72ib. Disponível em: https://

revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/download/5617/3782/21082. Acesso em: 25 out. 2025.

SOARES, Marcelo M. Microfinanças no Brasil. Brasília: Banco Central do Brasil, 2010. Disponível em: https://www.bcb.gov.br/content/publicacoes/outras_pub_alfa/livro_microfinan%C3%A7as_internet.pdf. Acesso em: 26 out. 2025.

YUNUS, Muhammad. *O banqueiro dos pobres: o microcrédito e a batalha contra a pobreza no mundo.* São Paulo: Ática, 2006.

YUNUS, Muhammad. *Creating a world without poverty: social business and the future of capitalism.* New York: Public Affairs, 2008.

Capítulo 14

# A UTILIZAÇÃO DA SOCIEDADE DE PROPÓSITO ESPECÍFICO COMO MECANISMO PARA IMPLEMENTAR E REGRAR A COPROPRIEDADE DE AERONAVES

Rodolpho Pandolfi Damico[1]

## 1 Introdução

A evolução da aviação teve início no final do século XIX e início do século XX, quando experimentos pioneiros de navegação aérea foram desenvolvidos por visionários como Santos-Dumont e os irmãos Wright. Hoffman (2023) destaca que em 1906, o voo do 14-Bis, amplamente reconhecido pela comunidade internacional, marcou o primeiro voo público e autônomo de uma aeronave mais pesada que o ar, inaugurando uma nova era tecnológica. A partir desse marco, melhorias contínuas em aerodinâmica, propulsão e materiais permitiram a rápida transição da aviação experimental para a aviação utilitária, transformando-se, em poucas décadas, em um dos setores mais inovadores e estratégicos da atividade humana.

Crouch (2004) destaca que as duas Guerras Mundiais impulsionaram o desenvolvimento aeronáutico, consolidando-o como modal estratégico de transporte, impulsionado por avanços tecnológicos significativos que ampliaram sua eficiência, segurança e capacidade operacional para o deslocamento de pessoas e mercadorias. Diante dessa nova realidade e da crescente complexidade das operações aéreas, tornou-se indispensável a construção de um arcabouço jurídico capaz de conferir segurança às relações entre transportadores, usuários e autoridades aeronáuticas, assegurando previsibilidade normativa, responsabilidade civil adequada e padrões mínimos de qualidade e confiabilidade no setor.

Na contemporaneidade, a aviação tornou-se elemento essencial da infraestrutura global de mobilidade, integrando economias e encurtando

1 Advogado. Especialista em Direito Societário, Contratual e Aeronáutico. Sócio-fundador do Almeida & Pandolfi Damico Advogados. E-mail: rodolpho.pandolfi@apd.adv.br.

distâncias em escala antes inimaginável. A aviação comercial opera hoje em redes complexas conectando milhares de cidades, enquanto a aviação executiva experimenta crescimento constante em razão da busca por eficiência, privacidade e flexibilidade por parte de empresas e indivíduos. A ampliação de frotas, a introdução de aeronaves de nova geração e o desenvolvimento de modelos de propriedade compartilhada demonstram a maturidade e a sofisticação do setor, exigindo, em paralelo, um ambiente regulatório robusto que garanta segurança jurídica, operacional e econômica a todos os agentes envolvidos.

Diante desse panorama global de evolução tecnológica e diversificação operacional, observa-se que a aviação executiva assume papel cada vez mais relevante como segmento especializado dentro da aviação civil, distinguindo-se pela necessidade de modelos de gestão mais flexíveis e pela prestação de serviços personalizados às demandas corporativas e individuais. Essa realidade impõe desafios próprios relacionados à organização da propriedade, ao custeio das operações e à conformidade regulatória, exigindo instrumentos jurídicos capazes de acompanhar a complexidade inerente às operações privadas e de alta performance.

A aviação executiva brasileira, especificamente, passou pela última década por um processo de expansão expressiva. Relatórios recentes da ABAG (2024) demonstram crescimento contínuo do setor, refletindo maior acesso ao transporte aéreo privado. A regulamentação dos Programas de Propriedade Compartilhada pela Subparte K do RBAC 91 contribuiu significativamente para essa democratização (BRASIL, ANAC, RBAC 91, [s.d.]).

Nesse cenário de expansão e democratização, a Sociedade de Propósito Específico (SPE) surge como instrumento técnico-jurídico hábil a disciplinar a copropriedade de aeronaves, quando pessoas jurídicas ou pessoas físicas se unem para aquisição de uma aeronave em específico, reunindo em sua estrutura elementos de governança corporativa, organização patrimonial e operacionalização de ativos aeronáuticos de alto valor agregado.

A despeito de o Código Civil admitir a copropriedade como instituto jurídico típico, sua disciplina genérica revela-se insuficiente para abarcar as particularidades inerentes à utilização compartilhada de aeronaves, bens dotados de regime jurídico especial e submetidos à regulação técnica da Agência Nacional de Aviação Civil (ANAC). Assim, a constituição de uma SPE não apenas supre lacunas normativas, como também internaliza na

relação entre coproprietários padrões contratuais para manutenção de uma relação saudável.

## 2 A copropriedade de aeronaves no ordenamento jurídico brasileiro

O Código Brasileiro de Aeronáutica estabelece que "a propriedade da aeronave prova-se pelo certificado de matrícula no Registro Aeronáutico Brasileiro" (BRASIL, 1986, art. 106, §1º). Quando há pluralidade de proprietários, o regime de copropriedade (arts. 1.314 a 1.326 do Código Civil) impõe o compartilhamento não apenas do domínio, mas também dos ônus, despesas e responsabilidades correlatas ao bem (BRASIL, 2002).

Na prática, contudo, a mera aplicação das normas civis revela-se insuficiente para disciplinar exigências operacionais aeronáuticas, como manutenção programada, qualificação de tripulação e cumprimento de manuais técnicos. Toledo (2023) observa que a aviação executiva envolve padrões de manutenção e controle operacional que extrapolam o regime civil tradicional. Surge, pois, a necessidade de estrutura societária específica.

## 3 A sociedade de propósito específico como instrumento de governança

Coelho (2016) assevera que a Sociedade de Propósito Específico (SPE) consolidou-se, na prática empresarial contemporânea, como instrumento organizacional destinado à execução de projetos delimitados no tempo e no objeto, funcionando como estrutura societária voltada à segregação de riscos, à racionalização de investimentos e à governança de empreendimentos com escopo previamente definido. Trata-se, porém, não de um tipo societário distinto, mas de uma modalidade funcional de sociedade, cuja singularidade reside na restrição do seu objeto social e na vinculação de sua existência à consecução de finalidade única e determinada.

Do ponto de vista jurídico-positivo, observa-se que o Código Civil não estabelece disciplina própria para a SPE, tampouco cria categoria societária autônoma sob tal designação. Assim, a caracterização da SPE decorre exclusivamente da forma como o objeto social é concebido — específico, limitado e não expansível — e não da criação de um modelo societário alternativo. Em consequência, sua constituição deve ocorrer

mediante a adoção de um dos tipos expressamente previstos no ordenamento jurídico brasileiro, a exemplo da sociedade limitada ou da sociedade por ações, observando-se as peculiaridades normativas correspondentes a cada regime de organização.

No que se refere à formalização registral, a constituição de uma SPE exige a observância dos parâmetros estabelecidos pelo Departamento de Registro Empresarial e Integração (DREI), especialmente aqueles constantes dos Manuais de Registro Público de Empresas, aprovado pela Instrução Normativa DREI nº 81, de 10 de junho de 2020 e suas posteriores modificações. Tais documentos normativos padronizam os critérios aplicáveis às Juntas Comerciais, garantindo uniformidade procedimental na análise e arquivamento dos atos constitutivos, além de conferirem segurança jurídica aos usuários do sistema registral.

Os referidos manuais, ao tratarem especificamente das sociedades constituídas para fins determinados, condicionam sua caracterização a exigências próprias, como a definição precisa do objeto social e a fixação de prazo de duração vinculado à realização do empreendimento que justificou a criação da pessoa jurídica. A temporalidade é, portanto, elemento estruturante da SPE, uma vez que sua existência jurídica se encerra com o cumprimento de sua finalidade específica, devendo as Juntas Comerciais manterem registro atualizado das datas de início e de encerramento da atividade societária para fins de controle cadastral.

A doutrina tem reconhecido que tais requisitos reforçam a natureza instrumental da SPE, conferindo-lhe maior previsibilidade, transparência e capacidade de isolamento patrimonial. Assim, a SPE atua como mecanismo jurídico de organização empresarial eficiente, permitindo a alocação segregada de recursos, o compartilhamento proporcional de riscos e a proteção de interesses de investidores ou participantes que, sem essa estrutura, ficariam expostos às incertezas inerentes a empreendimentos complexos e de duração limitada.

As vantagens da SPE dentro da gestão da copropriedade na aviação executiva incluem: (a) limitação de responsabilidade dos cotistas; (b) clareza no exercício da administração; (c) facilitação na transferência de quotas, sem necessidade de alteração no registro aeronáutico; (d) concentração da titularidade perante autoridades administrativas; e (e) adoção de regras internas de governança por meio de acordo de quotistas.

## 4 Estrutura jurídica recomendada para a SPE

Como visto, o contrato social da SPE deve prever objeto social específico, compreendendo aquisição, gestão, operação e conservação da aeronave. Coelho (2019) recomenda que o objeto social seja delimitado de maneira estrita, vedando atividades estranhas à finalidade da sociedade. Deverá ainda prever: aportes financeiros, criação de fundos de reserva, regras de rateio de despesas e mecanismos decisórios proporcionais ou qualificados.

De igual importância, o acordo de quotistas, instrumento complementar, assume relevância ainda maior no ambiente aeronáutico, disciplinando: cronograma de uso, limites operacionais, penalidades por inadimplemento, política de seguros, responsabilidade por danos, regras de entrada e saída de sócios, e procedimentos de liquidação da sociedade.

## 5 Aspectos tributários e regulatórios relevantes

A centralização operacional na SPE gera reflexos significativos no campo tributário, especialmente na forma de comprovação do uso, no controle das receitas e despesas e na redução de assimetrias de informação perante a fiscalização. A centralização operacional na SPE impede a fragmentação de obrigações fiscais entre coproprietários, permitindo que a sociedade emita documentos fiscais consolidados, promova o rateio proporcional das despesas operacionais e mantenha segregação contábil rigorosa. Esse modelo contribui para afastar interpretações fiscais relacionadas ao uso gratuito ou indiscriminado da aeronave por pessoas físicas, hipótese que historicamente tem ensejado autuações por suposta disponibilidade econômica não declarada. Ao organizar a aeronave como ativo societário com regras de gestão formalizadas, a SPE fortalece a aderência às normas da Receita Federal, especialmente no tocante à comprovação de custos, receitas e critérios de dedutibilidade.

Em âmbito regulatório, a SPE viabiliza a clara identificação do operador perante a Agência Nacional de Aviação Civil, elemento indispensável para o cumprimento dos requisitos previstos nos Regulamentos Brasileiros da Aviação Civil (RBAC) 45, 47, 91 e 135 (BRASIL, ANAC, [s.d.]). A concentração das atribuições operacionais — tais como manutenção programada, inspeções técnicas, controle de registros aeronáuticos e contratação de tripulação — em uma pessoa jurídica única evita situações de corresponsabilidade difusa e facilita o atendimento

das exigências de aeronavegabilidade continuada. Essa conformidade regulatória é particularmente relevante no caso de aeronaves utilizadas em ambiente corporativo, em que autoridades exigem comprovação objetiva de quem responde pela segurança operacional, pelos manuais aplicáveis e pelos registros de manutenção.

A experiência internacional, especialmente nos Estados Unidos, oferece referências úteis para o aprimoramento da governança de copropriedade no Brasil. O Federal Aviation Administration (FAA), por meio de regulamentações como o 14 CFR Part 91, subparte K, distingue expressamente a *co-ownership* tradicional — caracterizada pela aquisição conjunta do título de propriedade — dos *fractional ownership programs*, que constituem modelos empresariais complexos de compartilhamento de aeronaves com operações padronizadas, logística centralizada e serviços adicionais de gestão. Enquanto a copropriedade clássica é essencialmente um arranjo de domínio conjunto, os *fractional programs* são destacados por Toledo (2023) como verdadeiros serviços aeronáuticos, frequentemente operados por empresas especializadas que coordenam escalas, tripulações, despacho e manutenção. Essa distinção é fundamental para o contexto brasileiro, pois evidencia que a SPE, quando utilizada para copropriedade, não configura serviço remunerado de transporte, tampouco se enquadra em modelo assemelhado ao *franchising* aeronáutico, preservando sua natureza privada e o enquadramento operacional no RBAC 91, não configurando o transporte clandestino de passageiros, conforme explicita Toledo (2023).

A incorporação dessa perspectiva comparada reforça a importância da SPE como mecanismo apto a evitar enquadramentos regulatórios indevidos. Ao organizar a copropriedade como estrutura societária interna — sem prestação de serviços a terceiros nem caracterização de programa de gestão comercial à margem da lei —, a SPE permite que a aeronave permaneça dentro do regime de operação privada, afastando exigências aplicáveis a operadores comerciais (RBAC 135). Ademais, ao conferir à SPE papel central na administração do ativo, o modelo aproxima-se das melhores práticas internacionais de compliance aeronáutico, especialmente no que se refere aos princípios de *safety*, *accountability* e documentação técnica robusta, elementos indispensáveis tanto para a mitigação de riscos quanto para o adequado relacionamento com autoridades aeronáuticas e fiscais.

## 6 Segurança jurídica e mitigação de conflitos

A adoção da Sociedade de Propósito Específico como estrutura para disciplinar a copropriedade de aeronaves revela-se um instrumento relevante para mitigar conflitos entre os cotistas, na medida em que converte direitos difusos sobre o bem aeronáutico em posições jurídicas claramente delimitadas no âmbito societário. Essa transformação permite o estabelecimento de uma matriz decisória previsível, define critérios objetivos para o uso e a administração do ativo e cria mecanismos internos de solução de controvérsias, reduzindo significativamente a incidência de disputas decorrentes da utilização compartilhada. Ao evitar a dissociação entre poder de uso e responsabilidade financeira, a SPE assegura proporcionalidade entre benefícios e ônus, fortalecendo a estabilidade das relações privadas.

Nesse cenário, como asseverado por IBGC (2009), a governança societária assume papel central ao disciplinar, com base em regras previamente pactuadas, a distribuição equitativa de horas de voo, a alocação proporcional de custos operacionais e o alinhamento entre os interesses dos coproprietários. Trata-se de componente essencial para preservar a função econômica da aeronave e manter a viabilidade do empreendimento, sobretudo porque confere previsibilidade à gestão e impede decisões unilaterais que comprometam a integridade financeira ou operacional da sociedade.

A estrutura da SPE também favorece a conformidade com o regime jurídico aeronáutico, pois centraliza na pessoa jurídica os deveres de diligência, manutenção e observância das normas técnicas previstas nos Regulamentos Brasileiros de Aviação Civil (RBAC). Essa centralização permite identificar com clareza o operador responsável perante autoridades e terceiros, eliminando ambiguidades que frequentemente surgem em modelos informais de copropriedade. Ademais, possibilita a implementação de políticas internas de gerenciamento de riscos alinhadas às recomendações da ICAO (2018) define o *Safety Management System* (SMS) como "conjunto estruturado de políticas, procedimentos e responsabilidades para gerenciamento sistemático da segurança" (p. 10, tradução nossa), elevando o nível de segurança e diminuindo substancialmente a probabilidade de litígios.

Outro elemento relevante para a mitigação de conflitos reside na possibilidade de incorporação, ao acordo de sócios da SPE, de instrumentos societários avançados — tais como cláusulas de resolução

de impasses (*deadlock*), mecanismos de *valuation* pré-definido, regras de *buyout* compulsório e penalidades graduadas para inadimplemento. Tais ferramentas mitigam a paralisia decisória, asseguram a continuidade das operações e protegem o valor econômico da aeronave, funcionando como mecanismos de autorregulação sofisticada. Ao estabelecer parâmetros objetivos para a tomada de decisões e para a saída de cotistas, a SPE se consolida como modelo de governança técnica e eficiente, alinhado à complexidade econômica e operacional da aviação executiva contemporânea.

## 7 Considerações finais

A Sociedade de Propósito Específico configura-se como mecanismo jurídico moderno e eficiente para a implementação da copropriedade de aeronaves no Brasil. Sua adoção atende não apenas aos imperativos da regulação aeronáutica, mas também aos princípios de organização empresarial, governança corporativa e segurança jurídica. Ao concentrar em pessoa jurídica única a responsabilidade pela gestão do ativo aeronáutico, a SPE oferece solução estrutural para desafios típicos da coparticipação, como conflito de uso, repartição de custos, conformidade regulatória e mitigação de riscos.

Nessa perspectiva, a SPE, quando acompanhada de um acordo de sócios bem estruturado, revela-se ainda mais robusta para regrar a copropriedade, pois estabelece mecanismos decisórios claros, padrões mínimos de compliance e parâmetros objetivos de utilização da aeronave, reduzindo sobremaneira a margem para litígios entre os coproprietários. O acordo de sócios, ao disciplinar regras de saída, direito de preferência, políticas de manutenção, obrigações financeiras e limites de operação, confere previsibilidade contratual e assegura o equilíbrio entre direitos e deveres dos participantes. Assim, SPE e acordo de sócios formam um sistema normativo privado que complementa e aperfeiçoa o regime civilista da copropriedade, adaptando-o às peculiaridades técnicas e operacionais da aviação executiva.

Além disso, a adoção dessa estrutura societária contribui para a profissionalização da gestão aeronáutica, aproxima o modelo das melhores práticas internacionais, sobretudo no âmbito dos programas de propriedade fracionada e gestão compartilhada amplamente utilizados nos Estados Unidos, na Europa e recentemente implementado no Brasil. A centralização administrativa na SPE facilita auditorias, interlocução com autoridades

regulatórias, emissão de documentos fiscais e implementação de políticas de segurança operacional, reforçando o dever de diligência previsto tanto nas normas aeronáuticas quanto no próprio direito societário. Desse modo, o modelo não apenas organiza juridicamente a copropriedade, mas eleva seu nível de governança, tornando a operação mais transparente, eficiente e segura para todos os envolvidos.

## Referências

ABAG. *Relatórios e Estatísticas da Aviação Geral no Brasil*. São Paulo: ABAG, 2024. Disponível em: https://abag.org.br/. Acesso em: 18 nov. 2025.

BRASIL. Agência Nacional de Aviação Civil. *Regulamentos Brasileiros da Aviação Civil – RBAC 45, 47, 91 e 135.* Brasília: ANAC, [s.d.]. Disponível em: https://www.anac.gov.br/. Acesso em: 18 nov. 2025.

BRASIL. Agência Nacional de Aviação Civil. *RBAC 91 – Subparte K – Programas de Propriedade Compartilhada.* Brasília: ANAC, [s.d.]. Disponível em: https://www.anac.gov.br/. Acesso em: 18 nov. 2025.

BRASIL. Código Civil. *Lei nº 10.406, de 10 de janeiro de 2002.* Institui o Código Civil. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 11 jan. 2002.

BRASIL. Código Brasileiro de Aeronáutica. *Lei nº 7.565, de 19 de dezembro de 1986.* Dispõe sobre o Código Brasileiro de Aeronáutica. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 23 dez. 1986.

BRASIL. Departamento de Registro Empresarial e Integração (DREI). *Instrução Normativa DREI nº 81, de 10 de junho de 2020.* Aprova os Manuais de Registro de Empresário Individual, Sociedade Limitada e Sociedade Anônima. Brasília: DREI, 2020.

COELHO, Fábio Ulhoa. *Manual de Direito Comercial. Direito de Empresa*. 28. ed. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2016. 552p.

CROUCH, Tom. Wings: A History of Aviation from Kites to the Space Age. New York: Norton, 2004. 736p.

FEDERAL AVIATION ADMINISTRATION (FAA). *14 CFR Part 91 – General Operating and Flight Rules*, Subpart K – Fractional Ownership Operations. Washington, D.C.: FAA, 2023. Disponível em: https://www.faa.gov/. Acesso em: 18 nov. 2025.

HOFFMAN, Paul. *Asas da loucura: a extraordinária vida de Santos-Dumont*. Rio de Janeiro: Record, 2023. 308p.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA (IBGC). *Governança corporativa: estrutura de controles societários*. São Paulo: IBGC, 2009. 256p.

ICAO – International Civil Aviation Organization. *Safety Management Manual (SMM).* Montréal: ICAO, 4. ed., 2018.

TOLEDO, Margherita; et al. (Orgs.). Direito Aeronáutico e o Táxi Aéreo. 1. ed. Belo Horizonte; São Paulo: D'Plácido, 2023. 412 p.

Capítulo 15

# RECUPERAÇÃO JUDICIAL DE EMPRESAS DE BASE TECNOLÓGICA E OS DESAFIOS DA REESTRUTURAÇÃO

Douglas Marques da Silva[1]
Henrique Avelino Lana[2]

## 1 Introdução

No ambiente econômico do século XXI, marcado pela digitalização acelerada, pela transformação tecnológica contínua e pela centralidade dos ativos intangíveis, a discussão acerca da recuperação judicial e da falência das empresas de base tecnológica revela-se não apenas atual, mas absolutamente imprescindível para a compreensão do fenômeno empresarial contemporâneo. Essas empresas, estruturadas sobre inovação permanente, produção científica aplicada, escalabilidade digital, dependência de capital de risco e ciclos curtos de obsolescência, desempenham papel estratégico na construção da competitividade global, no desenvolvimento de soluções disruptivas e na formação de ecossistemas de inovação que irrigam diversos setores da economia. Por esse motivo, a crise econômico-financeira dessas organizações gera repercussões muito mais profundas do que aquelas observadas nas empresas tradicionais: afeta investidores, cadeias de fornecedores, mercados digitais inteiros, plataformas essenciais de comunicação e, em muitos casos, a própria infraestrutura tecnológica que sustenta atividades essenciais do Estado e da sociedade. Assim, investigar juridicamente os mecanismos de reestruturação dessas empresas torna-se fundamental para assegurar não apenas a preservação da atividade empresarial, mas também a continuidade da inovação, o estímulo à pesquisa aplicada, a proteção da propriedade intelectual envolvida e a estabilidade do ecossistema tecnológico nacional. Em um cenário global hipercompetitivo, compreender a insolvência das empresas de base

1 Especialista em Insolvência Empresarial. Advogado.

2 Advogado. Sócio do escritório MPAL – Moreira do Patrocínio & Avelino Lana Advogados. Especialista, Mestre e Doutor em Direito. Pós-Doutorado em Direito Empresarial. Professor na PUC/MG e Centro Universitário FAMINAS / BH.

tecnológica é compreender os rumos do desenvolvimento econômico, a dinâmica da nova economia e o papel estruturante da tecnologia como vetor de progresso social.

O presente artigo aborda os desafios da recuperação judicial de empresas de base tecnológica, destacando a necessidade de adaptações às particularidades desse setor no contexto do Direito da Insolvência brasileiro. Explora-se como as transformações tecnológicas transferiram a transição da velha para a nova economia, em que ativos intangíveis, inovação e velocidade definem o mercado contemporâneo. São apresentados os conceitos fundamentais: recuperação judicial no Brasil, que visa à preservação de empresas em crise financeira; startups, caracterizadas pela inovação e escalabilidade, e empresas de base tecnológica, que incluem atributos das startups, mas possuem ênfase em pesquisa e desenvolvimento de tecnologias avançadas. O mundo está sofrendo constantes transformações e, nos últimos anos, o avanço tecnológico impactou na forma como as pessoas passaram a lidar com o anseio pelo acúmulo e pelo lucro (THOMAZELLI, ARRUDA, BICHARA, 2024). A tecnologia se tornou um dos pilares da economia nacional e global, modificando consideravelmente o mundo dos negócios e a velha economia. O contraste entre a velha economia, composta por modelos de negócios tradicionais que incluem por exemplo, a exploração de atividades ligadas à siderurgia e a manufatura em relação à nova economia, liderada por empresas que, através da tecnologia, promovem notórias revoluções na sociedade, no formato de contratação e no relacionamento entre as empresas. A necessidade de sobrevivência e de permanência no mercado tem feito com que as empresas tradicionais aprendam com empresas de tecnologia, base tecnológica e startups, as quais, além da tecnologia, utilizam metodologias ágeis em um ambiente de extrema incerteza para inovar produtos e serviços. Nesse contexto, o Brasil é um país estratégico para a inovação, exportando para o mundo formidáveis exemplos de empresas e sociedades, como o Nubank [1]e o iFood[2], que notadamente impactaram a sociedade e o hábito dos consumidores através dos seus serviços inovadores. No entanto, o ambiente competitivo e as rápidas mudanças tecnológicas expõem essas empresas a desafios financeiros e a riscos de mercado, que podem culminar em crises a serem tratadas em processos de recuperação judicial. Assim, o objetivo principal deste artigo é analisar alguns dos principais desafios a serem enfrentados por empresas de tecnologia no processo de recuperação judicial de acordo com a legislação

1 https://blog.nubank.com.br/nubank-e-brasileiro/

2 https://institucional.ifood.com.br/noticias/ifood-e-uma-empresa-brasileira/

brasileira, com foco nos ativos intangíveis, e na participação de credores e demais envolvidos nos processos de reestruturação no Brasil. O objetivo geral do artigo é apresentar conceitos importantes e sua relação com o tema da recuperação judicial de empresas de tecnologia. Este artigo também busca contribuir com *insights* e fomentar a discussão sobre este tema, com o propósito de destacar fatores específicos que poderão impactar no sucesso ou fracasso da recuperação judicial de empresas de tecnologia, startups ou empresas de base tecnológica, tendo em vista seu significativo impacto na sociedade e na economia. Como metodologia, para elaboração deste artigo expositivo, adotou-se o método dedutivo. Desse modo, busca-se contribuir com o debate e construção de soluções eficientes para futuros processos de recuperação judicial de empresas de base tecnológica.

## 2 A recuperação, inovação e tecnologia

No Brasil, a atual legislação responsável por regulamentar a disfunção da atividade econômica, materializada nas crises reversíveis (cujos remédios legais são a recuperação judicial ou extrajudicial) e irreversíveis (para as quais se prevê a falência)[3] é a Lei n. 11.101 de 2005. A Recuperação Judicial trata-se, portanto, de ação judicial, cuja legitimação ativa é somente do devedor, respeitados os requisitos legais (LREF, art. 48). A medida possibilita ao devedor uma renegociação coletiva do seu passivo em um ambiente regulado, tendo sido concebida pelo legislador para combater crises econômico-financeiras complexas e de maior envergadura. Portanto, afirma-se que a recuperação judicial possibilita a reorganização de sociedades empresárias em crise, para pagar seus débitos preservando empregos e mantendo a atividade econômica. Antes de se introduzir o conceito legal de startups de acordo com a legislação brasileira vigente, é importante abordar os conceitos trazidos por Steve Blank e Eric Ries pela notória relevância e contribuição relacionadas ao conceito de *startup* recepcionado pelo mercado. Steve Blank define uma startup como "uma organização temporária em busca de um modelo de negócios escalável, repetível e sustentável" (2012). Em sua visão, uma startup é uma fase transitória, descrita por experimentação e validação de hipóteses sobre o modelo de negócios, até que seja encontrada uma fórmula que funcione e possa ser escalada. Esse conceito é a base para o método de desenvolvimento de empreendedores (*customer development*), que enfatiza a necessidade

3 SCALZILLI, J. P.; SPINELLI, L. F.; TELLECHEA, R. Recuperação de Empresas e Falência: Teoria e Prática na Lei 11.101/2005. 4. ed. São Paulo: Almedina, 2023.p. 49

de se compreender profundamente empreendedores e validar suposições antes de se investir em grandes escalas[1]. Já Eric Ries, em seu livro *Lean Startup*, amplia essa ideia ao definir a startup como "uma instituição humana projetada para criar um novo produto ou serviço em condições de extrema incerteza" (2012). O conceito de Ries foca na criação de um processo ágil e adaptável que envolva a construção rápida de protótipos (MVPs, ou produtos mínimos viáveis) para testar e aprender com o mercado. Sua metodologia *Lean Startup* sugere um ciclo de Construir-Medir-Aprender (Construir-Medir-Aprender), que permite que startups ajustem suas abordagens rapidamente com base no *feedback* do cliente[2]. Extrai-se desses conceitos o fato de que *startups* se desenvolvem em ambientes de extrema incerteza, valendo-se de metodologias ágeis e de base tecnológica com propósito de escalar produtos e negócios. Apresentados brevemente os principais conceitos de *startup* reconhecidos pelo mercado, será apresentado no próximo subtópico o conceito de startup introduzido pelo legislador no ordenamento jurídico brasileiro.

O conceito legal de startup no Brasil está positivado pelo Marco Legal das Startups e do Empreendedorismo Inovador (Lei Complementar nº 182/2021), sancionada em 1º de junho de 2021. Essa legislação define startup como uma organização empresarial ou societária, que trabalha com modelos de negócio inovadores (art. 4º), seja para oferecer novos produtos e serviços ou para aperfeiçoar sistemas já existentes, e que buscam rápida escalabilidade. Segundo o Marco Legal, para que uma empresa seja considerada uma startup, ela deve atender a alguns requisitos: (i) a empresa deve ter até 10 anos de inscrição no CNPJ (Cadastro Nacional de Pessoas Jurídicas); (ii) ter um faturamento bruto anual de até R$16 milhões no ano-calendário anterior, ou de R$1.333.334,00 (um milhão, trezentos e trinta e três mil trezentos e trinta e quatro reais) multiplicado pelo número de meses de atividade no ano-calendário anterior, quando inferior a 12 (doze) meses, independentemente da forma societária adotada'; (iii) deve utilizar um modelo de negócio inovador ou adotar modelos com potencial de crescimento rápido; (iv) pode ser constituída como empresa individual de responsabilidade limitada, sociedades empresárias, sociedades cooperativas e as sociedades simples; e (v) pode estar enquadrada no Inova Simples de maneira opcional. O Marco Legal das Startups alterou também a Lei de

1 BLANK, S. The Startup Owner's Manual: O guia passo a passo para construir uma ótima empresa. Pescadero: K&S Ranch, 2012. Pg. 15

2 BLANK, S. *The Startup Owner's Manual*: O guia passo a passo para construir uma ótima empresa. Pescadero: K&S Ranch, 2012. Pg. 20

Licitações e Contratos Administrativos (art. 81 da Lei nº 14.133/2021) para permitir que startups possam participar de processos licitatórios e firmar contratos públicos de forma mais simplificada.

Com isso, abriu-se a oportunidade para que startups ofereçam suas soluções tecnológicas para o Estado, através de modelos como o *sandbox regulatório*, que permite testes regulamentados de produtos e serviços inovadores. As empresas de base tecnológica (EBTs) são aquelas que executam suas atividades e desenvolvem produtos baseadas fortemente em conhecimentos técnico-científicos e tecnologias frequentemente provenientes de instituições de ensino e pesquisa (por meio da transferência de tecnologia/conhecimentos), mas também podendo ser fruto de atividades de pesquisa e desenvolvimento (P&D) concebidas por elas mesmas.[3] Mas também existem outras definições de EBTs que são importantes para se entender o contexto no qual estão inseridas na economia, cite-se: As EBTs são empresas que realizam esforços tecnológicos significativos e concentram suas operações no desenvolvimento de novos produtos (PINHO; CÔRTES; FERNANDES, 2002, p. 138). Trata-se de empreendimentos cuja fundamentação da atividade produtiva é baseada na aplicação sistemática de conhecimentos científicos e tecnológicos, resultando em novos produtos ou processos com conteúdo inovador (ANPROTEC; SEBRAE, 2002). As EBTs normalmente são oriundas de instituições que atuam em áreas tecnologicamente avançadas e que reúnem características de formação acadêmica e experiência profissional de seus fundadores como condição básica para desenvolverem projetos criativos e inovadores (ANDRADE JÚNIOR, 2009, p. 19). Partindo-se desses conceitos, é possível definir empresa de base tecnológica (EBT) como um tipo especial de empresa que emprega conhecimento técnico-científico nos seus processos internos para promover inovação e aumentar o ritmo do seu crescimento. Empresas de base tecnológica (EBTs) e startups estão intimamente relacionadas entre si, pois ambas aproveitam a tecnologia como um diferencial competitivo para inovar mercados existentes ou criar novos. Muitas startups são empresas de base tecnológica, que utilizam soluções tecnológicas para escalar rapidamente e se adaptar às demandas do mercado. A tecnologia permite que essas empresas desenvolvam modelos de negócios disruptivos, automatizem operações e ofereçam produtos ou

3 GEYSLER, Á. O. S. Estudo teórico-conceitual sobre as empresas de base tecnológica. *Revista CCSA em Perspectiva,* Cascavel: Universidade Estadual do Oeste do Paraná, v. 3, n. 2, p. 82–98, 2021. Disponível em: https://e-revista.unioeste.br/index.php/ccsaemperspectiva/article/view/6174. Acesso em: 4 nov. 2024.

serviços inovadores. No entanto, nem todas as empresas de base tecnológica começam como startups, já que algumas evoluem a partir de empresas tradicionais que adotam tecnologia para melhoria de processos.

Assim, as startups de base tecnológica são geralmente reconhecidas pela agilidade, inovação e crescimento rápido, enquanto uma empresa de base tecnológica mais ampla pode englobar negócios de diversas portas e maturidade, com a tecnologia central para sua operação, mas não necessariamente para um modelo de crescimento acelerado, como o das startups. A partir de todos esses conceitos, denota-se que uma das principais diferenças entre startups e empresas de tecnologia (EBTs) está no estágio de desenvolvimento e na abordagem de mercado, na medida em que startups são sociedades empresárias em estágio inicial, cujo foco principal é a validação de um modelo de negócio escalável e repetível em um ambiente de alta incerteza, testando hipóteses e adaptando-se rapidamente ao mercado para encontrar uma fórmula de crescimento sustentável. Por outro lado, empresas de base tecnológica podem ser startups logo no início, mas frequentemente evoluem para organizações mais maduras e fundamentadas, aplicando tecnologia como seu diferencial competitivo, seja na produção de bens ou em serviços inovadores.

Uma outra diferença entre startups e empresas de base tecnológica está relacionada ao objetivo de crescimento, considerando-se que startups buscam inovar e crescer rapidamente, enquanto as empresas de base tecnológica são projetadas para utilizar tecnologia na base de suas operações, mas sem buscar necessariamente um crescimento acelerado em suas operações, focado no desenvolvimento de ativos a longo prazo. Portanto, infere-se que todas estas diferenças destacam que, embora uma startup possa ser de base tecnológica, nem toda empresa de base tecnológica é uma startup. O status de "startup" tende a ser temporário e mais voltado para a fase inicial de uma empresa, enquanto o termo "base tecnológica" refere-se ao setor e à aplicação da tecnologia como pilar da operação e da geração de valor. Assim, empresas de base tecnológica podem se consolidar como negócios maduros e estabelecidos, enquanto startups mantêm seu foco em inovação e crescimento acelerado até que alcancem uma estabilidade, almejada.

## 3 Os desafios na recuperação judicial de empresas de base tecnológica

Os autores Scalzilli, Spinelli e Tellechea (2005) ensinam que os negócios estão sujeitos ao mesmo ciclo de vida dos seres biológicos: nascem, desenvolvem-se, atingem a maturidade, declinam e, ineditamente, morrem.[1] A partir disso, indaga-se, portanto, se as empresas de base tecnológica e as startups que possuem maior dinamismo, aceleração e extensa utilização da tecnologia escapariam dos efeitos da crise e de sua consequente falência ("morte"). A resposta mais correta para essa pergunta seria não, mesmo que as startups e empresas de tecnologia estivessem imersas em economias capitalistas, de modo que não escapassem deste ciclo e de variáveis, como a exposição aos riscos e às crises diversas que recaem sobre as empresas tradicionais da velha economia.

Considerando as peculiaridades das *startups*, bem como das empresas de base tecnológica que possuem notório impacto social, armazenamento de informações, dados pessoais e sensíveis, questiona-se ainda: o atual sistema de recuperação de empresas brasileiro, em que pese suas inovações introduzidas pela Lei 14.101 de 2020, seria capaz de processar pedidos de recuperação judicial de empresas citadas neste artigo, como o Nubank e o Ifood? Infelizmente, como ninguém sabe qual será o aspecto do mundo em 2050 – muito menos em 2100, levando-se em conta os impactos da tecnologia e da Inteligência Artificial (IA) – , não existe uma resposta precisa para essa pergunta (HARARI, 2018).

No entanto, considerando os sete principais problemas que afetam o Poder Judiciário brasileiro, cite-se: **(i)** excesso de processos, pois somente em 2023 foram 35 milhões de novos casos [2]; **(ii)** morosidade e **(iii)** falta de acesso à justiça, somando-se a tantos outros como **(iv)** falta de infraestrutura adequada, com instalações físicas precárias e carência de recursos tecnológicos; **(v)** alto custo, representando um peso específico no orçamento público, com esforços altos para magistrados e altos custos de funcionamento; **(vi)** necessidade de conhecimentos específicos dos juízes que conduzem pedidos de recuperação judicial em administração, economia, de organização e métodos, de contabilidade e organizar pessoas

1 SCALZILLI, J. P.; SPINELLI, L. F.; TELLECHEA, R. *Recuperação de Empresas e Falência:* Teoria e Prática na Lei 11.101/2005. Ed. São Paulo: Almedina, 2023.

2 CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (CNJ). *Justiça em Números 2024*: Barroso destaca aumento de 95% em novos processos. Disponível em: https ://www .cnj .jus .br /justica -em -numeros -2024 -barroso -destaca -aumento -de -95 -em -novos -processos/ . Acesso em: 30 nov. 2024.

e **(vii)** falta de varas especializadas em falência e recuperação judicial nos estados do Brasil, já que, até fevereiro do ano de 2023, havia 23 varas especializadas distribuídas em dez estados da federação - São Paulo concentra cinco delas. Ceará, Mato Grosso e Tocantins indicaram ter três varas especializadas cada um. Bahia, Rio Grande do Sul e Paraná têm duas varas, enquanto Distrito Federal, Santa Catarina e Sergipe têm apenas um juízo especializado.

Além desses problemas que certamente impõem entraves naturais e limitam a eficiência dos procedimentos de reestruturação, a mudança nos modelos de negócio à introdução da tecnologia inaugura um novo capítulo na compreensão da crise, seus desdobramentos e principalmente nos processos de reestruturação. Por isso, o direito da insolvência precisa compreender esse processo dinâmico e contribuir com soluções reais para o enfrentamento das crises empresariais. Jamais lutar contra elas – algo que, no fim do dia, é impossível[1]. Por tudo exposto, nota-se a importância de discutir com maior importância a eventual necessidade de introduzir na Lei 11.101 de 2005 disposições normativas para regular a recuperação judicial de startups, empresas de base tecnológica ou tecnologia, tendo em vista suas características e seus impactos sociais.

## 4 Intangibilidade dos ativos: dificuldades para monetizar ativos intangíveis e utilizá-los para pagamento de passivos

Os ativos podem ser conceituados como qualquer recurso, seja tangível ou intangível, que está sob o domínio de uma sociedade empresária e que pode ser utilizado no exercício da atividade econômica para criação de produtos ou serviços com o objetivo de gerar benefícios econômicos futuros. Os ativos intangíveis – chamados por alguns de ativos invisíveis, por outros de ativos intelectuais, dentre tantas outras denominações atuais – formam, de acordo com Hendriksen e Van Breda (1999), uma das áreas mais complexas e desafiadoras da contabilidade e, provavelmente, também das finanças empresariais. Parte dessa complexidade deve-se às dificuldades de identificação e definição desses ativos, mas certamente os maiores obstáculos estão nas incertezas quanto à mensuração de seus valores e à estimação de suas vidas úteis. Kohler (*apud* IUDÍCIBUS, 2000) define, com muita propriedade, os ativos intangíveis como sendo ativos de

1 TELLECHEA, R.; SCALZILLI, J. P.; SPINELLI, L. F. *História do Direito Falimentar:* da Execução Pessoal à Preservação da Empresa. 1. ed. São Paulo: Almedina, 2018.

capital que não têm existência física e cujo valor é limitado pelos direitos e benefícios que sua posse confere ao proprietário.

Hendriksen e Van Breda (1999, p. 387) definem ativos intangíveis como ativos que carecem de substância. Como tais, esses ativos devem ser reconhecidos sempre que preencherem os requisitos de reconhecimento de todo e qualquer ativo, ou seja, devem atender à definição de ativo, devem ser mensuráveis e devem ser relevantes e precisos.[2] São exemplos de alguns ativos intangíveis, além de marcas: patentes, franquias, *goodwill*, direitos autorais, processos secretos, licenças, *softwares* desenvolvidos, bancos de dados, concessões públicas, direitos de exploração e operação, uma carteira fiel de clientes, entre outros[3]. Pelas características e conceitos anteriormente expostos, nota-se que os ativos intangíveis representam os principais ativos das empresas de base tecnológica. E isso ocorre porque as empresas de base tecnológica e startups que representam a nova economia são altamente dependentes de capital intelectual, inovação e propriedade intelectual, como softwares, patentes, marcas, e tecnologias desenvolvidas. Isso está em contraste com as empresas tradicionais, que representam a velha economia, em que os ativos tangíveis (máquinas, equipamentos, imóveis) podem representar a maior parte do patrimônio, já que empresas de base tecnológica se fundamentam em ativos que não possuem forma física. Todavia, existe uma situação que não pode ser desconsiderada e que foi acertadamente explanada por Perez e Fama (2006, pág.7-24) no artigo "Ativos intangíveis e o desempenho empresarial", relativamente à correlação entre a velha e a nova economia, veja-se:

> velha economia e nova economia se consolidam e convergem para uma única economia, bem diferente das anteriores. Nesse cenário, as organizações buscam novas formas de geração de valor, procurando a melhor interação entre ativos tangíveis e intangíveis. Apesar da inegável importância dos ativos intangíveis, para Kayo (2002), Reilly e Schweihs (1998) e Boulton *et al.* (2001), isso não significa que os tangíveis estejam perdendo importância, pois é difícil dissociar um ativo tangível de um intangível. Assim, é a interação dessas duas naturezas de ativos que define o efetivo valor da empresa. Conforme demonstrado na pesquisa realizada por Boulton, Libert e Samek (2001), as organizações estão criando valor de um modo totalmente novo, utilizando combinações de ativos intangíveis e tangíveis, até agora não adequadamente

2 BERRI, J. R. *Mensuração Do Capital Intelectual:* Estudo De Caso De Uma Indústria Através Do Navegador Skandia. Disponível em: https ://www .ceavi .udesc .br /arquivos /id_submenu /1063 /juliana_riske_berri .pdf . Acesso em: 30 nov. 2024.

3 PEREZ, M. M.; FAMA, R. Ativos intangíveis e o desempenho empresarial . *Revista Contabilidade & Finanças* , São Paulo, v. 17, n. 40, pág. 7-24, 2006. Disponível em: https:// www.revistas.usp.br/rcf/article/view/34174 . Acesso em: 30 nov. 2024.

reconhecidas pelos sistemas contábeis tradicionais.

A partir das definições e correlações estabelecidas, os primeiros obstáculos a serem abordados neste trabalho são (i) os impactos da alienação dos ativos intangíveis de empresas de bases tecnológicas dentro do contexto da recuperação judicial, considerando a dependência dos ativos intangíveis para a competitividade, escalabilidade e sobrevivência das empresas de base tecnológica, e (ii) como a sociedade empresária conseguirá se soerguer sem os ativos intangíveis, na medida em que as sociedades de base tecnológica na maior parte dos casos, não possuem ativos intangíveis para garantir o pagamento dos credores em um cenário de liquidação. Nos procedimentos de recuperação judicial de empresas do Brasil, em que pese a alienação de ativos estar inserida no artigo 50 da Lei 11.101 de 2005 como um dos meios legalmente admitidos, dentre outros, que poderão se dar através de: (i) trespasse ou arrendamento de estabelecimento, inclusive à sociedade constituída pelos próprios empregados; (ii) dação em pagamento ou novação de dívidas do passivo, com ou sem constituição de garantia própria ou de terceiro; (iii) venda parcial dos bens; (iv) usufruto da empresa; (v) constituição de sociedade de propósito específico para adjudicar, em pagamento dos créditos, os ativos do devedor; (vi) venda integral da devedora, desde que garantidas aos credores não submetidos ou não aderentes a condições, no mínimo, equivalentes àquelas que teriam na falência, conforme admitido pelos tribunais brasileiros, a exemplo do Agravo de Instrumento n. 2082507-81.2023.826.0000, julgado pelo E. TJSP em 30.08.2023. Esses meios de soerguimento, como a alienação de ativos intangíveis, se inseridos no plano de recuperação judicial, necessitam de cumprir etapas específicas e observar determinados requisitos legais para produzir seus efeitos jurídicos, dentre eles sua aprovação em AGC (Assembleia Geral de Credores), conforme a regra geral estabelecida pelo quórum previsto pelos art. 45 da Lei 11.101 de 2005, com posterior homologação por decisão judicial.

Ocorre, todavia, que as homologações dos processos de recuperação costumam ser morosas. E esta morosidade associada aos problemas que afetam o Poder Judiciário brasileiro anteriormente citados aumentam a probabilidade de inviabilizar a recuperação judicial de startups e EBTs, causar o perecimento dos ativos intangíveis destas empresas e o impacto social irreversível ou de difícil reversão, devido a características específicas dessas empresas. Para se encontrarem soluções para desafios peculiares como esses, o ideal seria introduzir no texto da Lei 11.101 de 2005 disposições específicas para regulamentar a recuperação judicial startups e EBTs, tal

como aquelas previstas nos artigos da Lei de Falências, que regulamentam a recuperação judicial de ME e EPP.

Nesse sentido, busca-se estabelecer um critério legítimo para concretização do princípio da igualdade: a capacidade recuperacional, possibilitando uma diferenciação isonômica entre startups e EBTs em crise, alusiva ao deferimento do processamento e à concessão da recuperação judicial. Isso pois, como se sabe, o princípio da igualdade, por si só, é uma expressão vazia e depende da adoção de um critério de diferenciação para que efetivamente seja possível agruparem-se os iguais (igualdade horizontal) e distinguirem-se os desiguais (igualdade vertical), permitindo a comparação e, portanto, o estabelecimento de tratamento recuperacional adequado[1]. A partir do exposto, alguns dos métodos ou soluções para garantir valorização, liquidez e preservação das atividades de base tecnológica em recuperação judicial, alusivamente à alienação de ativos intangíveis, e assegurar a efetividade do procedimento de recuperação judicial de empresas de tecnologia e EBTs estão descritos nas próximas subseções.

## 5 Aprimoramento da perícia prévia

Um dos métodos e soluções para superar os desafios da recuperação judicial de empresas de tecnologia com relação à avaliação dos ativos intangíveis, é a adoção de medidas de aprimoramento no procedimento de perícia previsto no art. 51-A da Lei 11.101 de 2005. Assim, consideram-se as características e particularidades das startups e EBTs, que incluem ativos intangíveis, predominantemente, dinâmicas financeiras voláteis e operações em inovação com comprovação do perito em conhecimentos técnicos, negócios digitais, propriedade intelectual e modelos de negócios escaláveis, com apresentação de relatórios detalhados, elaborados com o auxílio de inteligência artificial, softwares para examinar rapidamente projeções financeiras e rastrear fluxos de caixa da empresa.

1 LOPES, E. L. P. *A evolução do direito societário brasileiro:* estudo sobre a adequação da legislação nacional às práticas internacionais de governança corporativa . 2011. Tese (Doutorado em Direito) — Faculdade de Direito, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2011. Disponível em: https ://www .teses .usp .br /teses /disponiveis /2 /2133 /tde -18112011 - 145517 /publico / Versão_Integral .pdf . Acesso em: 30 nov. 2024.

## 6 Ampliação do prazo de apresentação do plano de recuperação judicial de 60 para 120 dias

Ademais, diante das particularidades descritas neste trabalho, ampliar o prazo para apresentação do plano de recuperação de características judiciais de empresas de tecnologia, empresas de base tecnológica (EBTs) e startups de 60 para 120 dias pode trazer vantagens. Isso porque EBTs e startups possuem um volume significativo de ativos intangíveis, como softwares, patentes e propriedade intelectual, cuja valorização é complexa, um prazo ampliado permite maior precisão na análise desses ativos para inclusão no plano, para serem utilizados no pagamento dos credores. A ampliação desse prazo também possibilitaria que os procuradores e prepostos da empresa em recuperação pudessem negociar com investidores e credores estratégicos, essenciais para startups e EBTs. Adicionalmente, empresas tecnológicas lidam frequentemente com muitos credores, como é o caso das 123 Milhas, que, até novembro de 2024, possuía mais de 800 mil credores[1], incluindo fornecedores de serviços digitais e instituições financeiras. Um prazo maior poderia facilitar a construção de um consenso com essas partes interessadas. Empresas de tecnologia geralmente possuem projetos em fases críticas de P&D, que podem ser fundamentais para sua recuperação. Também por isso estender o prazo possibilitaria um período maior para alinhar esses ciclos com as estratégias do plano de soerguimento. Dessa maneira, pode-se concluir, em relação a esta subseção, que o tempo adicional permitirá a apresentação de um plano bem estruturado, reduzindo a necessidade de aditamentos e revisões futuras, aumentando a eficiência do processo, ampliando a sinergia entre a perícia prévia e a elaboração do plano e, sobretudo, otimizando esforços.

## 7 Ampliação dos formatos de alienação dos ativos intangíveis

Outra potencial solução para elevar o nível de eficiência dos procedimentos de reestruturação de empresas de tecnologia seria ampliar os meios de alienação dos ativos intangíveis, aumentando o grau de cooperação entre as empresas EBTs, startups, administrador judicial com *marketplaces* de ativos intangíveis, como Ocean Tomo ou IPXI, na medida em que esses mercados conectam compradores e vendedores globais específicos em intangíveis, como patentes e *softwares*, facilitando

1 https://g1.globo.com/jornal-nacional/noticia/2024/11/07/clientes-da-123-milhas-tem-ate-o-fim-de-novembro-para-consultar-lista-de-credores-da-empresa.ghtml

transações entre partes que compreendem o valor desse tipo de ativo. Isso também permite uma exposição internacional, essencial para tecnologias com aplicabilidade global.

## 8 Inovação nos meios de comunicação com os credores

A atual Lei de Falências exige, de acordo com a previsão contida no art. 22, I, a da Lei 11.101/2005, que o Administrador Judicial deve enviar correspondência a todos os credores acerca do deferimento do processamento da recuperação judicial. No entanto, tendo em vista todos os avanços tecnológicos, vê-se que a Lei 14.112 de 2020 não trouxe inovações significativas em relação à comunicação com os credores no tocante ao envio das correspondências. Diante do contexto apresentado, permitir que a comunicação com os credores em processos de recuperação judicial de empresas de tecnologia seja feita por meio de comunicações eletrônicas ou jornais digitais de grande circulação apresenta diversas vantagens, garantindo o envio quase instantâneo das informações aos credores, eliminando atrasos causados por prazos de extravio de comunicações enviadas pelos correios e de jornais convencionais. O envio da comunicação aos credores por meio eletrônico, certamente aumentaria a velocidade do procedimento de reestruturação e, por consequência, resguardaria o interesse dos credores, da empresa de modo a preservar os ativos intangíveis.

Além do mais, a substituição dos meios físicos por digitais reforça a imagem de modernidade e responsabilidade ambiental do Poder Judiciário, além de permitir que credores de diferentes localidades possam acessar comunicações sem limitações geográficas ou logísticas, reforçando a democratização do processo de insolvência.

## 9 Conclusão

A análise da recuperação judicial e da falência das **empresas de base tecnológica** evidencia que a nova economia exige um redimensionamento profundo das categorias tradicionais do direito empresarial e do sistema de insolvência brasileiro. A estrutura singular dessas empresas, marcada pela predominância de ativos intangíveis, pela dependência de capital de risco, pela intensa assimetria informacional e pela alta velocidade de inovação, revela que seus processos de crise não podem ser tratados pelos mesmos parâmetros aplicáveis às organizações da economia tradicional. A preservação dessas empresas, sempre que possível, não representa

apenas a continuidade de um empreendimento isolado, mas a proteção de uma cadeia de inovação que sustenta ecossistemas completos, fomenta o desenvolvimento científico, mantém empregos altamente qualificados e impulsiona a competitividade do país no cenário global.

Verifica-se, portanto, que o atual regime da Lei nº 11.101/2005, embora modernizado pela reforma de 2020, ainda carece de instrumentos mais precisos para lidar com a complexidade das empresas intensivas em tecnologia. A ausência de critérios específicos para avaliação, valoração e alienação de ativos intangíveis, bem como a dificuldade de adaptação dos credores e do próprio Judiciário às particularidades dessas organizações, evidencia um descompasso entre a legislação vigente e a realidade econômica contemporânea. Por essa razão, a construção de soluções jurídicas adequadas, seja por meio de evolução legislativa, seja pela consolidação de boas práticas jurisprudenciais, torna-se indispensável para garantir que a reestruturação dessas empresas seja efetiva, célere e socialmente eficiente.

Compreender a insolvência das empresas de base tecnológica não constitui uma preocupação restrita ao campo acadêmico, mas sim um imperativo estratégico para o futuro econômico do Brasil. A proteção do dinamismo inovador que caracteriza esse setor exige que o direito concursal evolua de modo contínuo e responsivo, assegurando mecanismos capazes de equilibrar a preservação da empresa, a segurança jurídica dos credores e a estabilidade da ordem econômica. Em síntese, o enfrentamento dos desafios impostos pela crise dessas empresas representa um passo essencial para que o país se mantenha competitivo, inovador e alinhado às demandas da economia digital global.

O avanço das tecnologias digitais intensificou significativamente o impacto e a velocidade da disrupção em diversos setores. Essas transformações não apenas apresentam desafios, mas também abrem espaço para que as empresas explorem oportunidades de inovação em produtos, processos e modelos de negócios. Neste artigo, apresentou-se conceitos importantes para a compreensão dos principais desafios do processo de recuperação judicial de empresas de tecnologia, que enfrentam obstáculos particulares devido às suas características, como ativos predominantemente intangíveis, velocidade de obsolescência tecnológica e o grande número de credores, muitas vezes consumidores. Essas especificidades exigem uma evolução na prática jurídica e nenhum arcabouço normativo aplicável. Buscou-se apresentar potenciais soluções. É essencial que o Poder Judiciário e os agentes envolvidos adaptem suas práticas para equilibrar os interesses dos credores, da empresa em recuperação e da sociedade, promovendo a

preservação da atividade econômica, a geração de empregos e a continuidade da inovação tecnológica. Essa adaptação não apenas aumenta a eficiência do processo, mas também reforça a segurança jurídica e a confiança no sistema recuperacional brasileiro.

## Referências

ANDRADE JÚNIOR, P. P. *O desafio do empreendedor nas empresas de base tecnológica em incubadoras*. Campinas: Reverbo Editora, 2009.

ANPROTEC; SEBRAE. *Glossário dinâmico de termos na área de tecnopólis, parques tecnológicos e incubadoras de empresas*. Brasília: Anprotec; Sebrae, 2002.

BERRI, J. R. *Mensuração Do Capital Intelectual: Estudo De Caso De Uma Indústria Através Do Navegador Skandia.* Disponível em: https ://www .ceavi .udesc .br /arquivos /id_submenu /1063 /juliana_riske_berri .pdf . Acesso em: 30 nov. 2024.

BRASIL. Lei n. 11.101 de 9 de fevereiro de 2025. Regula a recuperação judicial, a extrajudicial e a falência do empresário e da sociedade empresária. Brasília, DF: Presidência da República, 2021. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato20042006/2005/lei/l11101.html Acesso em: 28 nov. 2024.

BRASIL. Lei Complementar nº 182, de 1º de junho de 2021. Institui o Marco Legal das Startups e do Empreendedorismo Inovador e altera a Lei nº 6.404, de 15 de dezembro de 1976, e a Lei Complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006. Brasília, DF: Presidência da República, 2021. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp182.html. Acesso em: 28 nov. 2024.

BRASIL. Lei n 14.133 de 1º de abril de 2021. Regula a Lei de Licitações e Contratos Administrativos. Brasília, DF: Presidência da República, 2021. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2021/lei/l14133.htmem . Acesso em: 28 nov. 2024.

BLANK, S. *The Startup Owner's Manual*: O guia passo a passo para construir uma ótima empresa. Pescadero: K&S Ranch, 2012.

COELHO, F. U. *Manual de Direito Comercial* - 34. ed - São Paulo: Thomson Reauters Brasil, 2024.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (CNJ). *Justiça em Números*

*2024*: Barroso destaca aumento de 95% em novos processos. Disponível em: https ://www .cnj .jus .br /justica -em -numeros -2024 -barroso -destaca -aumento -de -95 -em -novos -processos/ . Acesso em: 30 nov. 2024.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (CNJ). *Ministério da Justiça aponta três principais problemas do Judiciário*. Disponível em: https :// www .cnj .jus .br /ministerio -da -justica -aponta -tres -principais -problemas -do -judiciario/ . Acesso em: 30 nov. 2024.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (CNJ). *A conjuntura econômica amplia a importância do debate sobre a recuperação judicial* . Disponível em: https ://www .cnj .jus .br /conjuntura -economica -amplia -importancia -de -debate -sobre -recuperacao -judicial/ . Acesso em: 30 nov. 2024.

FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS (FGV). *Recuperação de Empresas no Brasil:* Desafios e Perspectivas . Disponível em: https ://www .conjur .com .br /wp -content /uploads /2023 /09 /fgv -recuperacao -empresas .pdf. Acesso em: 30 nov. 2024.

GEYSLER, Á. O. S. Estudo teórico-conceitual sobre as empresas de base tecnológica. *Revista CCSA em Perspectiva*. Cascavel: Universidade Estadual do Oeste do Paraná, v. 3, n. 2, p. 82–98, 2021. Disponível em: https://e-revista.unioeste.br/index.php/ccsaemperspectiva/article/view/6174. Acesso em: 4 nov. 2024.

HARARI, Y. N. *21 lições para o século 21*. 1. ed. São Paulo: Companhia das Letras, 2018.

HENDRIKSEN, E. S.; VAN BREDA, M. *Teoria da contabilidade*. S. Paulo: Atlas, 1999.

IFOOD. *iFood é uma empresa brasileira.* Site Institucional iFood, 27 set. 2021. Disponível em: https://institucional.ifood.com.br/noticias/ifood-e-uma-empresa-brasileira/. Acesso em: 4 nov. 2024.

KOHLER *apud* IUDÍCIBUS, S. *Teoria da contabilidade*. São Paulo: Atlas, 6. ed., 2000.

LOPES, E. L. P. *A evolução do direito societário brasileiro:* estudo sobre a adequação da legislação nacional às práticas internacionais de governança corporativa . 2011. Tese (Doutorado em Direito) — Faculdade de Direito, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2011. Disponível em: https ://www .teses .usp .br /teses /disponiveis /2 /2133 /tde -18112011 -

145517 /publico /Versão_Integral .pdf . Acesso em: 30 nov. 2024.

LOPES, F. D; CORRAR, L. J.; MONTEIRO, L. F. O impacto das práticas de gestão do conhecimento no desempenho organizacional: um estudo em empresas de base tecnológica. *Revista Contabilidade & Finanças*, São Paulo, v. 30, n. 79, p. 31-44, 2019. Disponível em: https://www.scielo.br/j/rcf/a/8WztjPbNVnyvNVhJCTJHFDx. Acesso em: 4 nov. 2024.

NUBANK. *O Nubank é brasileiro:* nossa história e raízes. Blog Nubank, 20 out. 2021. Disponível em: https://blog.nubank.com.br/nubank-e-brasileiro/. Acesso em: 4 nov. 2024.

PEREZ, M. M.; FAMA, R. Ativos intangíveis e o desempenho empresarial . *Revista Contabilidade & Finanças* , São Paulo, v. 17, n. 40, pág. 7-24, 2006. Disponível em: https://www.revistas.usp.br/rcf/article/view/34174. Acesso em: 30 nov. 2024.

PINHO, M.; CÔRTES, M. R.; FERNANDES, A. C. A fragilidade de empresas de base tecnológica em economias periféricas: uma interpretação baseada na experiência brasileira. *Ensaios FEE*, v. 23, n. 1, p. 135-162, 2002.

RIES, E. *A Startup Enxuta*: como os empreendedores atuais utilizam a inovação contínua para criar empresas extremamente bem-sucedidas. Tradução de Cristina Yamagami. Rio de Janeiro: Alta Livros, 2012.

SCALZILLI, J. P.; SPINELLI, L. F.; TELLECHEA, R. *Recuperação de Empresas e Falência:* Teoria e Prática na Lei 11.101/2005. 4. ed. São Paulo: Almedina, 2023.

SEBRAE. *Conheça as empresas de base tecnológica*. Disponível em: https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/conheca-as-empresas-de-0VgnVCM100000d701210aRCRD#:~:text=Os%20pequenos%20neg%C3%B3cios%20de%20base,qu%C3%ADmico%20(saneantes%20e%20farmoqu%C3%ADmicos). Acesso em: 28 nov. 2024.

TELLECHEA, R.; SCALZILLI, J. P.; SPINELLI, L. F. *História do Direito Falimentar:* da Execução Pessoal à Preservação da Empresa. 1. ed. São Paulo: Almedina, 2018.

THOMAZELLI, D. R.; ARRUDA, P. G.; MENDONÇA, S. B. *Direito de Empresa:* Introdução ao Direito de Empresa e Títulos de Crédito. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2024.

Capítulo 16

# HOLDING FAMILIAR: O NOVO PERFIL DAS EMPRESAS FAMILIARES NO BRASIL

Armando Henrique Silva Semeão[1]
Ana Claudia Rossaneis Crespi[2]
Gabriela Bergamo Esteves[3]
Gabriela Guimarães Sberse[4]

## 1 Introdução

O Judiciário Brasileiro traz como princípio basilar a celeridade das tramitações procedimentais uma vez que um processo judicial demorado pode ferir diretamente dentre outros aspectos, o princípio da isonomia entre as partes, uma vez que, a depender da lide em questão, o aspecto financeiro é essencial para a manutenção da tramitação judiciária.

Contudo, quando o assunto versa sobre o procedimento de inventário, apesar do prazo máximo estipulado em lei para seu início ser

1 Pós-graduado em Direito do Trabalho e Direito Eleitoral pela Faculdade Venda Nova do Imigrante (Faveni). Pós-graduando em Direito Constitucional pela Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro (PUC-Rio). Graduando em Ciências Políticas pela Universidade de Uberaba (Uniube). Bacharel em Direito pela Universidade Estadual de Maringá (UEM). E-mail: armandohssemeao@gmail.com

2 Doutora em Função Social do Direito pela FADISP, Faculdade Autônoma de Direito (2024). Mestre em Ciências Jurídicas com ênfase em Direitos da Personalidade pela UniCesumar, Universidade Cesumar (2015). Graduada em Direito pela UEM, Universidade Estadual de Maringá (2012). Professora do Programa de Pós-graduação lato sensu em Direito Civil da Universidade Estadual de Maringá. Professora do Programa de Pós-graduação lato sensu em Direito de famílias e sucessões do Centro Universitário Cidade verde. Membra da ABDPro, Associação Brasileira de Direito Processual, e IBDFam, Instituto Brasileiro de Direito de Família. Tem experiência na área de Direito Processual Civil, Direito Civil e Direito do Consumidor. Pesquisadora inscrita no CNPq. Autora de capítulos de livros e artigos. Advogada devidamente inscrita na OAB/PR. E-mail: ana.rossaneis@gmail.com

3 Pós Graduada em Direito Empresarial pela Fundação Getúlio Vargas (FGV). Pós Graduanda em Direito de Família e Sucessões pela Legale Educacional. Bacharela em direito pela Universidade Estadual do Paraná (UEM). Experiência nas áreas de Direito Civil, Direito Processual Civil, Direito de Família e Sucessões. Autora de artigos acadêmicos. Estagiária do Ministério Público do Estado de São Paulo (MP-SP). Email: gabrielabergamoesteves@gmail.com

4 Pós-graduada em Responsabilidade Civil Médica e Odontológica pela Damásio Educacional. Bacharela em Direito pela Universidade Estadual de Maringá. E-mail: gabrielasberse.adv@gmail.com

de 120 dias a partir da abertura da sucessão, com prazo de término para 12 meses, podendo esse prazo ser prorrogado a critério do Juiz. (Brasil;2015)

No entanto, a regra prática é que um inventário leve anos para ser concluído - e durante esse período, os bens pertencentes ao espólio formam uma universalidade, considerada como um bem imóvel, e não comporta distribuição entre as partes.

Outro aspecto que gera preocupação às partes é o valor e a quantidade de tributos que incidem sobre o montante dos bens a serem partilhados em processo de inventário. Entre outros impostos e taxas, temos o ITCMD (Imposto sobre transmissão Causa Mortis e doação de quaisquer bens ou direitos), o ITBI (Imposto sobre transmissão de bens móveis) e o Imposto sobre o ganho de capital.

Essas foram algumas das razões para a popularização das chamadas "Holdings Familiares" ou "Holdings Empresariais" no Brasil, especialmente entre pessoas que detém um alto valor em patrimônio.

Assim, busca-se caracterizar e definir no que se constituem as holdings do ponto de vista empresarial, bem como esclarecer suas semelhanças e diferenças com outros tipos de empresas ou sociedades mais comuns, com demonstração dos aspectos positivos e negativos de uma holding dentro dos direitos empresarial e sucessório.

Inicia-se a abordagem do tema conceituando as Holdings Familiares dentro do contexto do direito empresarial, definindo suas vantagens e propósitos nesta seara, bem como hipóteses e condições para formação de uma Holding.

Em um segundo momento, faz-se uma análise da Holding no contexto do direito de Família e Sucessões, trazendo suas vantagens e desvantagens para a administração familiar em um contexto empresarial geral.

Para tanto, utiliza-se do método biográfico dedutivo com a técnica de pesquisa bibliográfica onde foram coletados dados em artigos pré-existentes com o objetivo de definir e demonstrar como as Holdings Familiares, dentro do contexto brasileiro, são utilizadas como estratégias empresariais, tributárias e familiares.

## 2 A holding: um novo tipo societário ou nova forma de administração?

O termo "Holding" surgiu, na última década no Brasil, como um fenômeno inovador, ligado à promessa, para grandes empresários, da possibilidade de se criar uma empresa responsável pela administração de todos os bens de seu titular, de forma mais viável, do ponto de vista tributário, do que os moldes até então mais populares. A proposta se mostrava tentadora, contudo, a novidade do tema e sua carência legislativa tornam essa categoria fomentadora de inúmeras dúvidas, sejam elas no âmbito empresarial ou jurídico.

A princípio, "Holding" deriva do termo em inglês *To Hold* que em tradução literal significa controlar, manter ou guardar. De forma empresarial, a Holding é definida como uma empresa que participa de outras empresas de forma societária, seja por meio de ações como ocorre em uma sociedade anônima, seja por meio de quotas em uma sociedade limitada. A holding seria uma empresa que é sócia de outras empresas. (Rocha Júnior; Araújo; Souza; 2014; p. 3)

Na sociedade anônima, o capital social é dividido em ações e os acionistas são responsáveis apenas pelo valor das ações que possuem. No contexto das empresas familiares, é interessante pois possibilitam o aumento do capital social através de investidores externos à família. (Ribeiro; Barroso; Queiroz; 2023; p. 4)

Já na sociedade limitada, a holding é formada a partir de uma gestão centralizada, visando a proteção patrimonial, sendo todos os sócios responsáveis pela integralidade do capital social. (Ribeiro; Barroso; Queiroz; 2023; p. 4)

Ainda que não haja impedimentos para a formalização de holdings através de outros tipos societários, as sociedades anônima e limitada são as mais populares.

Na definição de Mamede e Mamede:

> Holding é uma sociedade que detém participação societária em outra ou outras sociedades, tenha sido constituída exclusivamente para isso (sociedade de participação) ou não (holding mista). (Mamede; Mamede; 2014, p. 9).

Apesar de muitos considerarem a Holding como um tipo societário próprio diante da sua popularização recente, ela não consta no art. 44 do Código Civil que relaciona as pessoas jurídicas de direito privado presentes

no País. Dessa forma, sua criação em momento posterior não torna ela um tipo societário ou empresarial específico, sendo, atualmente, regulada pela Lei 6.404/66 (Lei das Sociedades Anônimas).

Holdings podem ter participação societária em diferentes graus dentro de uma empresa, mas a ideia original é que a participação da holding seja o suficiente para controlar as decisões daquela empresa - isso quando a Holding, propriamente dita, não é a única sócia ou única administradora das empresas onde figura como parte.

A constituição de uma Holding, apesar da sua complexidade e finalidade diversa, é a mesma da maioria das demais sociedades definidas pelo Código Civil Brasileiro, a Holding, ao ser criada, precisa de um nome e de um estatuto social que ditará as normas principais e secundárias pelas quais a empresa se guiará.

Uma Holding pode ser pura, quando exerce apenas a função de participação de outras empresas. Nesse caso, sua receita é composta somente pela distribuição de lucros e juros sobre o capital pago pelas sociedades nas quais tem participação societária. A holding pura é dividida em Holding de controle e sociedade de participação. As Holdings de controle são aquelas que detém participação societária suficiente para permitir que controle as empresas onde participa e é sócia, enquanto a holding de participação apenas detém a participação, sem deter o controle do patrimônio. (Jungbluth; Fríes; 2015; p. 4)

Há um terceiro tipo, antes da holding mista, que, para o contexto brasileiro de holdings familiares, é a que mais interessa, a chamada de Holding Administrativa ou de organização, cujo objetivo é organizar e centralizar a administração de outras sociedades onde possui participação societária de forma a estruturar e definir planos de atuação, orientação gerencial, estratégia de mercado e intervir na condução de atividades negociais das sociedades controladas. (Jungbluth; Fríes; 2015; p. 4)

Por fim, existe a holding mista que é formada quando o objeto social da Holding é desenvolver atividades operacionais e produtivas dedicadas a setores comerciais, industrial ou de prestação de serviço, ou seja, além de exercer a função de participação, a própria holding realiza operações próprias em seu âmbito - por exemplo, uma empresa que administra fazendas e também constrói prédios. (Jungbluth; Fríes; 2015; p. 4) (Rocha Júnior; Araújo; Souza; 2014; p. 3)

O surgimento da Holding assim como suas modalidades, veio com o advento da Lei das Sociedades Anônimas, sendo um tipo societário

criado por ela, apesar de não definido dentro do Código Civil. (Ribeiro; Barroso; Queiroz; 2023; p. 5)

Parece contraditório, mas o artigo 2.º e 3.º da Lei de Sociedade por Ações esclarece a celeuma ao determinar que: "*A sociedade anônima pode ter objetivo social a participação em outras empresas*" (Brasil, 1976) (Jungbluth; Fríes; 2015; p. 3)

Na própria lei das sociedades anônimas é possível encontrar outra definição que forma a ideia acerca das holdings: as sociedades controladoras e controladas que são definidas aquela pela empresa que detém parcela considerável das outras empresas que a permita o controle da administração e decisões e esta como a empresa que é controlada por outra que detém a maior porcentagem da sua quota. (Teixeira; 2007; p. 5)

A definição ampla deu às holdings infinitas possibilidades de atuação, podendo administrar todos os tipos de patrimônio como bens móveis, imóveis, participações societárias, propriedade industrial, como marcas e patentes, cotas de empresas e investimentos financeiros. (Jungbluth; Fríes; 2015; p. 6)

Ainda, independentemente da holding ter sido criada a partir da definição da lei das Sociedades por ações, não há impeditivos legais para uma holding ser constituída sob o modelo de outro tipo societário, como uma sociedade ilimitada ou unipessoal. (Teixeira; 2007; p. 6)

Da mesma forma, a Holding também pode funcionar como uma empresa individual cujo único objetivo seja controlar e administrar o patrimônio dos sócios, seja esse patrimônio de qualquer natureza, não necessariamente sendo sócia ou acionista de outras empresas. (Jungbluth; Fríes; 2015; p. 3)

Esse modelo é o atualmente mais utilizado e conhecido no Brasil como Holdings Familiares e são formados por núcleos familiares que visam a proteção e a segurança patrimonial, organização de seus recursos, administração de bens e aproveitamento de incentivos fiscais e tributários, especialmente em uma futura sucessão hereditária. (Silva; Soares; 2022; p. 11)

No fim, o objetivo principal de uma holding, não de todas elas, mas especialmente de uma holding pura, não é a integração entre fornecedores e consumidores ou a produção de produtos, mas sim assegurar a rentabilidade aprimorada para sócios e para as empresas nas quais possuem participação. (Ribeiro, Barroso, Queiroz; 2023; p. 7)

Em uma concepção empresária, a holding familiar pode ser definida como:

> A holding familiar é uma estrutura empresarial que surgiu a partir da necessidade das famílias empresárias de organizar suas empresas de forma mais eficiente e proteger seus patrimônios. Ela consiste em uma empresa que detém a maioria ou a totalidade das ações de outras empresas, permitindo, assim, uma gestão mais centralizada e estratégica (Ribeiro, Barroso, Queiroz; 2023; p. 9).

Como toda sociedade individual ou empresária, a holding precisa integrar seu capital social após a sua criação e a formação do seu estatuto, essa integralização pode se dar via créditos, dinheiro, direitos, prestação de serviços ou os mais diversos bens. Tudo deve passar por uma avaliação que expresse o valor econômico do patrimônio total da Holding de acordo com a moeda do país onde ela está constituída. (Ribeiro, Barroso, Queiroz; 2023; p. 7-9)

Após essa integralização, os bens, dinheiro, valores ou tudo que compõe a holding deixa de pertencer aos seus antigos proprietários - pessoas individuais dentro de uma família por exemplo - e passam a integrar o capital da holding situação na qual os antigos proprietários do patrimônio, agora, podem exercer o papel de sócios, quotistas ou administradores, dependendo do modelo de holding criada. (Silva; Soares; 2022; p. 14)

Quando da formação de uma holding em um contexto familiar, esta pode ser uma holding patrimonial cujo objetivo é facilitar e proteger o patrimônio familiar ou uma holding familiar propriamente dita, cujo objetivo é a administração do patrimônio familiar constituído através de um gestor, normalmente um membro da própria família. Apesar de objetivos e formas de gestão semelhantes, a holding do tipo patrimonial tem por primazia a proteção dos recursos por meio da constituição da pessoa jurídica, enquanto a holding familiar visa administrar esses bens dentro do próprio núcleo, impedindo questões sucessórias ou tributos elevados na transferência de bens. (Fernandes; Balko; 2013 p. 8)

A Holding familiar, conforme definida anteriormente, contudo, não é um tipo específico de holding, apenas uma empresa que tem como objetivo fundamental o controle, administração e participação em outras empresas, bens ou dinheiro que compõem um compilado familiar, portanto, uma holding decorrente de uma contextualização fática específica (e não jurídica). Desta forma, podem ser caracterizadas como holdings administrativas, mistas, puras, patrimoniais dependendo da forma como exercem esse tipo de administração. (Silva; Soares; 2022; p. 13)

O surgimento de uma empresa holding de natureza familiar pode se dar de forma contratual ou institucional, a depender do objetivo visado pelos quotistas ou sócios. A origem contratual é vislumbrada a partir da elaboração de um contrato e segue os ditames do Código Civil, do artigo 472 em diante, já a holding de origem institucional é formada a partir da instituição ou elaboração de um estatuto e extintas na forma da Lei das Sociedades Anônimas. (Silva; Soares; 2022; p. 7-8) (Brasil, 2002)

Outro aspecto em relação ao qual a constituição de holdings familiares pode trazer benefícios ocorre diante da seara tributária, sendo a constituição da holding uma estratégia de elisão fiscal que, se bem planejada, pode gerar benefícios a curto, médio e longo prazo. (Silva; Soares; 2022; p. 8)

Como exemplos de Holdings Familiares que prosperam, tem-se a primeira delas que surgiu ainda no século XIX, fundada por John D. Rockefeller, nos Estados Unidos, responsável pelo controle e administração de empresas petrolíferas. No Brasil, exemplos de grupos familiares que constituíram holding são a Globo Comunicações e Itaú S.A. (Ribeiro, Barroso, Queiroz; 2023; p. 7) (Freitas; 2020)

## 3 O ambiente familiar e as vantagens apresentadas pela holding

A holding tem sido explorada como um instrumento de administração efetivo de patrimônio familiar, assim como tem se mostrado, ainda, como técnica de planejamento sucessório e prevenção de litígios.

No contexto familiar, a constituição de uma empresa dessa natureza tem como principais finalidades, entre outras que podem decorrer de um contexto específico, a tentativa de impedir a dilapidação do patrimônio quando um membro familiar apresenta comportamentos indicativos deste cenário, a busca por uma administração adequada e próspera do patrimônio e, ainda, uma divisão proporcional das receitas e das despesas, geradas pelo patrimônio comum, entre os membros familiares, como forma de efetivação da solidariedade familiar. Pode, ainda, apresentar alguns benefícios tributários para membros da família, que assumem a condição de sócios ou acionistas (Rocha Júnior; Araújo; Souza; 2014; p. 24).

Isso se dá, pois, para a constituição da empresa é necessário que ocorra a integralização do patrimônio familiar, de propriedade das pessoas físicas. De forma simplista, ocorre a transferência do patrimônio de uma

pessoa física para uma pessoa jurídica. Em regra, no Direito brasileiro, as transferências de titularidade patrimonial implicam recolhimento tributários à Fazenda Pública. Importante salientar que já nesta etapa identifica-se uma possível vantagem, tendo em vista que, em regra, a integralização de patrimônio não é considerada fato gerador para a incidência de tributos, uma vez que Constituição Federal e o Código Tributário preveem a imunidade do ITBI na transferência de bens imóveis para integralização de capital social (Jungbluth; Fríes; 2015; p.8). O reflexo tributário que poderia ser identificado diante de uma transação desta natureza, ocorreria na esfera da pessoa física, proprietária do bem integralizado, quando a transação ocorrer por montante a maior do que o declarado no Imposto de Renda da pessoa física pela aquisição (Jungbluth; Fríes; 2015; p.8). Seria devido o imposto de renda sobre o ganho de capital, ou seja, apenas sobre a diferença identificada entre o valor pelo qual o bem foi adquirido e o valor pelo qual foi integralizado (e não sobre sua totalidade). A alíquota varia de acordo com o valor total do lucro identificado, no entanto, a média é de 15%.

Após a referida integralização, os antigos proprietários, agora sócios ou acionistas, poderão apontar um administrator de comum acordo, pertencente ou não ao núcleo familiar, visando uma administração mais técnica e adequada do referido patrimônio, com tendência a manutenção ou aumento do patrimônio total, evitando dilapidação, adotando posturas de transparência em relação a contabilidade e proporcionalidade na divisão dos lucros. Tal cenário, para além das vantagens técnicas e tributárias, evita litígios intrafamiliares, uma vez que à todos é possível o acesso às informações sobre o patrimônio e sua fiscalização, assim como acesso aos frutos por ele proporcionados, ainda que a quantidade de cotas ou ações possam ser diferentes entre os sócios ou acionistas.

No mais, como dito em momento anterior, a Holding é constituída sempre sob o regime jurídico de um tipo empresarial. Neste sentido, necessita da elaboração de atos constitutivos e pode, ainda, ser fundamentada em um acordo de sócios, documentos nos quais podem ser inseridas cláusulas com conteúdo que interesse à proteção do patrimônio familiar integralizado, tais como

Obrigação de Inserção de cláusula de incomunicabilidade em relação às cotas ou ações, possibilidade de liquidação de cotas ou entrada dos herdeiros na sociedade, em caso de falecimento. Tais previsões tem por escopo trazer previsibilidade e segurança à respeito da manutenção

e administração do patrimônio integralizado, evitando instabilidades na relação societária.

Neste interim, se observa que a integralização do patrimônio de um núcleo familiar sob o manto da Honding não se trata de instrumento de blindagem patrimonial ou de caráter ilícito em relação à terceiros, mas sim de instrumento de consolidação e proteção deste patrimônio, pois não se furta às normas do ordenamento jurídico.

No mesmo sentido, é possível verificar que a instituição do modelo empresarial de "holding familiar" traz benefícios, também, no plano sucessório, que não deixa de ser uma faceta do ambiente familiar, identificada em situações especificas, diante do óbito de um indivíduo.

A Holding tem por finalidade precípua funcionar como instrumento de proteção do patrimônio familiar e, como consequência, pode apresentar outras vantagens, como proporcionar uma administração prospera e adequada, uma gestão transparente com divisão proporcional de despesas e receitas e benefícios tributários.

Veja que o falecimento de um indivíduo que deixa bens a inventariar acarreta na necessidade de procedimento para que a partilha se efetive. Seja esse procedimento judicial ou extrajudicial é importante observar que, até que se concretize e declare a partilha, os bens que compõe o acervo hereditário tornam-se uma universalidade a ser administrada por aquele que atende as especificidades determinadas na lei e não necessariamente, por alguém que detenha condições técnicas ou aprovação familiar. Caso o patrimônio familiar estivesse integralizado, o cenário que evidencia o óbito de uma sócio ou acionista, parece não influenciar na administração ordinária da empresa, que não sofre impactos diretos, pois continua a ser conduzida pelo administrador e mantém suas atividades de forma autônoma e independente, sem abalos mais evidentes, uma vez que haveria necessidade, apenas, de inventariar as ações ou cotas pertencentes ao sócio ou acionista, as quais poderão ser liquidadas, adquiridas pelos demais sócios ou acionistas ou, simplesmente, serem transferidas para os herdeiros que se sub-rogarão na posição do falecido (Jungbluth; Fríes; 2015; p.12).

Caso o patrimônio, integralizado e representado por estas cotas ou ações, ainda fosse de titularidade da pessoa física falecida, além da impossibilidade de escolha livre de seu administrador, a administração e manutenção do próprio patrimônio, sofre controle do Juízo competente e, em grande parte dos casos, depende de sua autorização para a prática de determinados atos que seriam comuns, como a alienação de parte do

acervo. Essas circunstâncias podem se tornar um verdadeiro obstáculo à administração, uma vez que, muitas vezes a autorização judicial pode se tornar intempestiva, diante da dinamicidade dos fatos sociais e econômicos e da observância da formalidade processual, o pode comprometer o patrimônio, ou pode obrigar os herdeiros a utilizem-se de recursos próprios para evitar tal perecimento e aguardar, nova autorização judicial, após a devida prestação de contas, para o efetivo ressarcimento. Neste sentido, a integralização do patrimônio familiar em um "holding, parece diminuir, significativamente, os eventuais embaraços administrativos enfrentados na seara judicial (Ribeiro; Barroso; Queiroz; 2023; p. 87).

No mais, benefícios são identificados, quando se fala do campo tributário. A transmissão de bens, a título gratuito ou oneroso, em regra, é fato gerador para a incidência de tributos, tais como o ITBI ou ITCMD. Desta forma, o falecimento de um indivíduo leva à transmissão de seus bens à seus herdeiros e, portanto, é fato gerador para a incidência do respectivo imposto, qual seja, o ITCMD, que será calculado sobre o montante patrimonial a ser transmitido. Muitas vezes, para o recolhimento do alto valor do imposto incidente na transmissão dos bens de titularidade de pessoa física falecida aos seus herdeiros, estes têm necessidade de alienar uma parte do patrimônio herdado, para que sejam capazes de suportar o referido ônus tributário.

Ocorre que, num quadro comparativo, não é difícil presumir que o valor atribuído às cotas ou ações de uma empresa pode ser muito inferior ao patrimônio pertencente a esta empresa, oriundo da integralização de patrimônio por parte dos sócios ou acionistas. Logo, no caso da Holding, na qual se constatou a integralização, do patrimônio que era de propriedade da pessoa física, a incidência do imposto se dará, apenas, sobre o valor das cotas ou ações. Já no cenário em que o patrimônio era de titularidade da pessoa física, haverá a aplicação da mesma alíquota, também sobre o valor total dos bens, os quais são expressivamente mais vultosos. Assim, a holding não evita ou burla o pagamento de nenhuma espécie tributária devida à Fazenda Pública no processo de transmissão de quinhões hereditários, mas sim, é capaz de diminuir, significativamente, o valor do patrimônio sobre o qual a alíquota incide, tendo como resultado direito um valor menor de tributo a ser recolhido.

Sendo assim, o que se observa é que, em uma sucessão ordinária, originada à partir do falecimento da pessoa física que deixa bens não integralizados ao capital social de uma pessoa jurídica, diversos são os obstáculos à celeridade da partilha e acesso efetivo ao quinhão hereditário,

assim como a administração e manutenção do próprio patrimônio do de cujus, o que pode trazer dificuldades e até prejuízos ao núcleo familiar.

Em contrapartida, no modelo sugerido pela "Holding familiar" identifica-se um desembaraço em relação a administração do patrimônio familiar que se encontra integralizado e uma gestão transparente e adequada do mesmo. Permite-se, ainda, a escolha do administrador por meio dos atos constitutivos e suas respectivas alterações e a manutenção da administração do patrimônio de forma independente e autônoma, inclusive em caso de óbito de um dos sócios ou acionistas, uma vez que cabe aos herdeiros, tão somente, as cotas ou ações e não especificamente o patrimônio integralizado por elas representado.

Além disso, no campo tributário, em regra, a integralização do patrimônio dos membros do núcleo familiar é caso de imunidade tributária e proporciona uma diminuição significativa dos valores de impostos a serem recolhidos em caso de óbito de sócio ou acionista.

## 4 Conclusão

Vê-se, a partir dos temas e assuntos trazidos nesse artigo, que a Holding Familiar, dentro de um país como o Brasil, é mais do que apenas um tipo empresarial dentro da Lei de Sociedades Anônimas, mas também uma estratégia dentro do direito empresarial, tributário e sucessório, visando a diminuição de encargos tributários e a facilitação do processo de administração e manutenção de patrimônio pertencente a núcleo familiar, inclusive após o falecimento do de um de seus sócios ou acionistas No mais, a estratégia empresarial das holdings afasta o caráter familiar de muitos negócios permitindo que a empresa cresça sem a interferência de problemas íntimos, ao mesmo tempo em que garante a permanência do núcleo familiar e do núcleo empresarial separados de forma a um não atrapalhar os objetivos do outro.

## Referências

BRASIL. Lei nº 10.406, de 10 de janeiro de 2002. Institui o Código Civil. *Diário Oficial da União*: Brasília, DF, 11 jan. 2002. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2002/l10406.htm.

BRASIL. Lei nº 6.404, de 15 de dezembro de 1976. Dispõe sobre as Sociedades por Ações. *Diário Oficial da União*: Brasília, DF, 17 dez.

1976. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l6404.htm.

BRASIL. Lei nº 13.105, de 16 de março de 2015. Código de Processo Civil. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, 17 mar. 2015.

FERNANDEZ, Hamilton D. Ramos; Balko, Lenine Ceymini. Holding Familiar. 2013. Disponível em: http://www.holdingfamiliar.blog.br/. Acesso em: 16 de nov. de 2025.

FREITAS, Ciro Mendes. *Holding familiar como ferramenta de planejamento patrimonial e sucessório*. IBDFAM, 02 jul. 2020. Disponível em: https://ibdfam.org.br/artigos/1500lanejamento+patrimonial+e+sucess%C3%B3rio. Acesso em: 18 nov. 2025.

JUNGBLUTH, Carla; FRÍES, Laurí Natalício. Holding como estratégia de negócios familiar. *Revista Eletrônica de Ciências Contábeis*, n. 7, p. 214-241, 2015.

ROCHA JÚNIOR, Arlindo Luiz; ARAÚJO, Elaine Cristina de; Souza, Katia Luiza Nobre de. Holding: aspectos contábeis, societários e tributários. São Paulo: IOB Folhamatic, 2014.

RIBEIRO, Lucas Gomes; BARROSO, Marcelly Eduarda; DE CASTRO QUEIROZ, Rachel Tavora. Holding familiar como forma de planejamento sucessório. LIBERTAS DIREITO, v. 4, n. 2, 2023.

SILVA, Kevin Tenório Soares; JUNIOR, Marcondes da Silveira Figueiredo. Holding familiar. Facit Business and Technology Journal, v. 1, n. 39, 2022.

TEIXEIRA, João Alberto Borges. Holding Familiar: tipo societário e seu regime de tributação. São Paulo, maio de, 2007.

Capítulo 17

# A LEGISLAÇÃO COMO AÇÃO E GATILHO PARA A RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA EM PERSPECTIVA FEMINISTA

Ana Clara Vasques Gimenez[1]

## 1 Introdução

O trabalho parte da constatação das desigualdades estruturais que afetam mulheres no mercado de trabalho e no empreendedorismo, e investiga como o ordenamento jurídico brasileiro, articulado com diretrizes internacionais, pode fomentar a equidade de gênero por meio da atuação empresarial.

A partir de uma releitura da perspectiva tradicional da responsabilidade social da empresa para além da atividade econômica organizada cujo objetivo específico é o lucro, se propõe uma nova moldura da justiça social.

O presente estudo reúne a pesquisa bibliográfica, a partir do método dedutivo e análise qualitativa, para contribuir efetivamente com uma proposta legislativa que induzam práticas de responsabilidade social corporativa que tomem como base uma perspectiva feminista, considerando que mais mulheres nas lideranças proporciona mais equidade de gênero e diversidade de pensamentos.

O resumo deste estudo serve como diretriz para a elaboração de futura proposta legislativa que tome conta das empresas no setor privado e que se desenvolva de acordo com o aprofundamento nos estudos teóricos do feminismo e da força de trabalho feminina nas empresas.

Por essa razão, a perspectiva feminista surge como uma atualização da visão clássica, em prol da redução das vulnerabilidades e desigualdades de gênero no mercado de trabalho e no empreendedorismo.

---

1 Doutoranda e Mestre em Ciência Jurídica pela Universidade Estadual do Norte do Paraná - UENP. Bolsista CAPES. Especialista em Direito do Estado pela Universidade Estadual de Londrina - UEL. Advogada. Lattes: http://lattes.cnpq.br/8379248839928642 Orcid: https://orcid.org/0009-0001-7253-0073.

## 2 Legislação como gatilho para comportamentos desejáveis nas empresas

Os impactos dos "gatilhos" ou "*nudges*" (Oliveira; Stancioli, 2021) ocorrem em diversos contextos. Na economia, ocorrem através da "Teoria da Perspectiva" de Kahneman e Tversky (1979), que descreve o comportamento das pessoas, o processamento natural das informações e sua relação com as decisões tomadas para a economia e o mercado, e como o indivíduo sente mais negativamente a perda do que positivamente o ganho, e justo tal repulsa sobre a perda impacta as decisões financeiras e seus possíveis riscos.

Entretanto, em uma sociedade como a brasileira, de um país em desenvolvimento, com raízes coloniais e desigualdades como as de gênero tão evidentes, por vezes certas pessoas, como mulheres brancas ou pretas, cisgênero ou transgênero, podem representar um risco para aqueles que detêm o poder de descrever a economia e implementá-la em seu benefício e, em consequência, uma possibilidade de perda, haja vista serem consideradas como o incomum, o que não está alinhado ao tradicional.

A incerteza, segundo Kahneman e Tversky (1979), é normalmente associada a algo negativo, o que não necessariamente pode obter um resultado ruim, por essa razão é preciso se libertar das amarras do pensamento limitado e ampliar os horizontes a fim de proporcionar maior inclusão e diversidade de ideias, que possam agregar não só ao ambiente interno dos empreendimentos e negócios, mas também impactar a comunidade onde se inserem como um todo.

Conforme Costa, Gimenez e Freitas (2024), a vida na sociedade é espelho do macro que almeja a globalização, quando integra tudo e todos com sua tecnologia e mídias sociais. É nesse sentido que se verifica a relevância do papel das empresas, que constantemente atuam inseridas nas comunidades, para analisar as lacunas que perpetuam vulnerabilidades, transformando-as em propostas de políticas públicas de qualidade, com apoio da administração pública e do poder legislativo, visando inserir instrumentos que garantam a equidade de gênero nas próprias empresas, reduzindo as inseguranças e promovendo inclusão de mulheres e meninas.

O pensamento humano nem sempre é racional, do mesmo modo se reflete o comportamento humano, o qual segue vias e modalidades que imprimem caráter voluntário, mas encobrem certos desígnios não explicitados e que atuam como preservação do domínio das camadas

privilegiadas (Saffioti, 1976, p. 130). São os "*nudges*" (Oliveira; Stancioli, 2021), capazes de induzir comportamentos mais positivos, para realização de uma justiça social, ou como gatilhos do conservadorismo, que fecha as portas à diversidade e à criatividade.

Diante do cenário brasileiro, desde a promulgação da Constituição Federal até hoje, torna-se evidente a necessidade de uma cooperação mais sólida e efetiva entre o setor empresarial e o poder público. O Estado, quando limitado por restrições orçamentárias e operacionais, não consegue, sozinho, implementar políticas amplas de diversidade, inclusão e equidade de gênero, sobretudo no setor privado. Organizar uma estrutura social-econômica que vislumbre o crescimento e desenvolvimento sustentável, com a preservação dos direitos já constituídos e a sua efetivação, para que grupos historicamente vulnerabilizados no brasil, é imprescindível para que todos possam se beneficiar das oportunidades.

Nesse sentido: "Ressalte-se que a passagem para a iniciativa privada de atividades que antes eram tipicamente de competência estatal, não implica a demonstração da prescindibilidade do Estado, mas evidencia a necessidade de um novo tipo de intervenção" (Cirino, 2014, p. 88).

A atual conjuntura jurídica e econômica brasileira baseia-se não só na propriedade privada dos meios de produção, mas ressalva que a sua função social deve ser cumprida, evidenciando se tratar de um país cujas desigualdades sociais precisam de uma interconexão entre todos os setores e atores para que haja sua eliminação. A capa de proteção que visa ocultar as injustiças sociais, maquiando-as (Saffioti, 1976, p. 130), ou utilizando-as como "marketing da lacração" (Cirino; Souza, 2025, p. 19), precisa ceder espaço à transformação real de toda a cultura institucional e do próprio entendimento de seus interessados (líderes, empregados, empregadores, consumidores e fornecedores).

É urgente a criação de um marco normativo que reúna as legislações que versem sobre diversidade, equidade e inclusão, bem como estabeleça cotas progressivas de gênero nas empresas, com metas claras, mecanismos de incentivo e instrumentos de fiscalização. Tal norma permitiria transformar o ambiente corporativo em um espaço mais igualitário, onde o gênero não seja um obstáculo ao acesso a cargos de liderança.

Ademais, se tornaria eficaz para a exigibilidade do cumprimento desses direitos, com a possibilidade de servir de direcionamento à criação e condução de projetos de responsabilidade social empresarial que não sejam superficiais, garantindo a irretroatividade de direitos já consagrados e

assegurando às mulheres o desenvolvimento profissional, com possibilidade de acionar vias judiciais e extrajudiciais para o cumprimento dessas práticas pelos envolvidos.

A paridade na participação de homens e mulheres nas estruturas empresariais, é uma medida necessária para garantir igualdade de oportunidades e consolidar a função social da empresa em consonância com os princípios constitucionais. Além de promover justiça social e respeito à diversidade, essa política contribui diretamente para o desenvolvimento sustentável das organizações e o crescimento econômico do país, que podem ser conduzidos com práticas de responsabilidade social corporativa.

Ao incentivar empresas mais inclusivas, amplia-se a arrecadação e a capacidade do Estado de investir em políticas públicas essenciais, como saúde e educação, por exemplo. Assim, uma proposta legislativa que promova a equidade de gênero no setor privado não apenas fortalece a função social da empresa, impulsiona e dá direcionamento à responsabilidade social corporativa para "pacote básico", mas corresponde a um imperativo estratégico para o futuro do Brasil, qual seja, construir uma sociedade mais justa, igualitária e próspera, a partir do desenvolvimento humano social sustentável.

Por isso, considerando o impacto da norma jurídica como forma de gatilhos para comportamentos socialmente mais aceitáveis e como instrumento para o desenvolvimento humano equitativo, sugere-se uma proposta legislativa, como materialização da presente pesquisa, para realizar contribuições e tornar aplicável a função e responsabilidade sociais da empresa em perspectivas feministas.

A proposta legislativa ora apresentada, tem como finalidade ampliar as práticas de equidade de gênero nas empresas brasileiras, como forma de induzir práticas de responsabilidade social corporativa e perspectiva feminista.

O estudo que originou a presente *legis* se desenvolveu no bojo da dissertação de mestrado defendida na Universidade Estadual do Norte do Paraná, na linha de pesquisa em "Direitos e Vulnerabilidades".

## 3 Proposta Legislativa

### *3.1 Capítulo I – Do Objeto*

Art. 1º Esta Lei tem como objetivo promover a equidade de gênero em cargos de liderança no setor privado e público, assegurando que todas as pessoas, independentemente de seu gênero, possam participar em pé de igualdade na condução das principais decisões estratégicas das organizações, respeitando os princípios de justiça social, redistribuição e reconhecimento. Com base no princípio de paridade de participação, as empresas devem assegurar que mulheres ocupem posições decisórias de maneira igualitária em relação aos homens, sem que uma exigência se sobreponha à outra.

### *3.2 Capítulo II – Do Âmbito de Aplicação*

Art. 2º Esta Lei aplica-se a:

I - Empresas públicas, sociedades de economia mista e entidades que prestem serviços públicos, direta ou indiretamente;

II - Empresas privadas.

### *3.3 Capítulo III - Definição de Cargos de Liderança*

Art. 3º Para os fins desta Lei, consideram-se cargos de liderança aqueles que envolvem a formulação e execução de estratégias organizacionais, a tomada de decisões de alto impacto financeiro e institucional, incluindo, mas não se limitando a:

I - Membros de conselhos administrativos e fiscais;

II - Diretores executivos, diretores financeiros, de operações e outros cargos de alta gerência;

III - Gestores de equipes de alta performance e liderança, cujo papel seja decisivo nas diretrizes operacionais e estratégicas da empresa.

### *3.4 Capítulo IV - Da Paridade de Participação em Cargos de Liderança*

Art. 4º As empresas obrigadas por esta Lei deverão cumprir as seguintes metas de inclusão de mulheres em cargos de liderança:

I - No primeiro ano após a promulgação desta Lei, garantir que ao menos 20% das posições de liderança sejam ocupadas por mulheres;

II - No terceiro ano, atingir a meta de 30% de mulheres nos cargos de liderança;

III - No quinto ano, alcançar a meta de 40% de mulheres em cargos de liderança, com perspectiva de progressão até atingir a paridade de 50% até o décimo ano.

§1º As metas de paridade de participação serão progressivas, sendo passíveis de revisão a cada 5 (cinco) anos, com base em estudos de viabilidade e análise do impacto da medida na igualdade de gênero no ambiente corporativo.

§2º As empresas deverão apresentar, anualmente, relatório de cumprimento de metas, acompanhando o avanço das cotas de gênero em seus cargos de liderança, com detalhamento sobre os desafios e estratégias adotadas para garantir a implementação da equidade.

### *3.5 Capítulo V - Planos de Ação e Relatórios Anuais*

Art. 5º As empresas abrangidas por esta Lei terão a responsabilidade de:

I - Elaborar e apresentar um plano de ação anual, no prazo máximo de 12 (doze) meses após a promulgação desta Lei, com medidas específicas para promover a inclusão de mulheres em cargos de liderança;

II - Enviar anualmente ao Ministério do Trabalho, à Secretaria de Políticas para as Mulheres e à Comissão de Igualdade de Gênero do Congresso Nacional um relatório detalhado sobre a evolução da implementação das cotas de gênero, incluindo:

a) A composição atual das lideranças por gênero, especificando a evolução anual;

b) As ações de desenvolvimento e capacitação voltadas para mulheres líderes;

c) Indicadores de desempenho na promoção da equidade de gênero no ambiente corporativo.

### *3.6 Capítulo VI - Incentivos e Benefícios*

Art. 6º Os incentivos e benefícios serão garantidos de forma independente e cumulativa nos seguintes termos:

I - Empresas que cumprirem integralmente as metas de inclusão feminina nos cargos de liderança poderão ser beneficiadas com incentivos fiscais, incluindo a redução de até 4% nos impostos federais sobre a renda, com base no faturamento da empresa;

II - Empresas que demonstrarem desempenho excepcional na promoção da paridade de gênero poderão ser elegíveis para participação em programas de inovação empresarial, com subsídios federais, além de ser reconhecidas com selos e certificações públicas que destacam boas práticas de igualdade de gênero.

### *3.7 Capítulo VII - Das Recomendações*

Art. 7º O descumprimento das metas estabelecidas nesta Lei acarretará as seguintes sanções:

I - Advertência formal, no primeiro ano de não cumprimento das metas;

II - Proibição temporária de participação em licitações públicas e contratos com o governo federal, pelo período de 2 (dois) anos.

Parágrafo único: em caso de reincidência no não cumprimento das cotas de gênero, a proibição temporária de participação em licitações públicas se estenderá para o período de até 5 (cinco) anos, e serão canceladas as participações das empresas em programas de inovação financiados e subsidiados pelo poder público federal.

### *3.8 Capítulo VIII – Do Monitoramento*

Art. 8º A União será responsável por:

I - Realizar auditorias periódicas e ações de fiscalização para garantir o cumprimento desta Lei, por meio do Ministério do Trabalho e Emprego;

II - Monitorar a implementação de políticas de igualdade de gênero nas empresas, por meio da análise de relatórios anuais e auditorias regulares das empresas abrangidas por esta Lei, com a utilização de sistema virtual

com compartilhamento de dados cadastrados, nos termos da Lei Geral de Proteção de Dados;

III - Disponibilizar dados e indicadores sobre a evolução das cotas de gênero, promovendo a transparência e o controle social, observadas as ponderações da Lei Geral de Proteção de Dados.

### *3.9 Capítulo IX – Disposições Finais*

Art. 9º O Governo Federal, em parceria com universidades, instituições de ensino, organizações da sociedade civil e empresas privadas, promoverá programas de:

I - Capacitação e qualificação de mulheres para assumir cargos de liderança, com ênfase em áreas como gestão estratégica, finanças corporativas, políticas públicas e empreendedorismo;

II - Campanhas de conscientização no ambiente corporativo sobre a importância da inclusão de mulheres em espaços de poder, visando erradicar estereótipos e barreiras culturais que limitam a participação feminina;

III – Bolsas de pesquisa para participantes de programas em pós-graduação nacional, financiando pesquisas na área de gênero e trabalho, após processo seletivo divulgado em edital correspondente, sob responsabilidade da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior.

Art. 10 Esta Lei entra em vigor 180 (cento e oitenta) dias após sua publicação, concedendo prazo de 2 (dois) anos para as empresas se adaptarem às novas exigências.

Art. 11 As disposições desta Lei não excluem outras normas ou políticas públicas voltadas para a promoção da igualdade de gênero, podendo ser complementadas por legislações específicas ou acordos coletivos de trabalho.

Finalmente, cabe salientar que a presente proposta legislativa contém suas limitações, e são necessários outros instrumentos que assegurem a reinterpretação da função social da empresa, a ser interpretada para além do seu papel econômico, mas como mecanismo político para promoção da equidade de gênero.

## Referências

CIRINO, Samia. Sustentabilidade e meio ambiente: perspectivas para o desenvolvimento regional. Brasília: **JusLaboris** / TST, 2014. Disponível em: https://juslaboris.tst.jus.br/bitstream/handle/20.500.12178/94993/2014_cirino_samia_sustentabilidade_meio.pdf?sequence=1&isAllowed=y. Acesso em: 17 out. 2025.

CIRINO, Samia Moda; SOUZA, Vanderson Patric Araújo. Entre o marketing digital da lacração e ações afirmativas para inclusão de pessoas negras no mercado de trabalho: estudo de caso do programa trainee do Magazine Luiza. **Revista ESMAT**, ano 17, nº 31, mai. a ago. 2025, p. 121-140. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/395080089_ENTRE_O_MARKETING_DIGITAL_DA_LACRACAO_E_ACOES_AFIRMATIVAS_PARA_INCLUSAO_DE_PESSOAS_NEGRAS_NO_MERCADO_DE_TRABALHO_ESTUDO_DE_CASO_DO_PROGRAMA_TRAINEE_DO_MAGAZINE_LUIZA. Acesso em 10 out. 2025.

COSTA, Ilton Garcia; GIMENEZ, Ana Clara Vasques; FREITAS, Paulo Henrique. Cooperativa de crédito, impacto social para melhorias no transporte urbano como promoção da igualdade de gênero. **IOSR Journal of Humanities and Social Science (IOSR-JHSS)**, v. 29, n. 10, série 2, p. 6-15, out. 2024. Disponível em: https://www.iosrjournals.org/iosr-jhss/papers/Vol.29-Issue10/Ser-2/B2910020615.pdf. Acesso em: 5 maio 2025.

KAHNEMAN, Daniel; TVERSKY, Amos. Prospect theory: an analysis of decision under risk. **Econometrica**, v. 47, n. 2, p. 263-291, 1979. Disponível em:

OLIVEIRA, Ludmila Junqueira Duarte; STANCIOLI, Brunello Souza. Nudge e informação: a tomada de decisão e o "homem médio". **Revista Direito GV**, São Paulo, v. 17, n. 1, e2114, 2021. Disponível em: https://www.scielo.br/j/rdgv/a/FvKJH7QXKq9QYVmCKWGKvrC/. Acesso em: 24 abr. 2025

SAFFIOTI, Heleieth; Iara Bongiovani. **A mulher na sociedade de classes**: mito e realidade. Petrópolis: Vozes, 1976.

Capítulo 18

# SOCIEDADES LIMITADAS: FUNDAMENTOS, FUNÇÕES E IMPACTOS NO DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO

Henrique Avelino Lana[1]

## 1 Introdução

O exame das sociedades limitadas assume relevância destacada no âmbito do direito empresarial contemporâneo, sobretudo em razão de sua expressiva presença na estrutura econômica do país. Trata-se da forma societária preferencialmente adotada por pequenas e médias empresas, que encontram nesse modelo uma combinação eficiente de simplicidade administrativa, racionalidade organizacional e proteção patrimonial. Tais características, somadas à flexibilidade contratual inerente à limitada, justificam sua ampla difusão e tornam essa figura jurídica especialmente atrativa para empreendedores, investidores e agentes econômicos em geral.

No centro desse regime jurídico encontra-se o princípio da limitação da responsabilidade dos sócios, elemento que constitui a espinha dorsal da sociedade limitada. Por força dessa limitação, cada sócio responde pelas obrigações sociais apenas até o montante de suas cotas, o que preserva seu patrimônio pessoal e reduz significativamente os riscos inerentes à atividade empresarial. Esse mecanismo jurídico, além de estimular a constituição de novos empreendimentos, reforça a segurança das relações negociais e favorece o ambiente de inovação e investimento. Dominar as especificidades legais desse regime é imprescindível para resguardar direitos e garantir estabilidade não apenas aos sócios, mas igualmente a terceiros envolvidos nas relações da sociedade, como credores, fornecedores e clientes. Sob a perspectiva técnico-jurídica, o direito societário aplicável às sociedades limitadas engloba temas essenciais como a formação e integralização do capital social, os mecanismos de governança, as hipóteses de dissolução e as

1 Advogado. Especialista, Mestre e Doutor. Pós Doutorado em Direito Empresarial. Professor na PUC / MG e Centro Universitário FAMINAS BH. Sócio do Escritório MPAL - Moreira do Patrocinio & Avelino Lana advogados.

regras relativas à responsabilidade dos sócios. O conhecimento aprofundado desse arcabouço normativo revela-se indispensável para que juristas e operadores do direito assegurem o uso adequado da estrutura societária, evitando riscos e prevenindo litígios. Ademais, o estudo sistemático das sociedades limitadas contribui para a evolução do direito empresarial, permitindo que o ordenamento se adapte às novas formas de organização econômica e às constantes transformações do mercado, fortalecendo a segurança jurídica e promovendo um ambiente de negócios mais estável, eficiente e propício ao desenvolvimento econômico.

## 2 Elementos constitutivos e dimensão patrimonial nas sociedades limitadas

Para Ferreira (1961), o capital social é a expressão numérica, em moeda corrente, dos contingentes trazidos pelos sócios à formação da *arca communis*, ou seja, do acervo de bens indispensáveis ao exercício da atividade mercantil ou industrial da sociedade. De fato, o capital social é composto por um indicador numérico, na moeda corrente adotada pelo país, referente à contribuição dada pelos sócios para a formação do acervo indispensável à atividade econômica. Para José Edwaldo Tavares Borba, o capital social, o qual consta no contrato ou no estatuto, é a cifra correspondente ao valor dos bens que os sócios transferiram ou se obrigaram a transferir à sociedade. Os sócios, ao subscreverem suas cotas, comprometeram-se a integralizá-las, transferindo à sociedade dinheiro ou bens que a correspondam. Esses bens, face ao princípio da realidade do capital, devem representar efetivamente os valores declarados. Em caso de supervalorização, qualquer credor prejudicado poderá acionar os sócios pessoalmente, a fim de obter a respectiva suplementação do valor (BORBA, 2003, p. 51).

Deste modo, entende-se, que o capital social caracteriza-se por ser uma quantia de valor econômico, expressa em valor nominal, sujeita à atualização, a qual é arbitrariamente designada pelos sócios para funcionar como garantia mínima de solvência da sociedade e servir, internamente, como parâmetro para o exercício de determinados direitos, sendo eles de natureza política e relativos à distribuição dos lucros. Para Marcelo Marco Bertoldi e Márcia Carla Pereira Ribeiro, externamente, o capital social serve como garantia dos credores da sociedade empresária, que poderão se servir dele para a satisfação de seus respectivos créditos. A regra é de que os sócios somente poderão se assenhorar do capital social na hipótese em

que se verifique a liquidação da sociedade (sua extinção). Durante a vida, os sócios somente terão direito aos lucros sociais – aquilo que exceder ao capital social: trata-se do chamado princípio da intangibilidade do capital social. Internamente, a função do capital social, composto inicialmente pelas contribuições aportadas à sociedade, é de supri-la de bens necessários para a exploração da empresa, nos termos preconizados por seus sócios e conforme seu objeto social. Destaca-se também a função do capital social em determinar as forças que agem internamente na sociedade e na condução de seus rumos, pois o peso do voto de cada um dos sócios é determinado proporcionalmente em relação à sua participação no capital social. (BERTOLDI; RIBEIRO, 2006. p. 146-147).

Dada a sua relevância, o capital social é economicamente contabilizado em campo específico do balanço social, devendo obedecer a princípios e regras contábeis próprias, tais como os princípios da publicidade, unidade, rigidez e integridade. Cumpre mencionar que o Código Civil, no que tange às sociedades limitadas, estabelece que os sócios respondam solidariamente pela integralização do capital social[1] e pela estimação exata dos bens que foram conferidos em prol do capital social, durante o prazo de cinco anos, iniciando-se do registro da sociedade ou alteração do contrato social pela qual se deliberou o aumento do capital social.

Também está expresso no diploma legislativo civil brasileiro que, em relação às Sociedades Limitadas, é vedado que a contribuição em prol do capital social seja feita mediante serviços.[2] Mencione-se que, na hipótese de superestimação do valor indicado a título de aporte, é coerente cogitar-se na desconsideração da personalidade jurídica da sociedade, nos termos do artigo 50 do Código Civil/2002 (BRASIL, 2002)[3] tendo em vista a possível existência de má fé ou fraude que implique desvio da finalidade econômica para a qual a sociedade teria sido formalmente constituída.

---

1 Art. 1.052. Na sociedade limitada, a responsabilidade de cada sócio é restrita ao valor de suas quotas, mas todos respondem solidariamente pela integralização do capital social. (BRASIL, 2002).

2 Art. 1.055. O capital social divide-se em quotas, iguais ou desiguais, cabendo uma ou diversas a cada sócio. § 1o Pela exata estimação de bens conferidos ao capital social respondem solidariamente todos os sócios, até o prazo de cinco anos da data do registro da sociedade. § 2o É vedada contribuição que consista em prestação de serviços. (BRASIL, 2002).

3 Art. 50. Em caso de abuso da personalidade jurídica, caracterizado pelo desvio de finalidade, ou pela confusão patrimonial, pode o juiz decidir, a requerimento da parte, ou do Ministério Público quando lhe couber intervir no processo, que os efeitos de certas e determinadas relações de obrigações sejam estendidos aos bens particulares dos administradores ou sócios da pessoa jurídica. (BRASIL, 2002)

Nos termos do artigo 1.059 do Código Civil (BRASIL, 2002), os sócios serão obrigados a repor quaisquer quantias retiradas, a qualquer título (inclusive *pro labore*), caso haja prejuízo do capital social.[1] Após totalmente integralizado, o capital social poderá ser aumentado, hipótese em que deverá ser realizada uma alteração do contrato e posteriormente ser averbada no registro competente. (BORBA, 2003). A sociedade também poderá reduzir seu capital social caso ocorram perdas irreparáveis ou se o montante for considerado pelos sócios excessivo em relação ao objeto social. Saliente-se que também poderá ocorrer a redução do capital social sempre que houver a extinção do vínculo societário em relação a um de seus sócios, ou seja, nos casos de dissolução parcial, os quais serão adiante estudados cuidadosamente.

## 3 Patrimônio social: estrutura, variações e significado econômico

Percebe-se que o patrimônio líquido (patrimônio em sentido estrito) diferencia-se do capital social por ser mais abrangente, pois, além do próprio capital, compreende todos os demais bens que podem ser objeto de contabilidade em certo momento específico, tais como equipamentos, imóveis, créditos, estoques, bens intangíveis adquiridos, reservas de capital, de lucro ou de contingência, assim como o passivo.[2] Além do mais, o capital social possui seu montante expresso apenas em termos históricos e de acordo com dados contábeis. Já o patrimônio líquido (patrimônio em sentido estrito) expressa a condição econômica, frise-se, atual e em certo momento, tendo como base a cotação de mercado de seus bens integrantes. E mais, no que toca ao patrimônio líquido, este pode se mostrar negativo, caso o valor das dívidas da Sociedade Limitada seja maior do que o ativo. Já o capital social, por outro lado, não pode ser negativo.

O patrimônio líquido[3] refere-se à diferença, seja positiva ou negativa, considerando-se os valores reais dos bens, direitos e obrigações de uma sociedade, em certo momento. Trata-se, pois, de um conceito eminentemente econômico, e não jurídico, eis que representa um desenho

1 Art. 1.059. Os sócios serão obrigados à reposição dos lucros e das quantias retiradas, a qualquer título, ainda que autorizados pelo contrato, quando tais lucros ou quantia se distribuírem com prejuízo do capital. (BRASIL, 2002).

2 Aqui são tratados os bens abrangendo os direitos e as coisas, tal como preceitua o Código Civil de 2002.

3 As expressões "patrimônio social", "patrimônio líquido" e "patrimônio em sentido estrito", possuem neste trabalho o mesmo significado, tal como abordado pela doutrina.

da situação patrimonial da sociedade limitada, frise-se, em certo momento. Nesse sentido, para José Edwaldo Tavares Borba, O patrimônio da sociedade é o conjunto de valores de que esta dispõe. Nesse patrimônio existem valores ativos - tudo o que a sociedade tem (dinheiro, créditos, imóveis, móveis, etc.); e valores passivos - tudo que a sociedade deve (títulos a pagar, saldo devedor de empréstimos, folha salarial, impostos devidos). Fala-se assim em patrimônio líquido, que é a diferença entre o ativo e o passivo. Se o ativo for superior ao passivo, a sociedade terá um patrimônio líquido positivo; se inferior, terá um patrimônio líquido negativo. (BORBA, 2003. p. 52).

Certo é que o capital social revela-se um valor formal, histórico e estático, ao passo que o patrimônio líquido é real, atual e, também, dinâmico, por estar atrelado ao sucesso ou insucesso, saliente-se, momentâneo, na atividade econômica. Pelo simples exercício cotidiano da atividade econômica, o capital social não é modificado. Sua realidade não é influenciada, afinal é um mero dado contábil e histórico. Já o patrimônio líquido, por outro lado, possui conotação diversa, pois depende diretamente do êxito ou não, em certo momento específico, para que seja modificado. Daí porque se pode dizer que o patrimônio líquido também possui um caráter dinâmico.

Em que pesem todas as salutares distinções acima, destaque-se o fato de que tanto o patrimônio social líquido quanto o capital social, ao considerar-se a sua perspectiva futura de valor econômico da empresa, frise-se, enquanto atividade, representam um caráter estático. Seriam estáticos, não por serem impossíveis suas alterações, pois certamente podem ser alterados, mas, sim, por desenharem situações patrimoniais e econômicas, sublinhe-se, mais uma vez, eminentemente momentâneas.

Assim, apesar de o capital social e o patrimônio líquido poderem ser alterados, representam uma dimensão valorativa essencialmente momentânea, de valor presente e atual. Daí o porquê de serem o capital social e o patrimônio social líquido considerados estáticos, sublinhe-se novamente, em termos de perspectivas econômicas futuras. Por outro lado, ao se refletir sobre o patrimônio em sentido genérico, mediante uma perspectiva econômica, futura e de continuidade no tempo, estando a atividade econômica em normal e habitual exercício, os bens que integram o patrimônio da sociedade passam a ter outra dimensão de valor, estando ela relacionada à sua utilidade em decorrência da organização dos fatores produtivos instaurados por quem exerce a atividade econômica ao longo

do tempo futuro, alocando seus recursos financeiros escassos da forma mais eficiente.

Ou seja, ao se ter como referencial a atividade econômica em exercício futuro e contínuo, o valor total correspondente aos bens da sociedade ultrapassa os meros registros contábeis históricos (capital social), bem como as cotações individuais de mercado em certo momento (patrimônio liquido), transformando-se no resultado da perspectiva de lucratividade e rentabilidade futura da atividade econômica.

Diante desse referencial economicamente dinâmico, exercido ao longo do tempo futuro, conduz-se necessariamente ao estudo do aviamento. Nas palavras de Priscila Maria Pereira Corrêa da Fonseca, sobre o aviamento, para quem é, por via de efeito, uma qualidade ou atributo do estabelecimento relacionado, quer com a respectiva excelência, reputação e eficiência – as quais, via de regra, são creditadas às qualidades pessoais daqueles que o dirigem (aviamento subjetivo ou *personal goodwill*) -, quer com o ponto onde se encontram localizadas as respectivas instalações (aviamento objetivo ou *local goodwill*) (FONSECA, 2007, p. 220). Razão pela qual, mostra-se imprescindível a identificação do patrimônio em outra dimensão (sem ser a de certo momento temporal específico), para se verificar a realidade economicamente dinâmica da empresa em plena atividade e em exercício ao longo do tempo futuro. Afinal, qual seria o valor econômico da atividade, no futuro, caso continue sendo exercida? É exatamente neste desiderato que se pretende aprofundar.

Viu-se que o patrimônio da sociedade não se restringe apenas ao valor histórico contábil, ou mesmo ao valor real de seus bens, obrigações e direitos individualizados que o integram, calculados em certo momento específico. Isso, pois a forma pela qual todos estes bens são utilizados para o exercício da atividade econômica possui importante relevância. Para se exercer a atividade econômica, por mais simples que seja, é imprescindível, no mínimo, que haja capital, trabalho e organização. Ou seja, para exercer sua atividade econômica, o empresário necessita de bens organizados e ferramentas. Surge então a figura do estabelecimento.

Considerando-se que a empresa é justamente a atividade exercida pelo empresário, esta fica patrimonialmente evidenciada pelo estabelecimento, o qual representa a junção dos bens necessários ao exercício da atividade econômica. O estabelecimento também é chamado de *Fundo de comércio* pelos franceses e *azienda* pelos Italianos. (BORGES, 1968).[1]

1 "No direito romano as expressões negotium, mensa, merx, ou merx peculiaris, taberna,

Nota-se que antes do novo Código Civil a doutrina especializada nacional identificava o estabelecimento como sendo uma universalidade de fato, pois a universalidade de direito só poderia ser criada por lei e, também, possuiria legitimidade processual. Entendia-se que o estabelecimento não seria um conjunto de direitos, mas sim um conjunto de objetos de direito, organizado, modificado e extinto por livre vontade do empresário.[2] Já o novo Código Civil Brasileiro regulamentou expressamente o estabelecimento ao tratar de sua alienação, cessão de créditos e responsabilidade solidária pelos débitos devidamente contabilizados, o que conduziu vários doutrinadores a crer que o estabelecimento seria uma universalidade de direitos, ou seja, um complexo de relações jurídicas.[3]

Em que pese ser respeitoso e de verdadeiro escol o debate doutrinário no sentido de se o estabelecimento seria, em sua natureza, universalidade de fato ou de direito, entende-se que é relevante (para o fim específico a que se presta este artigo), apenas, compreender que o estabelecimento está entrelaçado ao empresário, sendo ele, portanto, objeto de direito. Logo, o estabelecimento não pode contrair, sozinho, por si, obrigações ou deveres jurídicos, justamente por não ser pessoa jurídica de direito privado e não estar expresso no art. 44 do Código Civil de 2002.

Desse modo, a seguir, perpassa-se ao tocante à previsão legal acerca do estabelecimento, figura jurídica essencial para que se possa falar sobre o aviamento, e compreender as diferentes dimensões patrimoniais da sociedade limitada: capital social, patrimônio líquido e o próprio

---

mercatura, negotiatio correspondiam ao nos estabelecimento, negócio ou casa comercial. No francês, fonds de commerce, Maison de commerce, établissemente commercial; no italiano, azienda, fondo, fondaco; no espanhol, havienda, empresa; no anglo americano, goodwill, business, no holandês, Zaak, Handelaszaak; no alemão, Geschaft, Handelsgeschaft, Haus, Handlung, Unternehmen, etc. Por influência do francês, introduziu-se entre nós, como sinônimo de estabelecimento comercial, a expressão fundo de comércio." (BORGES, 1968. p . 183).

2 Em brilhante estudo específico sobre a natureza jurídica do estabelecimento: "Antes do Código de 2002, a melhor doutrina comercialista nacional identificava o estabelecimento como universalidade de fato. Nesse sentido, haviam se manifestado autores do escol de José Xavier Carvalho de Mendonça (1955, p. 19), Waldemar Martins Ferreira (1956, p. 28), João Eunápio Borges (1976, p. 208), Oscar Barreto Filho (1988, p. 108), Waldírio Bulgarelli (1993. p.52), Euler da Cunha Peixoto (1993, p.119), José Maria Rocha Filho (1993, p. 224), Dylson Doria (1998, p.132), Fran Martins (1998, p. 428), Paula Castello Miguel (2000, p.28), Vera Helena de Mello Franco (2001. p. 123) e Rubens Requião (2003, p. 271), por exemplo." (OLIVEIRA, 2008. p. 51).

3 Ao par disso, Sérgio Campinho (2003, p. 305), Lucas Rocha Furtado (2005, p. 972), Arnoldo Wald (2005, p. 735), Paulo Sérgio Restiffe (2006, p.42), Marcelo Andrade Feres (2007, p. 22), Waldo Fazzio Júnior (2008, p. 64), Ricardo Negrão (2008, p.101), Marlon Tomazette (2008, p.96), José Edwaldo Tavares Borba (2008, p.61) e Raquel Sztanj (2008, p. 787) continuam entendendo que se trata de uma universalidade de fato. (OLIVEIRA, 2008. p. 53).

estabelecimento empresarial. Em relação ao conjunto patrimonial de que todo empresário necessita para o exercício de sua atividade profissional e econômica, o artigo 1.142 do Código Civil de 2002 confere o nome de estabelecimento. "Art. 1.142. Considera-se estabelecimento todo complexo de bens organizado, para exercício da empresa, por empresário, ou por sociedade empresária". (BRASIL, 2002). Não raras vezes, conforme já mencionado pela tradicional doutrina de Borges (1968), tal conjunto patrimonial é também denominado de "fundo de comércio".

Adota-se aqui o entendimento de que o termo "estabelecimento" e "fundo de comércio" seriam expressões sinônimas que representam o complexo universal de bens previsto no artigo 1.142 do Código Civil de 2002 (BRASIL, 2002). No entanto, tais expressões não significam o mesmo que "fundo de negócio", pois este representa os resíduos do estabelecimento que está sob procedimento de liquidação. É inconveniente que confusão natural a que se presta devido ao significado corrente da expressão fundo de negócio. Fundo de negócio, corresponde ao que na França se denomina fonds de boutique, é o que resta de um estabelecimento comercial em liquidação. As instalações velhas, a mercadoria não vendida, o saldo, o resíduo, os restos mortais do negócio, na expressão feliz de Valdemar Ferreira, é isso que se chama fundo de negócio. Ao contrário do fundo de comércio, que em sentido técnico jurídico é precisamente o estabelecimento, o organismo vivo, em plena atividade e funcionamento. Não se confunda, pois, uma coisa com a outra: fundo de comércio, igual ao fonds de commerce francês, é o estabelecimento comercial, composto de todos os seus elementos; fundo de negócio, correspondente ao fonds de boutique, são os restos mortais do estabelecimento em liquidação. (BORGES, 1968. p . 182).

Importante salientar que, diante da adoção pelo Código Civil de 2002 da teoria da empresa, em contrapartida à teoria dos atos de comércio, substituindo-se a figura do comerciante pela do empresário, mostra-se adequada a adoção da terminologia "estabelecimento empresarial", ao invés de "estabelecimento comercial". Preconiza o artigo 1.143 do atual Código Civil (BRASIL, 2002)[1] que o estabelecimento pode ser objeto único de direitos. Trata-se da necessidade que possui o estabelecimento empresarial de merecer uma proteção jurídica especial, diferente da proporcionada individualmente aos bens que o compõem. Ou seja, além da proteção individualizada dos bens materiais ou imateriais que compõem

1 Art. 1.143. Pode o estabelecimento ser objeto unitário de direitos e de negócios jurídicos, translativos ou constitutivos, que sejam compatíveis com a sua natureza.

o estabelecimento, deve ser dada proteção à organização destes mesmos bens quando do exercício da atividade econômica. Afinal, após a efetiva organização dos bens do estabelecimento, proporciona-se um *sobre valor* a estes mesmos bens, justamente por estarem reunidos de forma organizada. Basta refletir que, caso os bens que integram o estabelecimento sejam vendidos separadamente, de forma individualizada, sê-lo-ão por um preço total menor do que se esses mesmos bens estivessem sendo negociados, conjuntamente, ao mesmo tempo, em função do exercício da empresa. Em outras palavras, o valor econômico do estabelecimento é maior do que a mera soma do valor de seus bens individualmente. Isso, pois foi empregada criatividade, dedicação e labor tal conjunto de bens.

Os elementos constitutivos do estabelecimento, sejam eles móveis, imóveis ou imateriais, podem ser alienados em conjunto, quando então se forma a figura jurídica do "trespasse" ou "transpasse". Ocorre então a alienação do estabelecimento, mediante troca na titularidade do conjunto patrimonial por ele representado. Esta figura negocial é bastante peculiar na medida em que envolve não apenas os interesses dos contratantes, mas também o de terceiros, principalmente os credores do alienante, que têm no estabelecimento deste um importante - e em boa parte das vezes único – elemento de garantia de recebimento de seus créditos. Alienação do estabelecimento empresarial significa a troca na titularidade do conjunto patrimonial por ele representado. O sujeito de direito (empresário individual ou sociedade empresária) titular do estabelecimento o transfere (gratuita ou onerosamente) a outro sujeito de direito, seja ele uma pessoa física ou sociedade. (PIMENTA, 2004b, p. 102).

As formalidades, requisitos, condições e conseqüências legais atinentes à validade e eficácia do trespasse estão dispostas nos artigos 1.144 a 1.149 do atual Código Civil. (BRASIL, 2002).[2] Em uma perspectiva eminentemente econômica, ainda que se reflita sobre a utilidade dos bens do estabelecimento, convém lembrar que, de acordo com a disciplina legal vigente, nos termos do art. 1.146 do Código Civil (BRASIL, 2002), o Trespassário assume certas responsabilidades em relação a dividas civis. Ou seja, as dívidas da sociedade transferem-se concomitantemente ao estabelecimento, salvo se forem quitadas pelo alienante. É possível alargar-se o conceito de estabelecimento empresarial para evidenciar todo o patrimônio da empresa mediante uma perspectiva de utilidade econômica. Tanto é verdade esse contexto econômico que, nas hipóteses de alienação,

2 Não serão abordadas as peculiaridades legais acerca da alienação do estabelecimento por não serem estas o cerne deste trabalho.

arrendamento ou usufruto do estabelecimento, o preço é cobrado não em relação ao valor individual dos bens que integram o estabelecimento, mas sim, em relação à expectativa de lucros futuros que o complexo de bens pode proporcionar. A realidade econômica evidencia o vínculo entre estabelecimento e a figura do empresário (sujeito de direito). Por exemplo, relembremos que a celebração pelo empresário de negócios jurídicos que tenham como objeto a alienação, arrendamento ou usufruto do estabelecimento, somente possuirá eficácia perante terceiros após a devida averbação do contrato na inscrição do próprio empresário no Registro Público de Empresas Mercantis e Atividades Afins. [1] No mesmo sentido, somente possuirá eficácia a alienação do estabelecimento se as dívidas estiverem quitadas pelo empresário (sujeito de direito), ou se houver concordância dos credores.[2]

Relembre-se também que o alienante do estabelecimento responde de forma solidária com o adquirente, pelo prazo de um ano, relativamente aos débitos anteriores à alienação, contraídos pelo empresário. Nota-se, portanto, serem próximos o estabelecimento e a figura do empresário, este sempre influenciado por sua escolha racional, no intuito de maximizar seu bem-estar, seus interesses e riquezas. Verifica-se que se equiparam os negócios jurídicos sobre o estabelecimento em relação a outros negócios que envolvem a própria sociedade empresária e atividade econômica. Logo, reduzir a figura do estabelecimento apenas como consta no texto literal da lei, sendo então um "complexo de bens", significa abordar apenas uma face da realidade econômica e empresarial, estando incompatível com o caráter instrumental [3] que lhe é peculiar. Razão pela qual mostra-se coerente analisarmos os elementos do estabelecimento empresarial mediante sua utilidade econômica e instrumental. Sabe-se que o estabelecimento empresarial é composto por bens corpóreos e incorpóreos. Segundo João Eunápio Borges, Coisas corpóreas são as instalações, as mercadorias, vitrinas, mostruários, máquinas, móveis, utensilhos, livros de contabilidade e material de escritório, o dinheiro, existente em caixa ou em depósitos

1 Art. 1.144. O contrato que tenha por objeto a alienação, o usufruto ou arrendamento do estabelecimento, só produzirá efeitos quanto a terceiros depois de averbado à margem da inscrição do empresário, ou da sociedade empresária, no Registro Público de Empresas Mercantis, e de publicado na imprensa oficial. (BRASIL, 2002).

2 Art. 1.145. Se ao alienante não restarem bens suficientes para solver o seu passivo, a eficácia da alienação do estabelecimento depende do pagamento de todos os credores, ou do consentimento destes, de modo expresso ou tácito, em trinta dias a partir de sua notificação. (BRASIL, 2002).

3 "O estabelecimento não tem senão função instrumental, embora necessária e constante, em relação à empresa, e conceitualmente se lhe contrapõe como o meio se contrapõe ao fim." (BARRETO FILHO, 1988, p . 121).

bancários, o imóvel, se pertencente ao proprietário do estabelecimento, etc. [...] Coisas incorpóreas ou direitos são, entre outros, os créditos ou dívidas ativas, o direito de exclusividade para o uso do título ou nome do estabelecimento e respectiva insígnia, marcas de indústria e de comércio, patentes de invenção, de modelos de utilidade, de modelos industriais, etc. (BORGES, 1968. p . 185). Entretanto, entende-se neste artigo que o estudo do estabelecimento implica uma reflexão muito maior do que simplesmente afirmar ser ele composto pelo complexo de bens corpóreos e incorpóreo*s* utilizados no exercício da atividade econômica. Para Celso Barbi Filho, há distinção técnica e terminológica entre os termos "bens incorpóreos" e "bens intangíveis". Para o saudoso Doutrinador, é preciso distinguirem-se os bens imateriais, ou incorpóreos, daqueles chamados intangíveis. Os primeiros são os itens do patrimônio que não têm representação física material. È o caso das marcas e patentes, softwares, concessões, titulo do estabelecimento, direito à renovação locatícia, etc. Tratam-se de elementos que, embora sem corporificação física, admitem, ao menos em tese, avaliação e alienação individualizadas, sem prejuízo da continuação da empresa. Já os intangíveis são os valores que decorrem do efetivo uso conjunto do patrimônio empresarial para a atividade produtiva, ensejando um mais-valia na expressão financeira do acervo social. [...] bens intangíveis não se confundem com incorpóreos. Estes são elementos imateriais do patrimônio social que admitem avaliação e alienação individualizadas, como acima citado (marcas, patentes, softwares, sinais de propaganda, etc.) Já os intangíveis são valores que resultam do uso conjunto de determinados bens, corpóreos e incorpóreos, no funcionamento da empresa e que, portanto, só existem nessa situação. A doutrina tradicional não reconhece essa distinção. (BARBI FILHO, 2004, p. 487;489). Compõem o estabelecimento o passivo, os bens corpóreos, sejam eles móveis ou imóveis, bem como os bens incorpóreos. Assim, o conceito de estabelecimento merece abranger não somente os bens que se encontram à disposição imediata e atual do empresário para o exercício de sua atividade, mas também o passivo, por afetarem a expectativa de resultado futuro e o próprio valor econômico da atividade. São bens corpóreos os equipamentos, as máquinas, a sede administrativa, o estoque, automóveis, ou seja, todo bem fisicamente palpável que seja utilizado no exercício da atividade econômica. Mesmo os bens materiais que não sejam diretamente relacionados aos procedimentos de produção, circulação ou distribuição de serviços ou produtos integram o estabelecimento empresarial, tal como, por exemplo, determinado imóvel que se encontra momentaneamente ocioso. Afinal, este também representa

uma disponibilidade de patrimônio, com repercussão econômica, a qual pode ser revertida em pecúnia ou inserida diretamente em prol da atividade econômica. De outro norte, os bens que não se revelam de titularidade do empresário não se mostram, tecnicamente, integrantes do estabelecimento. É o caso, por exemplo, de um imóvel alugado, no qual se exerce a atividade negocial. Porém, o direito de uso deste imóvel alugado, este sim, compõe o estabelecimento, sobretudo tratando-se de ponto comercial. [1]

Assim, na hipótese de o empresário não ser o proprietário do bem material, comporá o estabelecimento, como dito, não o bem considerado em si mesmo, mas sim o direito ao seu uso, gozo e fruição. Conseqüentemente, percebe-se que o direito de uso do bem ingressa no patrimônio pelo seu caráter instrumental em prol da atividade econômica.

Nesse sentido, quando o empresário se mostra proprietário dos bens materiais que integram o estabelecimento, desenham-se dois referenciais de valor para esse mesmo bem. O primeiro referencial de valor é eminentemente estático, adstrito à sua própria condição de coisa, em determinado momento específico, podendo ser representado pelo capital social (caso tenha sido integralizado) ou pelo patrimônio líquido. Já o segundo referencial mostra-se dinâmico, relativo à utilidade e instrumentalidade proporcionada em prol do exercício contínuo e futuro da atividade econômica, verificável pelo *plus* atribuído ao complexo de bens que compõem o estabelecimento empresarial, chamado de "aviamento." Significa dizer que duas Sociedades Limitadas, distintas, que exerçam a mesma atividade econômica (Ex. Sorveteria, padaria, etc.) proprietárias de bens materiais iguais (ex: veículos de mesmo estado de conservação, ano e modelo) os arrolará com valores muito próximos, ou quase idênticos, seja no capital social ou no patrimônio líquido. Nada obstante, quanto a este exemplo, caso estejamos diante, de um lado, de uma sociedade cujo objeto social seja realização, no próprio estabelecimento, de costuras em roupas e, de outro lado, revendedora de veículos, certo é que o mesmo veículo possuirá importância econômica, útil e instrumental, mais acentuada para a segunda sociedade. Afinal, nesta, sua utilidade e instrumentalidade em prol da atividade econômica é sobejamente maior, eis que será destinado diretamente para a atividade fim, proporcionando maior capacidade e

1 A proteção ao ponto comercial é garantida pelo artigo 51 da lei 8.245/91 (BRASIL, 1991), chamada Lei de Locações, pela qual se faculta aos locatários de imóveis utilizados para o exercício da atividade econômica, bem como determinados sucessores, o direito à obrigatória renovação do contrato de locação, desde que estejam preenchidas determinadas condições. Nesses casos, proporciona-se a "proteção ao ponto".

perspectiva de obtenção de lucros futuros. Vê-se que os bens individuais que integram o estabelecimento merecem ser considerados pela importância e utilidade que assumem à destinação econômica pretendida.

Essa consideração é salutar no que tange aos bens incorpóreos do estabelecimento, tais como os sinais distintivos (título do estabelecimento, marcas, etc.); os privilégios de invenção (patentes de modelos de utilidade e invenção, direitos do autor, etc.); o *Know-how,* bases de dados, segredos do negócio, contatos comerciais, o ponto, as autorizações administrativas de funcionamento, autorizações administrativas para comercialização de produtos, reputação, credibilidade, confiabilidade, etc.

Percebe-se que, caso a atividade econômica não esteja mais sendo exercida, extingue-se o estabelecimento, bem como sua expectativa de lucros futuros. Nesse caso, os bens incorpóreos não possuem mais valor para o empresário. Ou seja, se a atividade não mais possui capacidade ou expectativa de obter lucros adequados, não se mostra coerente atribuir valor econômico aos bens incorpóreos.[2] De acordo com Giuseppe Ferri "Se não há empresa, não há estabelecimento no sentido técnico e não se aplicam os princípios particulares que lhe são postos" (FERRI, 1972, p . 189, tradução nossa). Ao contrário do que se dá com os bens corpóreos, nenhum bem incorpóreo apresenta valor absoluto o qual não possa ser questionado. Por exemplo, uma marca, cuja valoração econômica dependerá, essencialmente, de quem a possui e qual o prestígio de terceiros por ela. Assim como a marca, em relação às patentes de invenção ou modelo de utilidade, caso o empresário não esteja suficientemente convencido de que seus respectivos direitos serão transformados em produto comercialmente viável, que gerará lucro, não fará o desejável investimento.

Desse modo, é coerente se afirmar que o conteúdo econômico dos bens incorpóreos mostra-se decorrente da perspectiva de rentabilidade futura que a sua exploração econômica ensejaria ao estabelecimento empresarial e à sua atividade organizada, acarretando, conseqüentemente, o lucro. Ou seja, se a empresa não possui capacidade de produzir rendimentos econômicos adequados, não faz sentido atribuir valor aos bens incorpóreos. Também, sabe-se que no contexto da atividade empresarial há competição. Abre-se, dessa forma, espaço para que os bens incorpóreos assumam caráter fundamental e estratégico [3], pois a concorrência comercial

2 Se non vi è empresa, non vi è azienda in senso técnico e non si applicano i particolari, princípi che per essa sono posti [...].

3 Perez e Famá, em pesquisa específica sobre a relação entre os bens intangíveis e sua atuação estratégica, expõem que "o processo de globalização das economias e os avanços da tecnologia

não se restringe tão somente à estipulação do preço das mercadorias físicas ou serviços. O grau da capacidade em se diferenciar dos concorrentes, fidelizar a clientela, englobar novos mercados, dentre outros, constituem fatores fundamentais nesse jogo, ao passo que, a utilização da comunicação e informação, é fundamental para o sucesso na atividade econômica. Somente neste contexto, possibilita-se perspectiva lucrativa futura. O que se busca, neste momento, é propor que os bens corpóreos possuem, além de seu uso, valor de troca referente à sua própria existência material. Por outro lado, os bens incorpóreos só possuem razão econômica estando em decorrência dos resultados futuros que se produzirão, não sendo relevantes seus atributos, senão naquilo que também contribuam para o exercício da atividade econômica, em seu fim. Assim, os bens incorpóreos não possuem representação exata de valor econômico, senão ao considerarmos a atividade fim em exercício. Tal valor depende, diretamente, de quanto o empresário, de forma razoável, almeja lucrar.

Alguns fatos confirmam a assertiva acima, no sentido de que, quando os bens incorpóreos não se mostram úteis economicamente à atividade, esvazia-se seu valor. Relembre-se, por exemplo, que os registros de uma marca podem caducar devido à falta de seu uso, nos termos da lei de propriedade industrial (9.279, de 14 de maio de 1996) (BRASIL, 1996).[1].

da informação estão acirrando a competição entre as empresas, forçando-as, cada vez mais, a diferenciarem-se de seus concorrentes. Ativos intangíveis como marcas, patentes, capital intelectual ou direitos autorais, por exemplo, são ativos singulares, geralmente oriundos de inovação e conhecimento, cujas características únicas poderiam permitir uma diferenciação entre as empresas e a obtenção de vantagens competitivas muito difíceis de serem eliminadas. Pesquisas demonstram que as empresas estão utilizando combinações estratégicas e inovadoras de ativos tangíveis e ativos intangíveis, e que a geração de riqueza nas empresas está cada vez mais relacionada aos ativos intangíveis. [...] A mudança de ênfase do ativo tangível para o intangível tem sido marcante nas últimas duas décadas. Até a década de 80, a grande preocupação no mundo dos negócios era como avaliar os ativos tangíveis das empresas. No entanto, embora o estudo dos ativos intangíveis não seja novo, observa-se que existe um interesse crescente, tanto nas comunidades acadêmicas, quanto no ambiente empresarial. De acordo com Lev citado por Perez e Famá (2006), a recente onda de interesse sobre os ativos intangíveis está relacionada à combinação de duas forças econômicas: a intensificação da competição entre as empresas e o desenvolvimento da tecnologia da informação. Desta forma, o inevitável processo de globalização das economias e as facilidades criadas pelo comércio eletrônico acirraram a competição entre as empresas, estreitando margens, exigindo qualidade e forçando as empresas a diferenciarem-se de seus concorrentes. Neste contexto, os ativos tangíveis estariam rapidamente tornando-se commodities, propiciando aos seus investidores apenas retornos sobre investimentos normais. Retornos anormais, posições competitivas dominantes e até a conquista de monopólios temporários estariam sendo obtidos por ativos de natureza intelectual. Inúmeros autores como Lev (2001), Flamholtz (1985), Stewart (1999), Sveiby (1997), Boulton et. al. (2001), Kaplan & Norton (1997) e Nonaka & Takeuchi (1997) também têm afirmado que a geração de riqueza nas empresas está cada vez mais relacionada aos ativos intangíveis ou ativos intelectuais." (PEREZ; FAMÁ, 2006, p. 69).

1 Art. 143 - Caducará o registro, a requerimento de qualquer pessoa com legítimo interesse se,

Ademais, dependendo do grau de conhecimento e popularidade de uma marca, esta pode vir a se tornar tão conhecida que acabe por ensejar, em contrapartida, uma diminuição da capacidade de se distinguir o serviço ou produto específico (atividade fim específica), ao qual estava vinculada, tornado-se o "gênero de similares". A marca pode sim vir a agregar um próprio valor ao produto que está sendo comercializado, sendo que a busca dos consumidores deixa de ser pela mercadoria especificamente, passando a ser pelo que a marca daquele empresário representa no setor. Sobre o assunto, afirma-se que: [...] a marca, adicionalmente ao exercício da função distintiva, é capaz de agregar valor ao produto ou serviço que assinala, transformando-se num sinal ainda mais valioso para o seu titular. Diz-se que a marca, nessas hipóteses, possui relevante poder atrativo, consubstanciado no alto grau de notoriedade que desfruta frente ao público consumidor, ou até mesmo, no mercado em geral. (DE SIERVI, 2006, p. 31).

Há, nesse caso, desvirtuação da finalidade econômica e, conseqüentemente, perda da instrumentalidade da marca, mediante desvalorização do bem incorpóreo. Trata-se, neste último caso, do fenômeno econômico da "degeneração", o qual ocorrera quanto às notórias marcas Xerox, Gilette, Pirex, etc.[2] Nesse mesmo sentido, até mesmo o ponto comercial passa a ter desvalorização se não houver, ou for diminuída, a rentabilidade econômica originalmente presumida. Não à toa, a renovação compulsória do contrato de locação empresarial, para a proteção do ponto, requer, antes, a manutenção da atividade econômica, ininterruptamente, por, no mínimo, três anos, relativamente ao mesmo imóvel objeto do contrato.[3] Nota-se, assim, que o bem incorpóreo está diretamente relacionado à sua perspectiva de rentabilidade econômica. Logo, o bem incorpóreo é capaz de produzir benefícios futuros. Os bens incorpóreos apenas possuem relevância no contexto da empresa em pleno exercício, sendo relacionados a quanto o seu titular almeja lucrar ao longo

decorridos 5 (cinco) anos da sua concessão, na data do requerimento: I - o uso da marca não tiver sido iniciado no Brasil; ou II - o uso da marca tiver sido interrompido por mais de 5 (cinco) anos consecutivos, ou se, no mesmo prazo, a marca tiver sido usada com modificação que implique alteração de seu caráter distintivo original, tal como constante do certificado de registro. (BRASIL, 1996)

2 Sobre o processo de degeneração das marcas devido ao seu desvirtuamento econômico originário, vide: Pinto (2009).

3 Lei 8.245/91: Art. 51. Nas locações de imóveis destinados ao comércio, o locatário terá direito a renovação do contrato, por igual prazo, desde que, cumulativamente: I - o contrato a renovar tenha sido celebrado por escrito e com prazo determinado; II - o prazo mínimo do contrato a renovar ou a soma dos prazos ininterruptos dos contratos escritos seja de cinco anos; III - o locatário esteja explorando seu comércio, no mesmo ramo, pelo prazo mínimo e ininterrupto de três anos. (BRASIL, 1945).

do tempo. A empresa não é uma mera coleção estática de bens, mas, sim, formada por um complexo cujo objetivo é produzir lucros futuros. Tal como se nota, há estreita relação entre o valor dos bens incorpóreos e a sua perspectiva de proporcionar resultados econômicos futuros, pois estes derivam da própria essência daqueles.

## 4 Conclusão

A análise aprofundada das sociedades limitadas revela-se imprescindível para compreender, em toda a sua complexidade, a dinâmica do ambiente empresarial contemporâneo e o modo como esse modelo societário influencia diretamente o desenvolvimento econômico de um país. A estrutura da limitada, dotada de proteção patrimonial aos sócios, organização administrativa flexível e elevada adaptabilidade às necessidades do mercado, constitui elemento central para a consolidação e expansão de pequenas e médias empresas. Estas, por sua vez, representam o verdadeiro alicerce da economia produtiva, responsáveis pela geração de empregos, pelo estímulo à inovação e pelo incremento da competitividade em diversos setores. Ao dominar de forma rigorosa os institutos relacionados à formação, à gestão e à regulação das sociedades limitadas, o direito desempenha papel essencial na construção de um ambiente de negócios mais seguro, estável e eficiente. Tal compreensão fornece aos empreendedores instrumentos jurídicos adequados para estruturar suas atividades de forma sustentável e responsável, reduzindo riscos, prevenindo litígios e assegurando o cumprimento adequado das obrigações empresariais. Como resultado, o sistema jurídico fortalece a confiança dos agentes econômicos, atrai investimentos, amplia a previsibilidade das relações negociais e impulsiona o desenvolvimento de setores estratégicos da economia.

Desse modo, o estudo cuidadoso das sociedades limitadas não apenas aprofunda o conhecimento jurídico, mas também contribui para a consolidação de uma economia moderna, dinâmica e inovadora. Ao fornecer as bases necessárias para que empresas cresçam de modo ordenado e seguro, esse modelo societário promove o desenvolvimento sustentável, fortalece a estabilidade econômica e reforça a capacidade do país de competir em um mercado global cada vez mais complexo e exigente.

## Referências

AUTUORI, Luiz. **Fundo de comércio:** locação comercial. Rio de Janeiro: Editora Editora Forense, 1969.

BERTOLDI, Marcelo Marco.; RIBEIRO, Márcia Carla Pereira. **Curso avançado de direito comercial:** títulos de crédito, falência e concordata, contratos mercantis. 3.ed. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2006.

COELHO, Fábio Ulhoa. **Curso de direito comercial**. 8. ed. rev. e atual. São Paulo: Editora Saraiva, 2008.

DE SIERVI, Amanda Fonseca. **Marca:** distintividade e notoriedade. 2006. Dissertação (Mestrado)- Universidade de São Paulo.

FÉRES, Marcelo Andrade. **Estabelecimento empresarial:** trespasse e efeitos obrigacionais. São Paulo: Saraiva, 2007.

FERRI, Giuseppe, **Manuale di diritto commerciale.** 3. ed. Torino: Unione Tipográfico Editrice Torinese, 1972.

FONSECA, Priscila Maria Pereira Corrêa da. **Dissolução Parcial, retirada e exclusão de sócio**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2007.

NUNES, Márcio Tadeu Guimarães. **Dissolução parcial, exclusão de sócio e apuração de haveres nas sociedades limitadas:** questões controvertidas e uma proposta de revisão dos institutos. São Paulo: Quartier Latin do Brasil, 2010.

OLIVEIRA, Fábio Gabriel de. **Contrato de trespasse**: um estudo à luz da análise econômica do direito. 2008. 138f. Dissertação (Mestrado) - Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, Programa de Pós-Graduação em Direito.

PEIXOTO, Euler da Cunha. **Fundo de comércio**. In: LIMA, Osmar Brina Corrêa. **Atualidades jurídicas.** Belo Horizonte: Del Rey, 1993.

PIMENTA, Eduardo Goulart. O estabelecimento. In: RODRIGUES, Frederico Viana (Org.). **Direito de empresa no novo código civil**. Rio de Janeiro: Forense, 2004b.

PINTO, Paulo Henrique Carvalho. **Degeneração:** uma análise sobre o processo de enfraquecimento de marcas. 2009. Disponível em: http://www.webartigos.com/artigos/degeneracao-uma-analise-sobre-o-processo-de-enfraquecimento-de-marcas/19628/. Acesso em: 05 out. 2011.

TOKARS, Fábio. **Estabelecimento empresarial**. São Paulo: LTr, 2006.

Capítulo 19

# RETROATIVIDADE E SEGURANÇA JURÍDICA NA RECUPERAÇÃO JUDICIAL E NA FALÊNCIA EMPRESARIAL: O PRAZO DE HABILITAÇÃO DE CRÉDITOS SOB A PERSPECTIVA DA LEI 14.112/2020

Sérgio Ricardo de Souza[1]
Chrysty Britto dos Reis Colombo Sarnaglia[2]

## 1 Introdução

A sucessão de leis no tempo representa um campo de permanente tensão na ciência jurídica. Um exemplo paradigmático desse conflito erigiu-se no direito concursal brasileiro com a promulgação da Lei 14.112, de 24 de dezembro de 2020. Ao reformar a Lei de Recuperação e Falência (Lei 11.101/2005), a nova legislação introduziu um prazo de natureza decadencial para a habilitação de créditos, visando conferir termo final aos processos falimentares. Contudo, ao prever sua aplicação imediata aos processos em curso, a lei suscitou uma questão complexa questão: como aplicar a nova regra aos processos de falência decretados sob a égide de legislações anteriores, que não impunham tal ônus, sem violar direitos e expectativas legítimas dos credores?

Esta pesquisa tem por objetivo analisar tal (pseudo) dilema. Examinar-se-á o cenário normativo pré e pós-reforma, aprofundando-se na natureza jurídica mista da nova regra e na tensão entre o anseio de eficiência

1 Pós-Doutor em Direito pela Universidade de Coimbra. Doutorando em Direito – Ciências Jurídico Criminais. Doutorando em Direito pela Faculdade de Direito de Vitória/ES. Mestre em Direito pela Faculdade de Direito de Vitória/ES. Desembargador do Tribunal de Justiça do Estado do Espírito Santo. Professor da Universidade Federal do Estado do Espírito Santo. Lattes: http://lattes.cnpq.br/8337974830007560. Orcid: https://orcid.org/0009-0004-4134-5424. E-mail: sricardosouza2@gmail.com.

2 Doutorando em Direito pela Universidade de Salamanca. Mestre em Direitos e Garantias Fundamentais pela Faculdade de Direito de Vitória pela FDV. Especialização em Direito Judiciário pela Faculdade São Geraldo, em Direito Penal pelas Faculdades Integradas de Jacarepaguá e em Ministério Público e a Defesa da Ordem Jurídica pela FDV. Servidor Público – TJES. Lattes iD http://lattes.cnpq.br/9113492193935430. Orcid iD https://orcid.org/0000-0002-4796-9543. E-mail: chrystysarnaglia@gmail.com.

do legislador e a proteção constitucional ao direito adquirido e à segurança jurídica. Por fim, apresentar-se-á a solução hermenêutica construída com base na Teoria do Isolamento dos Atos Processuais e na jurisprudência do Superior Tribunal de Justiça (STJ), que pacificou a matéria.

## 2 Direito intertemporal e a Lei Falimentar: a ausência de prazo decadencial no regime do Decreto-Lei 7.661/45

Durante mais de seis décadas, o regime falimentar brasileiro esteve submetido à égide do Decreto-Lei 7.661, de 1945, diploma normativo que, à sua época, representava um marco estruturante no tratamento das crises empresariais. A sistemática por ele instituída não previa a fixação de um prazo peremptório, de natureza decadencial, para a manifestação do credor no processo concursal. Embora estabelecesse prazos para habilitações tempestivas, admitia-se, em caráter excepcional e enquanto remanescente o ativo patrimonial, a apresentação de habilitações retardatárias.

Essa liberalidade procedimental, conquanto voltada à tutela dos interesses do credor, especialmente daqueles alijados das fases iniciais do procedimento, ensejava consequências negativas à racionalidade e à eficiência do processo falimentar. A ausência de um marco temporal rígido contribuía, de forma direta, para a procrastinação dos atos de liquidação e para a indevida perpetuação do estado de falência, em clara afronta aos princípios da celeridade processual e da segurança jurídica.

O modelo, embora dotado de caráter inclusivo, revelava-se funcionalmente dissonante com os imperativos contemporâneos de efetividade jurisdicional e encerramento célere das massas falidas.

## 3 A habilitação retardatária na redação original da Lei 11.101/2005

A Lei 11.101, de 9 de fevereiro de 2005, que sucedeu o tradicional Decreto-Lei 7.661, de 1945, promoveu importantes avanços no regime concursal brasileiro, modernizando institutos e ajustando procedimentos. Entretanto, manteve intocada a lógica temporal aplicável à habilitação de créditos, preservando uma tradição jurídica consolidada que, por mais de meio século, não impôs qualquer prazo decadencial para que o credor postulasse o reconhecimento de seu crédito no âmbito da falência.

A redação original da Lei 11.101/2005, anterior à alteração promovida pela reforma de 2020, seguia coerentemente essa linha histórica, abstendo-se de fixar um termo final extintivo para o exercício do direito de habilitação. Tal omissão não representava falha ou lacuna legislativa, mas sim uma decisão normativa deliberada, alinhada ao espírito garantista do processo falimentar e ao princípio da *par condicio creditorum*[1][2] (Scalzilli et. al., 2018, p. 572), a exemplo do previsto no § 2º, do artigo 58.

O artigo 10 da mencionada lei, ao regulamentar as habilitações retardatárias, expressamente autorizava sua realização até o encerramento da falência, ainda que sujeitas a determinadas sanções, como a preclusão do direito de voto ou de recebimento proporcional em igualdade de condições com os credores tempestivos. Esse dispositivo evidencia que o sistema jurídico sempre previu formas de equilibrar a abertura à habilitação tardia com a necessidade de segurança e ordem no processo.

Logo, tanto sob a égide do Decreto-Lei 7.661/1945, quanto sob a redação original da Lei 11.101/2005, a inexistência de prazo limitador do exercício de um direito, especificamente para a habilitação de créditos, refletia um entendimento jurídico sólido e reiterado, legitimado pela prática forense, pela doutrina majoritária e pela coerência normativa do sistema concursal brasileiro.

## 4 A inovação da Lei 14.112/2020 e a instituição da decadência

Em inequívoca ruptura com o regime anteriormente vigente, a Lei 14.112/2020 promoveu significativa inovação ao inserir o § 10 ao art. 10 da Lei 11.101/2005, com a seguinte redação: "O credor deverá apresentar pedido de habilitação ou de reserva de crédito em, no máximo, 3 (três) anos, contados da data de publicação da sentença que decretar a falência, sob pena de decadência." (Brasil, 2020).

---

1 - Todos os credores de uma mesma classe devem ser tratados de forma igualitária e equitativa nos processos de falência e recuperação judicial.

2 - Nesse sentido a jurisprudência pátria: **(I)** TJ-SP - Agravo de Instrumento: 2249860-49.2023.8 .26.0000 Caçapava, Data de Julgamento: 14/03/2024, 1ª Câmara Reservada de Direito Empresarial, Data de Publicação: 14/03/2024); **(II)** TJ-PR - AI: 00347288020228160000 Curitiba 0034728-80.2022 .8.16.0000 (Acórdão), Relator.: Luciano Carrasco Falavinha Souza, Data de Julgamento: 17/04/2023, 17ª Câmara Cível, Data de Publicação: 18/04/2023; **(II)** TJ-DF 07074054520218070000 DF 0707405-45.2021 .8.07.0000, Relator.: MARIA DE LOURDES ABREU, Data de Julgamento: 09/06/2021, 3ª Turma Cível, Data de Publicação: Publicado no DJE : 25/06/2021.

Com essa alteração, o legislador estabeleceu um marco temporal peremptório para a atuação dos credores, extinguindo a prática anterior de habilitações intempestivas e indefinidas. A norma, ao impor um prazo decadencial de três anos, visa conferir maior segurança jurídica, previsibilidade e celeridade ao processo falimentar, elementos essenciais à sua eficácia e ao atendimento do interesse público subjacente (Martins; Ramos, 2023). A imposição da decadência como consequência jurídica para o descumprimento do prazo reforça o caráter cogente da regra e evidencia a preocupação do legislador com a pronta formação do quadro de credores, medida que contribui decisivamente para a racionalização e eficiência do procedimento concursal.

A alteração introduzida pela Lei nº 14.112/2020 reveste-se de natureza jurídica mista ou híbrida, combinando elementos de direito processual e material. Essa característica complexa possui implicações diretas e relevantes no plano da aplicação intertemporal da norma, exigindo cuidadosa ponderação sob a ótica da segurança jurídica e da proteção ao direito adquirido.

Do ponto de vista processual, trata-se de norma que estabelece um prazo a ser observado no âmbito de um processo judicial falimentar, disciplinando especificamente o ato da habilitação de crédito. Nessa perspectiva, à luz do princípio clássico *tempus regit actum*, sua aplicação deveria ser imediata, alcançando atos processuais futuros.

Todavia, não se pode ignorar sua feição material: o descumprimento do referido prazo acarreta não mera preclusão processual, mas sim a decadência, com a consequente extinção do próprio direito material do credor de participar do concurso de credores. Esse efeito atinge diretamente o direito subjetivo, o qual, se adquirido sob a égide da legislação anterior, encontra-se protegido pelo princípio da irretroatividade das normas prejudiciais.

Essa dualidade normativa — processual em forma, mas material em consequência — conduz a uma inegável limitação à sua retroatividade. A literal aplicação da nova regra a processos falimentares em curso, cujas falências tenham sido decretadas há mais de três anos, resultaria na extinção abrupta e retroativa de direitos anteriormente assegurados e plenamente exercíveis. Tal situação equivaleria a surpreender credores de boa-fé com uma penalidade legal inaudita, afrontando diretamente o princípio da segurança jurídica e o direito adquirido — fundamentos essenciais do Estado de Direito consagrado pela Constituição Federal.

Há regras processuais que, embora situadas no plano instrumental, tocam diretamente situações jurídicas substanciais e, por isso, demandam prudência na aplicação intertemporal. Aceitar essa retroatividade seria admitir, em última análise, que o próprio ordenamento jurídico pode ser utilizado como instrumento de insegurança e instabilidade, violando a confiança legítima que o jurisdicionado deposita na previsibilidade das normas.

A natureza mista da norma impõe uma interpretação sistemática e constitucionalmente orientada, de modo a resguardar os direitos já consolidados sob a legislação anterior. Aplicá-la retroativamente não é apenas juridicamente inadequado, inconstitucionalmente insustentável.

## 5 O dilema intertemporal: aplicação imediata versus segurança jurídica

O cerne da controvérsia reside na interpretação do art. 5º da Lei 112/2020, que dispõe sobre sua aplicação imediata. No entanto, é juridicamente inadmissível conferir a esse dispositivo interpretação literal e retroativa, sob pena de incorrer em flagrante violação ao postulado constitucional da irretroatividade das normas prejudiciais (*in pejus*), consagrado no artigo 5º, inciso XXXVI, da CRFB/88.

Nos termos do artigo 6º da Lei de Introdução às Normas do Direito Brasileiro (LINDB), a superveniência de nova lei não prejudicará o ato jurídico perfeito, o direito adquirido e a coisa julgada. Essa diretriz consagra, de forma inequívoca, o princípio da segurança jurídica, assegurando que situações jurídicas consolidadas sob a vigência de norma anterior não sejam afetadas por alterações legislativas posteriores.

Conforme leciona o professor José Afonso da Silva, o ato jurídico perfeito: aquele já consumado segundo a legislação vigente à época de sua celebração (2016, p. 438), o direito adquirido: cuja formação se completou sob a égide da norma anterior (2016, p. 437), e a coisa julgada: decisão judicial transitada em julgado (2016, p. 439), constituem garantias fundamentais da previsibilidade e estabilidade das relações jurídicas. Sua proteção não apenas confere coerência ao ordenamento jurídico, mas também resguarda a confiança legítima dos jurisdicionados nas instituições do Estado de Direito.

A LINDB regulamenta esses direitos fundamentais e impõe um verdadeiro freio à retroatividade legislativa, reforçando a intransigência do

ordenamento jurídico frente a iniciativas que venham a comprometer a integridade de situações jurídicas estabilizadas.

Da mesma forma o artigo 14 do Código de Processo Civil, que dispõe expressamente: "A norma processual não retroagirá e será aplicável imediatamente aos processos em curso, respeitados os atos processuais praticados e as situações jurídicas consolidadas sob a vigência da norma revogada" (Brasil, 2015).

Sobre esse artigo da legislação processual, Nelson Nery Jr. esclarece que "independentemente do sistema jurídico adotado pelo Estado Soberano, a regra que vigora sobre vigência da lei é a da irretroatividade da lei nova" (2016, p. 240). No mesmo sentido Cássio Scarpinella Bueno: "a primeira árte do art. 14 agasalha expressamente o princípio do *tempus regit actum*, que deve ser entendido como a incidência imediata das novas leis no processo em curso, com a preservação dos atos processuais já praticados" (2022, p. 130).

Diante dessa perspectiva constitucional e infraconstitucional, admitir-se a aplicação retroativa do novo prazo trienal de prescrição às falências decretadas sob a égide da legislação anterior como, por exemplo, uma falência declarada em 2010, conduziria a um resultado juridicamente absurdo: o exaurimento do prazo prescricional antes mesmo da entrada em vigor da norma que o instituiu. Tal interpretação, além de ilógica, subverteria princípios estruturantes do Estado Democrático de Direito, como a segurança jurídica, a proteção à confiança legítima e a estabilidade das relações jurídicas.

Impõe-se, portanto, uma hermenêutica que decorre de uma interpretação sistemática da Constituição, que assegure a irretroatividade de disposições legais que restrinjam direitos ou tragam prejuízos processuais às partes envolvidas, especialmente no contexto do Direito Falimentar, cuja regência deve obedecer rigorosamente ao princípio da legalidade estrita.

## 6 A pacificação da controvérsia pelo Superior Tribunal de Justiça

A controvérsia relativa ao prazo decadencial para habilitação de créditos nas falências anteriores à6vigência da nova Lei de Recuperação Judicial foi resolvida de forma categórica pelo Superior Tribunal de Justiça, no julgamento do Recurso Especial 110.265/SP (Brasil, 2021).

Por decisão unânime da Terceira Turma, foi firmada a tese de que, embora o prazo decadencial de três anos previsto na nova legislação se aplique também às falências anteriores, o seu termo inicial deve ser fixado em 23 de janeiro de 2021, data de entrada em vigor da Lei 14.112/2020. O voto condutor, da lavra do eminente Ministro Ricardo Villas Bôas Cueva, ressaltou a impossibilidade constitucional de aplicação retroativa do novo prazo, sob pena de violação ao direito adquirido dos credores constituído sob a égide da legislação revogada. Vejamos sentido a ementa do julgamento:

> RECURSO ESPECIAL. EMPRESARIAL. FALÊNCIA. HABILITAÇÃO DE CRÉDITO. DECADÊNCIA. PRAZO TRIENAL. TERMO INICIAL. INTELIGÊNCIA DO ARTIGO 10, § 10, DA LEI Nº 11.101/2005.
>
> 1. A questão controvertida resume-se a definir qual o termo inicial do prazo trienal para habilitação de crédito nas hipóteses em que a falência foi decretada antes da vigência da Lei nº 14.112/2020.
>
> 2. Antes das alterações promovidas na Lei de Falência em 2020, era possível promover a habilitação retardatária do crédito até o encerramento da recuperação judicial ou da falência.
>
> 3. A Lei nº 14.112/2020 introduziu o artigo 10, § 10, na Lei nº 11.101/2005, o qual estabeleceu o prazo de 3 (três) anos, a contar da data em que decretada a quebra, para o ajuizamento das habilitações e pedidos de reserva de crédito, sob pena de decadência.
>
> 4. No caso das falências decretadas antes da vigência da Lei nº 14.112/2020, o prazo a que alude o artigo 10, § 10, da Lei nº 11.101/2005 deve ter como termo inicial a data de entrada em vigor da Lei nº 14.112/2020.
>
> 5. Recurso especial provido (Brasil, 2021).

A Corte adotou, com acerto, a Teoria do Isolamento dos Atos Processuais (*tempus regit actum*), doutrina já consolidada em julgados anteriores daquela Corte e perfeitamente compatível com o sistema de transição legislativa. A interpretação consagrada pelo STJ conciliou técnica e justiça: 1 - Observa o princípio da aplicação imediata da lei nova, respeitando os atos processuais futuros; 2 - salvaguarda a segurança jurídica e o direito adquirido dos credores, em consonância com o art. 5º, inciso XXXVI, da CRFB/88; 3 - Assegura tratamento isonômico entre os credores, evitando distorções em razão de datas formais de decretação da falência.

Trata-se, portanto, de decisão paradigmática, com influência nacional, que interpreta corretamente a nova norma a partir de direitos fundamentais, preservando os pilares estruturais do processo falimentar contemporâneo, garantindo previsibilidade, equidade e respeito à legalidade constitucional.

Orientado por este entendimento, a Quarta Câmara do Tribunal de Justiça do Estado do Espírito Santo teve a oportunidade de se debruçar sobre a temática, julgando-a sob os moldes delineados pelo Tribunal de Cidadania, em apelação cível de relatoria do Desembargador Aldary Nunes Junior, cuja ementa assim ficou redigida:

> DIREITO EMPRESARIAL E PROCESSUAL CIVIL. APELAÇÃO CÍVEL. HABILITAÇÃO DE CRÉDITO EM FALÊNCIA. PRAZO DECADENCIAL. TERMO INICIAL. ART. 10, § 10, DA LEI Nº 11 .101/2005. DECADÊNCIA CONFIGURADA. RECURSO DESPROVIDO. I. CASO EM EXAME 1 - Apelação cível interposta contra sentença que julgou improcedente ação de habilitação de crédito, sob fundamento de decadência do direito, em razão do ajuizamento após o prazo de três anos previsto no artigo 10, § 10, da Lei nº 11.101/2005. O apelante sustenta que o prazo decadencial deve ser contado do trânsito em julgado das ações. II. QUESTÃO EM DISCUSSÃO 2 - A questão em discussão consiste em definir o termo inicial do prazo decadencial de três anos para a habilitação de crédito na falência, nos termos do artigo 10, § 10, da Lei nº 11.101/2005, especialmente quando a falência foi decretada antes da entrada em vigor da Lei nº 14.112/2020. III. RAZÕES DE DECIDIR 3 - O artigo 10, § 10, da Lei nº 11.101/2005, com a redação dada pela Lei nº 14.112/2020, estabelece que o prazo para a habilitação ou reserva de crédito é de três anos, contados da data de publicação da sentença que decreta a falência. 4 - Para falências decretadas antes da entrada em vigor da Lei nº 14 .112/2020, em 23 de janeiro de 2021, o Superior Tribunal de Justiça fixou que o prazo decadencial inicia-se a partir dessa data. 5 - A regular constituição do crédito pelo credor não altera o termo inicial do prazo decadencial, sendo facultado ao credor, em tais hipóteses, o pedido de reserva de crédito para evitar a decadência, o que não foi realizado no caso concreto. 6 - No caso, a falência foi decretada em 09 de setembro de 2019, antes da vigência da Lei nº 14.112/2020, de modo que o prazo de três anos teve início em 23 de janeiro de 2021 e expirou em 23 de janeiro de 2024. A habilitação foi requerida apenas em 04 de julho de 2024, quando já operada a decadência. IV. DISPOSITIVO E TESE 7 - Recurso desprovido. Tese de julgamento: O prazo decadencial para a habilitação de crédito em falência é de três anos, contados da data da publicação da sentença que decreta a falência, conforme artigo 10, § 10, da Lei nº 11 .101/2005. Para falências decretadas antes da vigência da Lei nº 14.112/2020, o prazo decadencial tem como termo inicial o dia 23 de janeiro de 2021. A

> regular constituição do crédito não altera o termo inicial da decadência, sendo facultado ao credor o pedido de reserva de crédito para evitar sua preclusão. Dispositivos relevantes citados: Lei nº 11.101/2005, arts. 6º, § 1º; 7º, § 1º; e 10, § 10. Jurisprudência relevante citada: STJ, AgInt no AREsp nº 1 .971.003/RJ, Rel. Min. Raul Araújo, 4ª Turma, j. 18.09.2023. STJ, AgInt no AgInt no AREsp nº 1 .887.207/RJ, Rel. Min. Raul Araújo, 4ª Turma, j. 15.08.2022.STJ, REsp nº 2 .110.265/SP, Rel. Min. Ricardo Villas Bôas Cueva, 3ª Turma, j. 24.09.2024 (Espírito Santo, 2025).

Logo, realça-se que o Tribunal de Cidadania estabeleceu solução juridicamente equilibrada, capaz de preservar expectativas legítimas, evitar o esvaziamento de direitos e, ao mesmo tempo, assegurar a observância da imediata incidência da legislação processual superveniente. Cuida-se de orientação que, além de estabilizar a hermenêutica falimentar, reafirma a centralidade dos direitos fundamentais na aplicação do direito empresarial contemporâneo. Com isso, o sistema concursal retoma sua coerência interna, reduz litígios desnecessários e projeta diretrizes sólidas para o tratamento uniforme das habilitações retardatárias em todo o país.

## 7 Conclusão

A introdução do prazo decadencial trienal pela Lei 112/2020 constituiu inegável avanço rumo a um processo falimentar mais célere e eficiente. Todavia, sua aplicação a processos falimentares anteriores à vigência da norma suscitou necessária ponderação de princípios, tendo em vista sua natureza mista — de caráter eminentemente processual, mas com efeitos materiais sensíveis sobre situações jurídicas consolidadas.

Nesse cenário, o Superior Tribunal de Justiça, em consonância com os postulados da segurança jurídica e da proteção da confiança legítima dos credores, firmou entendimento no sentido de que a norma em questão não pode retroagir em prejuízo daqueles que já integravam o processo falimentar sob a égide da legislação anterior. Conforme delineado, entre outros, no REsp 864.857/SP, a interpretação mais consentânea com a Constituição é aquela que resguarda os direitos dos credores e assegura uma transição normativa equilibrada.

A solução técnica que melhor harmoniza os objetivos da reforma (modernização e eficiência) com a estabilidade das relações jurídicas, é a fixação do termo inicial do prazo decadencial em 23 de janeiro de 2021, data da entrada em vigor da nova legislação, para todas as falências já decretadas. Tal entendimento, amplamente acolhido pela doutrina especializada,

garante que nenhum credor seja surpreendido pela incidência retroativa de um novo regime de caducidade processual, preservando a razoabilidade e a boa-fé objetiva como vetores interpretativos fundamentais.

## Referências

ARAGÃO, Tomaz. Contribuições pontuais para celeridade do processo de insolvência. 2023. Disponível em: https://aragaotomaz.adv.br/contribuicoes-pontuais-para-celeridade-do-processo-de-insolvencia/. Acesso em: 7 ago. 2025.

BOMFIM, Vólia. Breves comentários à Lei 14.112/20 e seus impactos na seara trabalhista. 2021. Disponível em: https://juslaboris.tst.jus.br/bitstream/handle/20.500.12178/191858/2021_bomfim_volia_comentarios_lei14112.pdf?sequence=1. Acesso em: 7 ago. 2025.

BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. Brasília, DF: Presidência da República. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 6 ago. 2025.

BRASIL. Lei .13.105, de 16 de março de 2015. Código de Processo Civil. Brasília, DF: Diário Oficial da União, 2015. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/lei/l13105.htm. Acesso em: 7 ago. 2025.

BRASIL. Decreto-Lei nº 7.661, de 21 de junho de 1945. Lei de Falências. Rio de Janeiro: Presidência da República, 1945. Revogado pela Lei nº 1, de 2005.

BRASIL. 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. Brasília, DF: Presidência da República.

BRASIL. Lei nº 14.112, de 24 de dezembro de 2020. Altera as Leis nºs 11.19 de fevereiro de 2005, 10.522, de 19 de julho de 2002, e 8.929, de 22 de agosto de 1994. Brasília, DF: Presidência da República.

BRASIL. Superior Tribunal de Justiça. Recurso Especial nº 2.110.265 SP. Relator: Ministro Ricardo Villas Bôas Cueva. Terceira Turma. Julgado em 21 de novembro de 2023. Diário de Justiça Eletrônico, Brasília, DF, 24 nov. 2023. Disponível em: https://www.jusbrasil.com.br/jurisprudencia/stj/2939323404. Acesso em: 6 ago. 2025.

BUENO, Cassio Scarpinella. Manual de Direito Processual Civil. - 8 ed. - São Paulo: Saraivajur, 2022.

BUSCADOR DIZER O DIREITO. Falência e recuperação judicial. Disponível em: https://www.buscadordizerodireito.com.br/jurisprudencia/listar?categoria=8&subcategoria=68. Acesso em: 7 ago. 2025.
BUSCADOR DIZER O DIREITO. Recuperação judicial se iniciou antes da Lei 14.112/2020. Disponível em: https://buscadordizerodireito.com.br/jurisprudencia/detalhes/1230a1696bd04bc4a1c1e70bce477b46. Acesso em: 7 ago. 2025.

DINAMARCO, Cândido Rangel. Instituições de Direito Processual Civil, v. 1, 2017
GRAN CURSOS ONLINE. Alguns impactos da Lei .112 de 2020 no direito e no processo do trabalho. Disponível em: https://blog.grancursosonline.com.br/alguns-impactos-da-lei-no-14-112-de-2020-no-direito-e-no-processo-do-trabalho/. Acesso em: 7 ago. 2025.
IASC. Primeiras impressões sobre os impactos da Lei n. 14.112/20 (Lei de recuperação judicial e falências) sobre o crédito trabalhista. 2022. Disponível em: https://iasc.org.br/2022/07/primeiras-impressoes-sobre-os-impactos-da-lei-n-14-112-20-lei-de-recuperacao-judicial-e-falencias-sobre-o-credito-trabalhista. Acesso em: 7 ago. 2025.
MIGALHAS. Marco temporal para aplicação de decadência ao crédito. 2023. Disponível em: https://www.migalhas.com.br/depeso/396090/marco-temporal-para-aplicacao-de-decadencia-ao-credito. Acesso em: 7 ago. 2025.
MINISTÉRIO PÚBLICO DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO (MPRJ). Lei 14.112/2020: Reforma da Lei de Falências e Recuperação Judicial. Disponível em: https://www.mprj.mp.br/documents/20184/540394/lei_14112__texto.pdf. Acesso em: 7 ago. 2025.

NERY JUNIOR, NELSON. Código de processo civil comentado. - 16ed. Rev. E amp. - São Paulo: Editora Revista dos Tribunais, 2016.

SCALZILLI, João Pedro; TELLECHEA, Rodrigo; SPINELLI, Luis Felipe. Recuperação de empresas e falência: teoria e prática na Lei 11.101/2005. 3. Ed. São Paulo: Almedina, 2018.

SILVA, José Afonso da Silva. Curso de direito constitucional positivo. 39. ed. - São Paulo: Malheiros, 2016.

Capítulo 20

# A INTERPRETAÇÃO ECONÔMICA DO DIREITO: CONTRATOS EMPRESARIAIS, LIVRE INICIATIVA E SEGURANÇA JURÍDICA

Henrique Avelino Lana[1]

## 1 Introdução

Interpretar o Direito sob uma ótica econômica ultrapassa a simples leitura e aplicação mecânica das normas jurídicas. Significa compreender que o ordenamento exerce influência direta sobre a eficiência dos mercados, sobre a distribuição dos incentivos e sobre o comportamento de empresas, consumidores e do próprio Estado. Nessa abordagem, o operador do Direito passa a visualizar a lei como instrumento capaz de maximizar o bem-estar social, fomentar a alocação racional dos recursos e moldar condutas que favoreçam a coletividade.

Sob esse prisma, o artigo 170 da Constituição Federal assume especial relevo ao elencar os princípios estruturantes da ordem econômica: soberania nacional, propriedade privada, função social da propriedade, livre concorrência, defesa do consumidor, proteção ambiental, redução das desigualdades regionais e sociais, busca pelo pleno emprego e tratamento favorecido às micro e pequenas empresas com sede e administração no país. Esses princípios não são meras diretrizes abstratas, mas verdadeiros vetores normativos que orientam a interpretação e a aplicação das regras econômicas, garantindo que a atividade empresarial se harmonize com a dignidade da pessoa humana e com a valorização do trabalho.

Ao examinar detidamente o texto constitucional, verifica-se que a exploração da atividade econômica não foi deixada ao puro jogo das forças de mercado. A Constituição determinou limites e finalidades às práticas empresariais, impondo que sua realização esteja alinhada aos valores da justiça social. Assim, a intervenção estatal na economia, quando presente,

1 Advogado. Especialista, Mestre e Doutor. Pós Doutorado em Direito Empresarial. Professor na PUC / MG e Centro Universitário FAMINAS BH. Sócio do Escritório MPAL - Moreira do Patrocinio & Avelino Lana advogados.

possui função de correção de distorções, preservação da competitividade e promoção de condições mínimas de equidade.

Nesse contexto, os contratos empresariais se apresentam como instrumentos centrais para o desenvolvimento de um ambiente de negócios eficiente. A autonomia privada, essência do direito contratual, confere às partes a possibilidade de estruturar livremente suas relações jurídicas, desde que observados os limites legais e a ordem pública. A Lei de Liberdade Econômica (Lei nº 13.874/2019) intensificou esse vetor ao desburocratizar procedimentos, reduzir formalidades excessivas e instituir a presunção de boa-fé nas relações negociais, fortalecendo a segurança jurídica e a previsibilidade contratual.

Em um ambiente econômico orientado pela liberdade e pela racionalidade, os contratos empresariais tornam-se instrumentos privilegiados para impulsionar a inovação, estimular a competitividade e viabilizar parcerias estratégicas, como joint ventures e alianças colaborativas.

A liberdade econômica, ao criar um cenário regulatório mais leve e eficiente, incentiva investimentos, reduz custos de transação e eleva a capacidade das empresas de responderem às dinâmicas do mercado. Desse modo, contribui tanto para o crescimento econômico quanto para a sustentabilidade das relações empresariais no Brasil.

## 2 A liberdade econômica como pilar da ordem econômica brasileira

A Lei n.º 13.874, de 20 de setembro de 2019, é a conversão da Medida Provisória n.º 881, de 2019. Conhecida mais popularmente como Lei de Liberdade Econômica (LLE), esse marco trouxe à legislação brasileira importantes regimes jurídicos para o tratamento da atividade econômica pelo Estado. Os princípios da liberdade econômica são aqueles que constam no artigo 2º da LLE, a saber: I) liberdade como garantia do exercício de atividades econômicas; II) boa-fé do particular perante o poder público, ou seja, presume-se que tudo que é declarado pelo cidadão ao Estado seja verdade, podendo ser confirmado mediante fiscalização posterior; III) intervenção subsidiária do Estado sobre a atividade econômica, isto é, a regra geral sobre o intervencionismo estatal passa a ser a de exceção; IV) reconhecimento da vulnerabilidade do particular perante o Estado.

A análise do direito sob uma perspectiva econômica está diretamente relacionada aos princípios que orientam a ordem econômica no Brasil, conforme estabelecido pela Constituição Federal.

A relação entre contratos empresariais e liberdade econômica no Brasil é um tema de grande relevância, especialmente considerando o impacto das regulamentações e políticas econômicas no ambiente de negócios. A liberdade econômica no Brasil permite que as empresas negociem contratos de acordo com suas necessidades específicas. A autonomia privada, um princípio fundamental do direito contratual, permite que as partes estabeleçam livremente as cláusulas contratuais, desde que não violem a lei ou a ordem pública. Isso favorece a adaptação dos contratos às realidades econômicas e empresariais de cada setor. A Lei de Liberdade Econômica (Lei nº 13.874/2019) visa desburocratizar e simplificar a criação e execução de contratos empresariais. Essa legislação trouxe mudanças significativas, como a presunção de boa-fé nos negócios e a redução de exigências formais, facilitando a operação das empresas e incentivando a celebração de contratos mais flexíveis e menos onerosos.

A liberdade econômica está intimamente ligada à segurança jurídica nos contratos empresariais. Um ambiente econômico estável e previsível incentiva investimentos e a formação de novos contratos, pois as empresas têm maior confiança de que seus acordos serão respeitados e executados conforme o previsto. A liberdade econômica promove o empreendedorismo ao permitir que novos negócios se estabeleçam com maior facilidade. Contratos empresariais flexíveis e adaptáveis são essenciais para startups e pequenas empresas, que muitas vezes precisam ajustar rapidamente suas operações e parcerias contratuais para responder às mudanças do mercado. Em um ambiente de liberdade econômica, os contratos empresariais podem ser utilizados como ferramentas para incentivar a inovação e a competitividade. Empresas têm a liberdade de criar acordos de parceria, joint ventures e outras formas de colaboração que podem acelerar o desenvolvimento de novos produtos e serviços. A liberdade econômica também influencia os mecanismos de resolução de conflitos contratuais. A promoção de métodos alternativos de resolução de disputas, como a mediação e a arbitragem, é facilitada em um ambiente onde as partes têm maior liberdade para escolher como resolver seus litígios.

Esses pontos mostram como a liberdade econômica e os contratos empresariais estão interligados, influenciando diretamente o ambiente de negócios no Brasil. A promoção de uma maior liberdade econômica pode resultar em um mercado mais dinâmico e eficiente, beneficiando

tanto as empresas quanto os consumidores. Nas relações contratuais entre empresários, pode-se dizer que: em regra, não se aplica o CDC, porque nenhuma das partes assume a condição de destinatário final, já que os produtos ou serviços que são utilizados, direta ou indiretamente, na atividade econômica que exercem (REsp 541.867/BA); aplica-se o CDC quando uma das partes, ainda que seja um empresário individual ou sociedade empresária, assuma a condição de destinatário final econômico do produto ou serviço (REsp 1.025.472/SP e Enunciado 20 da I Jornada de Direito Comercial do CJF); e aplica-se excepcionalmente o CDC, ainda que nenhuma das partes seja destinatária final do bem, mas ostente vulnerabilidade técnica, econômica ou jurídica em relação à outra. (AgRg no AREsp 626.223/RN).

De fato, trata-se de necessária verificação a cada caso concreto.

Mas, porém, tais entendimentos do STJ aumentam os custos de transação e trazem insegurança jurídica, o que, em última análise, acaba prejudicando justamente os consumidores, porque tais custos acabam sendo internalizados e refletem no geral um aumento dos preços. Trata-se, pode-se dizer, de uma externalidade a ser internalizada. Sabe-se que os contratos mercantis estavam disciplinados no Código Comercial de 1850 em sua parte primeira, qual foi totalmente revogada pelo atual Código Civil. Atualmente tanto os contratos civis quanto os contratos empresariais regem-se pelas mesmas regras gerais, dispostas basicamente no Título V, do Livro I, da Parte Especial, que vai do art. 421 ao 480 do CC/02.

Ademais, as maior intervenção estatal nos contratos provocada pelo Código Civil foi decorrente da publicização/constitucionalização do direito privado, que no campo obrigacional se manifestou na consagração do dirigismo contratual, o qual, apontam seus defensores, se deu em razão do reconhecimento de que a liberdade de contratar e a liberdade contratual, num regime de desigualdades econômicas latentes, produzem um forte desequilíbrio em muitas relações negociais. Mas ocorre que os muitos empresarialistas sempre sustentaram que no direito empresarial não se pode pressupor uma assimetria contratual, porque na relação entre empresários não há, em princípio, uma parte presumidamente vulnerável ou hipossuficiente, de modo que o dirigismo contratual deveria ser evitado ou, pelo menos, aplicado com mais cautela.

Ao sentir deste autor, em síntese, quanto à aplicação do Código Civil aos contratos empresariais: nos contratos empresariais o dirigismo contratual deve ser aplicado apenas quando se constatar, no caso concreto,

a existência excepcional de uma assimetria contratual (REsp 936.741/GO); as regras contratuais protetivas do CC devem ser aplicadas aos contratos empresariais com cautela, sempre levando-se em conta a especificidade desses contratos; e princípios contratuais protetivos, como a função social dos contratos e a boa-fé objetiva, devem ser interpretados de forma diferente quando aplicados aos contratos empresariais (REsp 1.409.849/PR). Vale dizer que o Enunciado 29 das Jornadas de Direito Comercial do CJF: "aplicam-se aos negócios jurídicos entre empresários a função social do contrato e a boa-fé objetiva (arts. 421 e 422 do Código Civil), em conformidade com as especificidades dos contratos empresariais". No mesmo sentido, mostra-se salutar se fazer, via interpretação, uma imprescindível distinção entre os contratos civis e empresariais, tendo em vista a nítida diferença que há entre eles. Isso pois os contratos empresariais se caracterizam pela simetria natural entre os contratantes, não sendo justificável aplicar a eles certas regras originais do Código Civil que limitavam ou relativizavam a liberdade para a celebração de contratos.

Inclusive, diante dos princípios da livre-iniciativa, da livre concorrência e da propriedade privada (art. 1º, IV e art. 170, II e IV CF), os empresários devem ter total liberdade para realizar negócios, desde que lícitos, bem como assumir os riscos de contratações malfeitas.

Ora, como se sabe " A regra de ouro do livre mercado é a seguinte: o empresário que acerta, ganha; o empresário que erra, perde". Assim, portanto, a intervenção estatal prévia (dirigismo contratual) ou posterior (revisão judicial) nos contratos empresariais deturpa a lógica natural do livre mercado, cria risco moral e traz insegurança jurídica para as relações interempresariais.

Em relação aos desafios e perspectivas, essas são instigantes. Afinal, a Lei 13.874/2019 (Lei da Liberdade Econômica) promoveu importantes alterações em algumas regras gerais do Código Civil sobre contratos, com o objetivo de diminuir o controle estatal sobre as relações privadas. Prevê que o disposto naquela Lei será observado na aplicação e na interpretação do direito civil, empresarial, econômico, urbanístico e do trabalho nas relações jurídicas que se encontrem no seu âmbito de aplicação e na ordenação pública, inclusive sobre exercício das profissões, comércio, juntas comerciais, registros públicos, trânsito, transporte e proteção ao meio ambiente. Ademais, prevê que interpretam-se em favor da liberdade econômica, da boa-fé e do respeito aos contratos, aos investimentos e à propriedade todas as normas de ordenação pública sobre atividades econômicas privadas.

Dispõe serem princípios: liberdade como uma garantia no exercício de atividades econômicas; a boa-fé do particular perante o poder público; a intervenção subsidiária e excepcional do Estado sobre o exercício de atividades econômicas; o reconhecimento da vulnerabilidade do particular perante o Estado. Conforme a lei da Liberdade Econômica, é dever da administração pública e das demais entidades que se vinculam a esta Lei, no exercício de regulamentação de norma pública pertencente à legislação sobre a qual esta Lei versa, exceto se em estrito cumprimento a previsão explícita em lei, evitar o abuso do poder regulatório de maneira a, indevidamente: criar reserva de mercado ao favorecer, na regulação, grupo econômico, ou profissional, em prejuízo dos demais concorrentes; redigir enunciados que impeçam a entrada de novos competidores nacionais ou estrangeiros no mercado; exigir especificação técnica que não seja necessária para atingir o fim desejado; redigir enunciados que impeçam ou retardem a inovação e a adoção de novas tecnologias, processos ou modelos de negócios, ressalvadas as situações consideradas em regulamento como de alto risco; aumentar os custos de transação sem demonstração de benefícios; criar demanda artificial ou compulsória de produto, serviço ou atividade profissional, inclusive de uso de cartórios, registros ou cadastros; introduzir limites à livre formação de sociedades empresariais ou de atividades econômicas; e restringir o uso e o exercício da publicidade e propaganda sobre um setor econômico, ressalvadas as hipóteses expressamente vedadas em lei federal. Destaque-se que o art. 421 do CC ganhou um parágrafo único com a seguinte redação: "nas relações contratuais privadas, prevalecerão o princípio da intervenção mínima e a excepcionalidade da revisão contratual".

No mesmo sentido, houve ainda o acréscimo do art. 421-A ao texto do CC, que assim dispõe: "os contratos civis e empresariais presumem-se paritários e simétricos até a presença de elementos concretos que justifiquem o afastamento dessa presunção, ressalvados os regimes jurídicos previstos em leis especiais, garantido também que: I – as partes negociantes poderão estabelecer parâmetros objetivos para a interpretação das cláusulas negociais e de seus pressupostos de revisão ou de resolução; II – a alocação de riscos definida pelas partes deve ser respeitada e observada; e III – a revisão contratual somente ocorrerá de maneira excepcional e limitada". Assim, vale dizer, que a nova redação do Código Civil não diminuiu o dirigismo contratual apenas nos contratos empresariais, mas até mesmo nos contratos civis. Com efeito, o parágrafo único do art. 421 fala em "relações contratuais privadas", e o art. 421-A é ainda mais claro, referindo-se indistintamente a "contratos civis e empresariais".

Em verdade, o princípio fundamental da teoria geral do direito contratual é o da autonomia da vontade das partes contratantes, que está positivado no art. 421 do Código Civil: "a liberdade contratual será exercida nos limites da função social do contrato". Relembre-se que o ordenamento jurídico tem procurado cada vez mais assegurar o equilíbrio contratual entre as partes contratantes, razão pela qual a própria legislação estipula limites à autonomia da vontade, o que se convencionou chamar de dirigismo contratual. Pode-se dizer que o dirigismo contratual diminuiu e restringiu a autonomia da vontade, em virtude da elaboração de uma série de normas legislativas fixando princípios mínimos que os contratos não podem afastar (salário-mínimo, tabelamento de gênero, fixação de percentagem de juros). Também poder-se dizer que expandiu-se a área das normas de ordem pública destinadas a proteger os elementos economicamente fracos, favorecendo o empregado, pela criação do direito do trabalho, o inquilino, com a legislação de emergência sobre locações, e o consumidor, por uma legislação específica em seu favor. De forma construtiva, ao sentir deste autor, o adequado é que se tenha uma perspectiva e o desafio de pensamento jurídico, no âmbito do direito empresarial, que priorize a autonomia da vontade das partes. Isso pois, afinal, caso contrário, contribui-se para a insegurança jurídica, que se manifesta especificamente nas atividades econômicas e transforma-se em obstáculo ao desenvolvimento.

A perspectiva e o desafio é que o Brasil deixe aparecer sempre nas últimas posições nos rankings que classificam os países segundo índices de cumprimentos dos contratos. Veja que o Enunciado 26 da I Jornada de Direito Comercial do CJF, prevê que "O contrato empresarial cumpre sua função social quando não acarreta prejuízo a direitos ou interesses, difusos ou coletivos, de titularidade de sujeitos não participantes da relação negocial".

Pelo "princípio da aticipicidade dos contratos empresariais", pode-se também analisar o princípio da autonomia da vontade sob outra perspectiva, relativa à possibilidade conferida às partes para a criação de contratos atípicos, isto é, não compreendidos nas modalidades típicas expressamente reguladas pelo ordenamento jurídico (art. 425 CC/02). Ora, ao que parece, quando se cria um contrato típico, com detalhada regulamentação legal, essa liberdade contratual dos empresários diminui, já que eles ficam impossibilitados de estipular cláusulas que supostamente contrariem a chamada "essência" do contrato ou as regras legais cogentes que o disciplinam. Isso ocorre, por exemplo, com muitos contratos de colaboração empresarial (representação comercial e franquia, por exemplo)

e com o contrato de factoring, no caso da cláusula de regresso. A Lei 13.874/2019 (Lei da Liberdade Econômica) alterou o Código Civil, acrescentando dois importantes dispositivos legais ao seu texto: o parágrafo único do art. 421 e o art. 421-A.

Assim, a partir da sua leitura, é possível verificar que: estão "ressalvados os regimes jurídicos previstos em leis especiais (ex.: CDC)" e a presunção de paridade e simetria dos contratos civis e empresariais não é absoluta, mas só pode ser afastada quando houver "elementos concretos" nesse sentido. Ao modesto sentir deste autor, a redação não foi das melhores, pois a jurisprudência pode esvaziar o conteúdo dessa regra. É necessário, por exemplo, que juízos e tribunais entendam que a desigualdade econômica entre as partes é um "elemento concreto" que justifica o afastamento da presunção de paridade e simetria de um contrato empresarial. Espera-se, no entanto, que isso não aconteça. De acordo com o princípio do consensualismo ou do consentimento, basta para a constituição do vínculo contratual o acordo de vontade entre as partes, sendo, pois, desnecessária qualquer outra condição para que se aperfeiçoe o contrato.

Aliás, segundo o princípio da relatividade dos contratos, entende-se que a relação contratual produz efeitos somente entre as partes contratantes. Já em relação aos contratos empresariais, a importante perspectiva se dá quanto a aplicação da chamada "teoria da aparência", pois em determinados casos específicos em que um contratante de boa-fé engana--se diante de uma situação aparente, tomando-a como verdadeira, podem ser criadas obrigações em relação a terceiros que não atuaram diretamente na constituição do vínculo contratual. Relembre-se, como por exemplo, excesso de mandato ou de continuação de mandato encerrado e representação comercial. Inclusive, da mesma forma que o "princípio da relatividade" é excepcionado pela "teoria da aparência", o "princípio da força obrigatória" também é excepcionado pela aplicação da chamada "teoria da imprevisão", segundo a qual os direitos e deveres assumidos em determinado contrato podem ser revisados se houver uma alteração significativa e imprevisível nas condições econômicas que originaram a constituição do vínculo contratual (art. 478, 479 e 480 CC/02).

Assim, acredita-se que no âmbito dos contratos empresariais, é temerário admitir a rescisão ou a revisão de contratos com base na onerosidade excessiva, ainda que esta seja decorrente de situações extraordinárias e imprevisíveis. Ou seja, trata-se de uma regra que não pode ser aplicada indistintamente a contratos civis, contratos de consumo

e contratos empresariais. Afinal, nas duas primeiras espécies de contrato, pode-se até aceitar a aplicação da teoria da imprevisão, mas nos contratos empresariais ela deve ser evitada. O STJ, a nosso ver, corretamente, já negou a aplicação da teoria da imprevisão, em contratos empresariais, em casos de variação cambial, bem como em outras situações normais às atividades dos empresários, as quais não podem, portanto, serem consideradas fatos extraordinários e imprevisíveis. (REsp 849.228/GO). A nosso ver, isso está em consonância com os enunciados 23 e 25 sobre o tema aprovados na I Jornada de Direito Comercial do CJF.

Nota-se que em um contrato empresarial, as partes podem estipular previamente que determinados fatos não podem ser alegados no futuro como causa para a revisão de um contrato. Relembre-se que princípio fundamental é o princípio da boa-fé dos contratos, pois os contratantes são obrigados a guardar, assim na conclusão do contrato, como em sua execução, os princípios de probidade e boa-fé, inclusive empresariais. O Enunciado 27 da I Jornada de Direito Comercial do CJF: "Não se presume violação à boa-fé objetiva se o empresário, durante as negociações do contrato empresarial, preservar segredo de empresa ou administrar a prestação de informações reservadas, confidenciais ou estratégicas, com o objetivo de não colocar em risco a competitividade de sua atividade". Já em relação ao princípio da "exceção do contrato não cumprido", uma parte contratante não pode exigir o cumprimento da obrigação da outra parte se não cumpriu também a sua obrigação respectiva, aplica-se aos contratos empresariais. E, ademais, a teoria do "adimplemento substancial" tem ganhado força na doutrina e na jurisprudência brasileiras nos últimos anos. Em síntese, quando o inadimplemento de um contratante for mínimo, e o contrato, consequentemente, tiver sido substancialmente cumprido, a outra parte pode ser privada do direito de extinguir o acordo, resolvendo-se a questão em perdas e danos.

A perspectiva e desafio sobre o tema é grande. Por uma adequada pesquisa, é possível encontrar julgados antigos do STJ sobre o tema, nos quais a Corte Superior entendeu, por exemplo, que o não pagamento de apenas uma parcela (a última) do contrato de alienação fiduciária em garantia não autorizava a instituição financeira a rescindir a avença e requerer a busca e apreensão do bem (REsp 272.739/MG). Não é adequado banalizar a sua aplicação, como infelizmente tem acontecido em nossos tribunais, os quais muitas vezes usam critérios meramente matemáticos para aferir eventual adimplemento substancial do contrato, desconsiderando outras questões como a própria natureza do acordo (REsp 1.200.105-AM). Há julgados

mais recentes do STJ que indicam que se começou a ter mais cautela na aplicação da teoria do adimplemento substancial (REsp 1.255.179/RJ). Como "o uso do instituto da "substancial performance" não pode ser estimulado a ponto de inverter a ordem lógico-jurídica que assenta o integral e regular cumprimento do contrato como meio esperado de extinção das obrigações. Ressalvada a hipótese de evidente relevância do descumprimento contratual, o julgamento sobre a aplicação da chamada "Teoria do Adimplemento Substancial" não se prende ao exclusivo exame do critério quantitativo, devendo ser considerados outros elementos que envolvem a contratação, em exame qualitativo que, ademais, não pode descurar dos interesses do credor, sob pena de afetar o equilíbrio contratual e inviabilizar a manutenção do negócio." (REsp 1.581.505/SC).

A Lei 13.874/2019 (Lei da Liberdade Econômica) [1] trouxe ao nosso ordenamento jurídico importantes e inovadoras regras de interpretação dos negócios jurídicos, com a inserção de dois parágrafos no art. 113 do Código Civil. Normalmente quando se fala em interpretação no Direito, pensa-se na interpretação das normas legais, mas não na interpretação das normas negociais. E a Lei da Liberdade Econômica, ao que parece, muda esse paradigma.

## 3 Contratos empresariais e sua relevância na atividade econômica

A ampliação da liberdade econômica repercute diretamente no fortalecimento do mercado de capitais, estimulando a emissão de títulos, ações e outros instrumentos financeiros essenciais ao financiamento das atividades empresariais. Nesse cenário, contratos empresariais robustos, tecnicamente estruturados e dotados de previsibilidade tornam-se indispensáveis para reforçar a confiança dos investidores e impulsionar o desenvolvimento do mercado financeiro brasileiro. Além disso, a desregulamentação, quando prudencialmente adotada, constitui um dos pilares da liberdade econômica, pois a redução de entraves normativos

1 Institui a Declaração de Direitos de Liberdade Econômica; estabelece garantias de livre mercado; altera as Leis nos 10.406, de 10 de janeiro de 2002 (Código Civil), 6.404, de 15 de dezembro de 1976, 11.598, de 3 de dezembro de 2007, 12.682, de 9 de julho de 2012, 6.015, de 31 de dezembro de 1973, 10.522, de 19 de julho de 2002, 8.934, de 18 de novembro 1994, o Decreto-Lei nº 9.760, de 5 de setembro de 1946 e a Consolidação das Leis do Trabalho, aprovada pelo Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943; revoga a Lei Delegada nº 4, de 26 de setembro de 1962, a Lei nº 11.887, de 24 de dezembro de 2008, e dispositivos do Decreto-Lei nº 73, de 21 de novembro de 1966; e dá outras providências.

permite que empresas nacionais ampliem sua competitividade internacional, tornem seus processos mais ágeis e consigam operar com menores custos regulatórios. Assim, a simplificação contratual, aliada à diminuição de burocracias, facilita a circulação de bens e serviços, estimula exportações e atrai investimentos estrangeiros diretos.

Por sua vez, um ambiente macroeconômico estável atua como fundamento para a celebração segura de contratos empresariais.

A liberdade econômica contribui para essa estabilidade ao incentivar políticas de estímulo à concorrência, ao aumento da produtividade e ao crescimento sustentável. Em um contexto regulatório previsível, contratos empresariais ganham confiabilidade, coerência interna e longevidade, permitindo que empresas planejem estratégias mais sólidas.

Ademais, a liberdade econômica possui potencial para funcionar como vetor de desenvolvimento regional: contratos empresariais celebrados nos setores de infraestrutura, energia, tecnologia e logística podem ser elaborados com o objetivo de estimular investimentos em regiões menos desenvolvidas, contribuindo para a desconcentração produtiva e a redução de desigualdades socioeconômicas.

Observa-se, ainda, que a modernização contratual tem incorporado cláusulas de sustentabilidade, governança e responsabilidade social, refletindo a crescente preocupação das empresas com impactos ambientais e comunitários. A liberdade econômica, nesse ponto, amplia o espaço para a inovação contratual, permitindo que modelos jurídicos conciliem viabilidade econômica, eficiência produtiva e compromissos socioambientais.

De igual modo, a digitalização das relações empresariais representa um dos efeitos mais expressivos da liberdade econômica contemporânea. A adoção de contratos eletrônicos reduz custos de transação, oferece maior segurança documental, acelera negociações e promove eficiência operacional.

O Direito brasileiro vem acompanhando esse movimento, reconhecendo a validade de assinaturas eletrônicas, certificações digitais e instrumentos eletrônicos de contratação. Paralelamente, a liberdade econômica incentiva a qualificação técnica dos agentes empresariais através de programas de formação voltados à elaboração, gestão e interpretação de contratos complexos, fortalecendo a competitividade das empresas em um ambiente de negócios marcado por constante inovação.

No campo trabalhista, as reformas recentes, alinhadas aos princípios da liberdade econômica, transformaram amplamente a arquitetura dos contratos empresariais. A flexibilização das relações de trabalho, a ampliação da terceirização e o avanço dos contratos temporários exemplificam como a liberdade econômica molda novas dinâmicas contratuais.

Da mesma forma, as Parcerias Público-Privadas (PPPs) constituem manifesta aplicação desse princípio, pois contratos empresariais celebrados entre Estado e iniciativa privada viabilizam grandes projetos de infraestrutura, combinando eficiência empresarial com finalidades públicas. Ademais, políticas de incentivo fiscal e regulatório, tais como subsídios, isenções e financiamentos especiais, frequentemente materializam-se por meio de contratos empresariais que beneficiam simultaneamente setores privados e o poder público, ampliando oportunidades de investimento.

Diante dessas múltiplas interações, evidencia-se que a relação entre contratos empresariais e liberdade econômica no Brasil é complexa, dinâmica e profundamente interdependente. O incremento da liberdade econômica, quando equilibrado com princípios constitucionais e com a tutela da concorrência, tem o potencial de gerar um ciclo virtuoso de crescimento, inovação e desenvolvimento sustentável, impactando positivamente toda a estrutura produtiva e social do país.

## 4 Conclusão

A Lei de Liberdade Econômica, em 2019, representou um marco transformador no cenário jurídico e econômico brasileiro, inaugurando um novo paradigma normativo voltado à redução da burocracia e à ampliação das garantias da livre iniciativa. Para os operadores do Direito, compreender o alcance e as implicações dessa legislação tornou-se indispensável, sobretudo porque seus efeitos repercutem diretamente na prática jurídica empresarial, trabalhista e administrativa.

Entre seus objetivos centrais, destaca-se a consolidação da presunção de boa-fé do empreendedor, a limitação da intervenção estatal às hipóteses estritamente necessárias e a eliminação de barreiras regulatórias desproporcionais. Para advogados, magistrados, membros do Ministério Público e demais profissionais, o domínio técnico da Lei nº 13.874/2019 é essencial para a correta interpretação de casos envolvendo empresas, contratos e dinâmicas de mercado, sob pena de comprometer a eficiência,

a segurança jurídica e a própria competitividade econômica do ambiente empresarial.

Sob outra perspectiva, a análise do Direito a partir de fundamentos econômicos revela-se absolutamente necessária para uma compreensão integral e pragmática das normas jurídicas. Quando examinadas isoladamente, as regras jurídicas podem parecer meros comandos formais; entretanto, quando conectadas aos efeitos econômicos que produzem, tornam-se instrumentos que influenciam diretamente a eficiência dos mercados, o fluxo de recursos e o desenvolvimento estrutural do país. A inserção dessa visão analítica permite ao operador jurídico identificar custos de transação, assimetrias de informação e incentivos decorrentes da legislação, construindo uma interpretação mais alinhada à realidade econômica.

Nesse sentido, a interdependência entre Direito e Economia torna-se evidente. Políticas públicas, decisões judiciais e alterações legislativas repercutem de forma imediata na dinâmica empresarial, afetando a concorrência, a produtividade e a proteção dos consumidores e trabalhadores. Por isso, é imprescindível que o profissional do Direito compreenda os efeitos econômicos de suas decisões, buscando soluções que conciliem justiça, eficiência e sustentabilidade econômica. Trata-se de adotar uma postura que reconheça o impacto sistêmico de cada decisão jurídica, evitando soluções que, embora formalmente corretas, produzam distorções econômicas indesejáveis.

De modo adicional, essa visão integrada favorece a criação de um ambiente institucional mais propício à inovação e ao desenvolvimento econômico. Ao identificar incentivos adequados ao cumprimento das normas e evitar a formação de monopólios, barreiras artificiais ou externalidades negativas, o Direito desempenha função reguladora orientada ao equilíbrio e ao crescimento. Um ordenamento jurídico interpretado à luz de critérios econômicos atrai investimentos, melhora a competitividade e gera maior confiança nos agentes econômicos. Por isso, a compreensão do Direito sob esse enfoque não é apenas útil — mas indispensável para decisões mais consistentes e eficazes.

A Lei nº 13.874/2019 introduziu inovações relevantes na própria técnica de interpretação dos negócios jurídicos, especialmente com a inclusão de dois novos parágrafos no art. 113 do Código Civil. A partir desses dispositivos, estabeleceu-se que, na interpretação e aplicação do direito civil, empresarial, econômico, urbanístico e do trabalho, deve-

se observar o respeito à liberdade econômica, à boa-fé e à proteção dos investimentos e da propriedade. Ao determinar que todas as normas de ordenação pública relativas à atividade econômica devam ser interpretadas em favor da autonomia privada e da funcionalidade contratual, a lei reforça uma mudança de paradigma: o Estado deixa de atuar como protagonista interventor para assumir posição subsidiária, enquanto a iniciativa privada passa a ser o eixo estruturante das relações econômicas.

## Referências

GONÇALVEZ NETO, Alfredo de Assis. Lições de Direito Societário. 2ª ed. São Paulo: Juarez de Oliveira, 2004.

LANA, Henrique Avelino Rodrigues de Paula. Dissolução Parcial nas Sociedades Limitadas: Considerações Acerca do Momento para Apuração dos Haveres do Sócio Retirante. Revista Magister de Direito Empresarial, Concorrencial e do Consumidor. Porto Alegre: Editora Magister, 2009.

LANA, Henrique Avelino. As sociedades no direito empresarial [recurso eletrônico] / Henrique Avelino Lana. Belo Horizonte: PUC Minas, 2022. E-book (122 p.)

LANA, Henrique Avelino Rodrigues de Paula. Dissolução parcial nas sociedades limitadas: considerações acerca do momento para apuração dos haveres do sócio retirante. Revista Magister de Direito Empresarial Concorrencial e do Consumidor, Porto Alegre, v.5, n.26, , p.10-16, abr. 2009.

LANA, Henrique Avelino Rodrigues de Paula; PIMENTA, Eduardo Goulart. Notável relação entre análise econômica do direito e os direitos de propriedade. Belo Horizonte: PUC Minas, 2010. Disponível em: http://www.fmd.pucminas.br/Virtuajus/2_ 2010/discentes/NOTAVEL%20RELACAO%20ENTRE%20ANALISE%20ECONOMICA%20DO%20DIREITO%20E%20OS%20DIREITOS%20DE%20PROPRIEDADE.pdf Acesso em: 14 jul. 2016.

PATROCÍNIO, Daniel Moreira de. Análise econômica da recuperação judicial de empresas: princípios, jogos, falhas e custos.2012. 296f. Tese (Doutorado) – Programa de Pós-Graduação em Direito,Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2012.

PATROCINIO, Daniel Moreira do. Sociedades limitadas: comentários. São Paulo: Juarez de Oliveira. 2008.

PATROCÍNIO, Daniel Moreira. Direito empresarial. Belo Horizonte: Juarez de Oliveira, 2009.

PIMENTA, Eduardo Goulart. Análise econômica do direito e a regulamentação das sociedades empresárias brasileiras: entre a autonomia da vontade e a estrita legalidade. Revista de Direito Mercantil Industrial, Econômico e Financeiro. Belo Horizonte, v. 142, p. 66-79, 2007a.

PIMENTA. Eduardo Goulart. Direito societário. São Paulo: Editora Campus Jurídico. 2010. p. 23.

PIMENTA, Eduardo Goulart. Direito, economia e relações patrimoniais privadas. Revista de Informação Legislativa, Brasília, v. 43, n. 170, p. 159-174, 2006a.

PIMENTA, Eduardo Goulart. Direito societário e contratos relacionais: a eficiência econômica e o papel do Código Civil no preenchimento das lacunas contratuais das Sociedades Limitadas. 2007b. Disponível em: http://repositories.cdlib.org/bple/alacde/043007-1. Acesso em: 16 jan.2012.

PIMENTA, Eduardo Goulart. Eficiência econômica e autonomia privada como fundamento da recuperação de empresas no direito brasileiro. In: FIUZA, César; SÁ, Maria de Fátima NAVES, Bruno Torquato de Oliveira. (Coord.). Direito civil: atualidades II: da autonomia privada nas situações jurídicas patrimoniais e existenciais. Belo Horizonte: Del Rey, 2007c, p. 291-313. v.2

TIMM, Luciano Benetti. Direito & economia. 2. ed.. Porto Alegre: Livraria do Advogado 2008.

ZANETTI, Robson. A prevenção de dificuldades e recuperação de empresas. Curitiba:Editora Juruá: 2000.

ZYLBERSZTAJN, Decio; SZTAJN, Rachel. Análise econômica do direito e das organizações. In: ZYLBERSZTAJN, Decio; SZTAJN, Rachel (Org.). Direito e economia: análise econômica do direito e das organizações. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

Capítulo 21

# A ARBITRAGEM COMO ALTERNATIVA PARA SOLUÇÃO DE CONFLITOS EMPRESARIAIS

Ana Claudia Rossaneis Crespi[1]
Armando Henrique Silva Semeão[2]
Gabriela Bergamo Esteves[3]
Gabriela Guimarães Sberse[4]

## 1 Introdução

O volume crescente de litígios no Brasil transforma a gestão de conflitos em um desafio para todos os públicos que contam com o Poder Judiciário para resolver suas demandas e, especialmente, para o setor empresarial, devido à morosidade do sistema. Essas disputas prolongadas, mais do que gerar o desgaste emocional que é inerente, resultam em custos financeiros significativos que afetam diretamente a economia e a operação de empresas de diferentes portes.

1 Doutora em Função Social do Direito pela FADISP, Faculdade Autônoma de Direito (2024). Mestre em Ciências Jurídicas com ênfase em Direitos da Personalidade pela UniCesumar, Universidade Cesumar (2015). Graduada em Direito pela UEM, Universidade Estadual de Maringá (2012). Professora do Programa de Pós-graduação lato sensu em Direito Civil da Universidade Estadual de Maringá. Professora do Programa de Pós-graduação lato sensu em Direito de famílias e sucessões do Centro Universitário Cidade verde. Membra da ABDPro, Associação Brasileira de Direito Processual, e IBDFam, Instituto Brasileiro de Direito de Família. Tem experiência na área de Direito Processual Civil, Direito Civil e Direito do Consumidor. Pesquisadora inscrita no CNPq. Autora de capítulos de livros e artigos. Advogada devidamente inscrita na OAB/PR. E-mail: ana.rossaneis@gmail.com

2 Pós-graduado em Direito do Trabalho e Direito Eleitoral pela Faculdade Venda Nova do Imigrante (Faveni). Pós-graduando em Direito Constitucional pela Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro (PUC-Rio). Graduando em Ciências Políticas pela Universidade de Uberaba (Uniube). Bacharel em Direito pela Universidade Estadual de Maringá (UEM). E-mail: armandohssemeao@gmail.com

3 Pós Graduada em Direito Empresarial pela Fundação Getúlio Vargas (FGV). Pós Graduanda em Direito de Família e Sucessões pela Legale Educacional. Bacharela em direito pela Universidade Estadual do Paraná (UEM). Experiência nas áreas de Direito Civil, Direito Processual Civil, Direito de Família e Sucessões. Autora de artigos acadêmicos. Estagiária do Ministério Público do Estado de São Paulo (MP-SP). Email: gabrielabergamoesteves@gmail.com

4 Pós-graduada em Responsabilidade Civil Médica e Odontológica pela Damásio Educacional. Bacharela em Direito pela Universidade Estadual de Maringá. Advogada devidamente inscrita na OAB/PR. E-mail: gabrielasberse.adv@gmail.com

Pesquisas mostram que o sistema judiciário brasileiro enfrenta um quadro de litigiosidade massiva. É o que demonstrou o relatório "Justiça em Números 2025", elaborado pelo Conselho Nacional de Justiça (CNJ), através do qual se verificou que o Poder Judiciário encerrou 2024 com um acervo de aproximadamente 80,6 milhões de processos pendentes e, no mesmo período, foram recebidos 39,4 milhões de novos litígios (CNJ, 2025, p. 20).

Os índices apresentados indicam que, em comparação ao ano anterior (2023), houve uma redução de 3,5 milhões de processos – surpreendentemente apontada pelo estudo como a maior redução da série histórica (CNJ, 2025, p. 20).

Esses e outros dados levantados pelo órgão comprovam que o tempo de duração de um processo no Brasil é, em média, de 4 anos – contemplando os processos de conhecimento e de execução (CNJ, 2025, p. 22). Evidente que esse contexto faz com que o direito de acesso à justiça, garantido constitucionalmente, não seja assegurado de forma efetiva a todos os indivíduos.

Embora existam inúmeras causas que possam justificar o acúmulo desproporcional de processos, variando da insuficiência de magistrados à litigância predatória, fato é que a morosidade do sistema não decorre de uma causa simples e os índices apresentados apontam para a judicialização como parte integrante da cultura do país.

Segundo o Índice de Confiança na Justiça Brasileira (ICJBrasil), produzido pela Fundação Getúlio Vargas em 2021, o Poder Judiciário desfrutava da confiança de 40% dos entrevistados, a frente da confiança depositada nas igrejas evangélicas, emissoras de TV, nos sindicatos e nas redes sociais. Essa pesquisa também apontou que quatro em cada dez brasileiros afirmaram confiar ou confiar muito no Poder Judiciário (RAMOS et. al, 2017).

Diante disso, percebe-se que a persistência em recorrer ao Judiciário, mesmo certo da morosidade do sistema, entre outros tantos obstáculos, é um exemplo claro de uma cultura onde a solução estatal impositiva (ainda que tardia) é preferida ou, em última análise, percebida como a única alternativa capaz de proporcionar uma percepção de "justiça plena" para as partes litigantes.

É neste contexto de sobrecarga e morosidade, que a arbitragem surge como uma interessante alternativa para a resolução de disputas empresariais, oferecendo caminhos mais céleres e eficazes para as partes.

Além da agilidade e da flexibilidade procedimental, uma característica atrativa para o ramo empresarial é a natureza sigilosa do instituto, pois, diferente dos processos judiciais que são, em regra, públicos, sendo direcionados a confidencialidade, apenas, diante da presença de requisitos legais, os procedimentos arbitrais ocorrem de forma confidencial, preservando dados sensíveis, estratégias e informações financeiras das empresas, evitando o acesso por terceiros, o que em um mercado marcado pela livre concorrência é um fator determinante de sucesso.

Sendo assim, o objetivo do presente artigo é, num primeiro momento, compreender os aspectos gerais da arbitragem e seus princípios norteadores, avaliando de que maneira sua utilização pode ser benéfica para a resolução de conflitos. Em seguida, busca-se evidenciar porque esse método tem sido uma alternativa qualificada para disputas de natureza empresarial.

A metodologia escolhida para alcançar os objetivos propostos é uma pesquisa de caráter bibliográfico, desenvolvida através do método dedutivo (lógico-abstrato), com base na análise da literatura especializada sobre o tema.

## 2 Aspectos gerais da arbitragem no ordenamento jurídico brasileiro

A arbitragem é conceituada por Carlos Alberto Carmona como um meio alternativo para "solução de controvérsias através da intervenção de uma ou mais pessoas que recebem seus poderes de uma convenção privada, decidindo com base nela, sem intervenção estatal, sendo a decisão destinada a assumir a mesma eficácia da sentença judicial" (CARMONA, 2009, p. 51).

Alvim (2018), por sua vez, define a arbitragem como o instrumento legal pelo qual indivíduos com capacidade plena decidem, de comum acordo, submeter a resolução de suas controvérsias a um terceiro imparcial (o árbitro), cuja escolha pode ser realizada diretamente pelas partes ou por meio de um mecanismo externo.

Ou seja, trata-se de um meio extrajudicial de solução de conflitos, que advém da faculdade das partes em escolherem um terceiro de sua confiança (podendo ser um árbitro ou um órgão arbitral), investido de autoridade decisória, lhe outorgando poder jurisdicional para resolver

determinados conflitos de interesse decorrentes de direito patrimonial disponível.

De forma geral, direitos patrimoniais disponíveis são aqueles de conteúdo econômico sobre os quais as partes podem regular seus próprios interesses no âmbito privado, portanto, ficam fora desse conceito as matérias de ordem familiar, de estado, além de questões fiscais e tributárias (FIGUEIRA JÚNIOR, 1999).

O procedimento foi legalmente regulamentado no Brasil através da Lei nº 9.307/1996 (Lei de Arbitragem), estabelecendo o art. 3º que as partes podem submeter seus litígios ao juízo arbitral de diferentes formas: através da chamada cláusula compromissória, onde se manifesta uma intenção futura de utilizar a arbitragem como método de solução caso surja algum conflito, ou então, pelo compromisso arbitral, que é a intenção de resolver uma disputa já existente com esse método alternativo.

Para garantir a legitimidade e a eficácia da arbitragem, além dos requisitos obrigatórios trazidos pela lei, o procedimento também se submete a um conjunto de princípios norteadores, assim como no processo estatal, sendo a Constituição Federal a fonte primária.

O princípio da autonomia da vontade confere às partes a liberdade de escolherem não apenas o método de solução de conflitos, mas também o árbitro e as regras procedimentais, dentro dos limites da legalidade.

Complementar a ele, o princípio da autonomia da cláusula compromissória assegura que a nulidade, a ineficácia ou a rescisão do contrato principal não implica, necessariamente, a invalidade da cláusula compromissória. Este princípio, contudo, não decorre do texto constitucional, mas da própria lei específica, consubstanciado no seu artigo 8º.[1]

Ademais, a arbitragem deve respeitar o princípio do devido processo legal, garantindo a proteção dos direitos e da liberdade das partes, o que se concretiza pelo cumprimento ao contraditório, ampla defesa e a igualdade de tratamento entre as partes. Este princípio, além de previsto constitucionalmente, é endossado pelo artigo 21, § 2º da Lei nº 9.307/1996.[2]

---

1 Art. 8º A cláusula compromissória é autônoma em relação ao contrato em que estiver inserta, de tal sorte que a nulidade deste não implica, necessariamente, a nulidade da cláusula compromissória. Parágrafo único. Caberá ao árbitro decidir de ofício, ou por provocação das partes, as questões acerca da existência, validade e eficácia da convenção de arbitragem e do contrato que contenha a cláusula compromissória.

2 Art. 21. A arbitragem obedecerá ao procedimento estabelecido pelas partes na convenção de

O princípio do livre convencimento motivado, previsto na Constituição Federal de 1988 em seu artigo 93, IX, também deve ser observado, ao passo em que a decisão arbitral precisa ser devidamente fundamentada e respeitando a liberdade de valoração do julgador, de acordo com as provas produzidas no processo.

A validade do procedimento exige, ainda, a observância do princípio da imparcialidade do árbitro, conforme artigo 13, §6º da Lei nº 9.307/1996[3], e está em consonância com o princípio da inafastabilidade da prestação jurisdicional (Art. 5º, inciso XXXV, CF), uma vez que o Poder Judiciário mantém a função de controle residual, podendo ser acionado para dirimir conflitos relacionados à constituição do tribunal arbitral ou executar a sentença arbitral.

Diante disso, o que se percebe é que o reconhecimento da arbitragem implica que o sistema legal admita métodos de resolução de disputas que transcendem ao da tutela Estatal.

Assim sendo, a promulgação da Lei nº 9.307/1996 gerou controvérsias doutrinárias, pois alguns autores se opõem a essa descentralização, afirmando que o poder de decidir conflitos deve ser uma prerrogativa indelegável e exclusiva do Estado. Essa corrente sustenta que há uma ofensa ao princípio da jurisdição única (art. 5º, XXXV, CF), ao princípio do juiz natural e à vedação do juízo ou tribunal de exceção (arts. 5º, XXXVII, e 92, I a VII, CF).

Antônio Souza Prudente (1996) concentrou seus argumentos especialmente na supressão da necessidade de homologação judicial da sentença arbitral, defendendo a inconstitucionalidade do art. 18 da Lei[4], que confere ao árbitro o status de juiz de fato e de direito ao eliminar a necessidade de homologação judicial da sentença, garantindo-lhe força de coisa julgada material. Nas palavras do autor:

> A oficialização da justiça privada, por meio da Lei ordinária nº 9.307, de 23-9-96, não tem amparo constitucional.

---

arbitragem, que poderá reportar-se às regras de um órgão arbitral institucional ou entidade especializada, facultando-se, ainda, às partes delegar ao próprio árbitro, ou ao tribunal arbitral, regular o procedimento. § 2º Serão, sempre, respeitados no procedimento arbitral os princípios do contraditório, da igualdade das partes, da imparcialidade do árbitro e de seu livre convencimento.

3 Art. 13. Pode ser árbitro qualquer pessoa capaz e que tenha a confiança das partes. § 6º No desempenho de sua função, o árbitro deverá proceder com imparcialidade, independência, competência, diligência e discrição.

4 Art. 18. O árbitro é juiz de fato e de direito, e a sentença que proferir não fica sujeita a recurso ou a homologação pelo Poder Judiciário.

> A Constituição federal prevê a existência de justiças especiais (CF, art. 98, I e II), mas proíbe, expressamente, os juízos ou tribunais de exceção (CF, art. 5º, XXXVII), como na hipótese legal em tela.
>
> O juízo arbitral, desde que atrelado à atividade legítima do juiz natural, para homologação e eficácia de suas sentenças, adquire legitimidade constitucional. Como agora se apresenta na nova lei de arbitragem, é juiz marginal ou de exceção, sem respaldo popular. A Constituição não o prevê, nem o autoriza, mas expressamente o condena. (PRUDENTE, 1996, p. 50-51)

Por outro lado, Nelson Nery Junior (2002) sustenta que a arbitragem não representa uma renúncia ao direito de ação, tampouco uma ofensa ao princípio do juiz natural, já que as partes apenas promovem um deslocamento da jurisdição que seria exercida por um órgão estatal, para um destinatário privado (o árbitro).

O jurista ressalta que o que se exclui, pelo compromisso arbitral, é o acesso à via judicial estatal, mas não o acesso à própria jurisdição, já que o litígio será resolvido pela justiça arbitral, que também exerce atividade jurisdicional. Assim, para o autor, a Lei de Arbitragem só seria inconstitucional se instituísse casos de arbitragem obrigatória, o que não ocorre (NERY JUNIOR, 2002).

Superada a controvérsia doutrinária da questão, a arbitragem se consolidou no ordenamento brasileiro, "especialmente depois de o STF afastar os questionamentos de sua inconstitucionalidade, foi alavancada, 'vencendo a resistência dos mais ferrenhos conservadores' e consolidando-se como um mecanismo efetivo à disposição das partes para a solução célere e especializada dos conflitos" (WEBER E LEITE, 2023, p. 102).

Desse modo, percebe-se que a arbitragem representa um instrumento de jurisdição privada apto a solucionar litígios que envolvam direitos patrimoniais disponíveis por meio da livre manifestação de vontade das partes, desde que observados os limites legais e principiológicos atinentes ao instituto. Sua utilização representa um caminho para célere e flexível para a resolução de conflitos, igualmente legítimo ao processo estatal.

## 3 Utilização da arbitragem no ramo empresarial

Como exposto, o cenário de litigiosidade massiva e a morosidade do Poder Judiciário, evidenciados pelo acervo de milhões de processos pendentes, impõem uma busca por métodos de solução de conflitos

de forma mais eficiente e estratégica, especialmente considerando as complexidades do setor empresarial.

Não se trata apenas de buscar celeridade, mas de encontrar um mecanismo que seja compatível com a evolução e a especialização das disputas modernas. Isso se torna essencial, pois "na medida em que as relações sociais vão-se tornando mais complexas, vai-se sentindo a necessidade de mecanismos mais elaborados, que estejam capacitados para emanar soluções condizentes com as aspirações dos litigantes, que realmente apaziguem os conflitos" (MORAIS E SPENGLER, 2019, p. 211).

Além disso, o sigilo inerente ao procedimento arbitral atende a diversos interesses das partes no contexto empresarial, fator extremamente relevante, sobretudo em disputas societárias.

A confidencialidade do procedimento funciona como um mecanismo estratégico eficaz para proteger informações sensíveis do negócio, evitando a exposição a concorrentes, fornecedores e clientes, além de evitar a divulgação do litígio na mídia, o que pode acarretar danos significativos à reputação empresarial, além de que, a ausência de exposição pública proporciona um ambiente mais propício à solução amigável (MONTEIRO et. al, 2025).

Desse modo, a inclusão do sigilo assegura a manutenção desses benefícios estratégicos no âmbito empresarial, pois "a confidencialidade estará garantida às partes envolvidas, bastando que as mesmas, no exercício da autonomia de suas vontades, insiram no compromisso arbitral uma cláusula de confidencialidade." (MORAIS E SPENGLER, 2019, p. 215 e 216).

Verifica-se, portanto, que a escolha da arbitragem por empresas transcende a busca por celeridade e se alinha à necessidade de resolver disputas com especialização e confidencialidade. Além disso, o sentimento de participação na construção da resolução do litígio comprovadamente aumenta os índices de satisfação e adesão.[1]

---

1 Pesquisas sobre a autocomposição indicam que a satisfação do usuário (decorrente do acolhimento, empatia e qualidade da interação) é fator determinante para a percepção de justiça, conforme apontado por pesquisa realizada pelo Centro Judiciário de Solução de Conflitos e Cidadania (Cejuscon) da Justiça Federal em Novo Hamburgo (RS). Embora a arbitragem seja heterocompositiva, e não se confunda com os institutos autocompositivos (como a conciliação e a mediação), pode-se dizer, em analogia, que a alta adesão e legitimidade do instituto da arbitragem no âmbito empresarial estão igualmente relacionadas à especialização e imparcialidade do árbitro escolhido. Disponível em: https://www.trf4.jus.br/trf4/controlador.php?acao=noticia_visualizar&id_noticia=24176 Acesso em: 30 nov. 2025

As partes têm a faculdade de escolher alguém de sua confiança para resolver determinada demanda, conforme art. 13, § 3º da Lei nº 9.307/1996, e essa prerrogativa confere a liberdade de definir os critérios para a nomeação, como a exigência de titulação acadêmica específica, comprovação de experiência em determinado setor, a idade, profissão etc. (CAHALI, 2022).

Nesse sentido, Signorelli e Pereira (2023) defendem que a capacidade de oferecer decisões especializadas e adaptadas às necessidades empresariais torna a arbitragem uma opção estratégica para o ramo empresarial, garantindo maior segurança jurídica às organizações:

> Uma das características mais reconhecidas da arbitragem é a possibilidade de as partes escolherem profissionais especializados para a resolução do litígio. A arbitragem resolve a questão da especialidade técnica do julgador e beneficia a todos. O processo, que, de outro modo, geraria pressão desnecessária ao Poder Judiciário, é retirado da jurisdição pública, naturalmente generalista, e levado à jurisdição privada, onde as partes poderão escolher com cuidado um time de árbitros especialistas na matéria para decidir o litígio. O Judiciário lidará com um processo complexo a menos e as partes garantirão julgadores especializados – e um processo mais rápido e eficaz (Signorelli e Pereira, 2023).

Ou seja, a confiança é ampliada pela especialização técnica do árbitro no tema central da disputa pois, ao deter expertise na matéria, garante que a demanda será resolvida de forma mais técnica, o que pode ser interpretado pelas partes como uma solução mais justa. De outro lado, o Poder Judiciário muitas vezes carece de conhecimento aprofundado sobre determinados temas, necessitando de peritos para auxiliar na resolução, o que, além de impactar financeiramente, contribui para a morosidade da solução.

Assim, é possível garantir que o julgador possua o conhecimento técnico aprofundado e o perfil ideal para a resolução do litígio e, justamente por possibilitar às partes o exercício da autonomia de vontade, há um impacto positivo no aumento dos índices de adesão ao procedimento, elevando o senso de responsabilidade e compromisso dos envolvidos.

## 4 Considerações finais

A partir das análises desenvolvidas ao longo deste artigo, constatou-se o cenário de litigiosidade massiva que desafia o Poder Judiciário brasileiro e, paralelamente, o fortalecimento da arbitragem como método heterocompositivo eficiente para a resolução de demandas de diversas

naturezas, especialmente empresariais. Esse mecanismo se mostra estratégico, na medida em que tais controvérsias frequentemente exigem exame técnico aprofundado e uma abordagem capaz de assegurar maior previsibilidade e segurança jurídica às partes envolvidas.

Ainda que subsistam posições críticas ao instituto, observa-se que os benefícios identificados tendem a prevalecer. A celeridade, a confidencialidade, a tecnicidade dos árbitros, bem como a liberdade das partes para escolher os julgadores e as regras aplicáveis, conferem ao procedimento arbitral flexibilidade e protagonismo decisório. Esses elementos, além de qualificarem o processo, podem contribuir para um maior índice de aceitação e adimplemento da solução construída.

Diante disso, verifica-se que a arbitragem representa um instrumento relevante para o aprimoramento da resolução de conflitos empresariais no Brasil. Seu fortalecimento depende, contudo, da consolidação de uma cultura que supere o modelo tradicional do processo estatal como primeiro (ou único) caminho para solução de litígios, difundindo o instituto e o reconhecendo como meio legítimo, seguro e eficaz.

## Referências

ALVIM, José Eduardo Carreira. **Tratado geral de arbitragem**. Belo Horizonte: Mandamentos, 2018.

BRASIL. Lei 9.307 de 23 de setembro de 1996. **Dispõe sobre a arbitragem**. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9307.htm Acesso em: 26 nov. 2025.

CAHALI, Francisco José. **Curso de Arbitragem** - Ed. 2022. São Paulo: Thomson Reuters - Revista dos Tribunais, 2022.

CARMONA, Carlos Alberto. **Arbitragem e Processo: um comentário à Lei n. 9.307/96**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (CNJ). **Justiça em números 2025** (ano-base 2024). Brasília, DF: CNJ, 2025. Disponível em: https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2025/11/justica-em-numeros-2025.pdf. Acesso em: 26 nov. 2025.

FIGUEIRA JÚNIOR, Joel Dias. **Arbitragem, jurisdição e execução**: análise crítica da Lei 9.307, de 23.09.1996. São Paulo: Revista dos Tribunais, 1999.

MONTEIRO, Andre Luis; VON ADAMEK, Marcelo Vieira; Craveiro, Mariana Conti. **Arbitragem em Direito Societário.** 1. ed. São Paulo: Thomson Reuters Brasil, 2025.

NERY JUNIOR, Nelson. **Princípios do Processo Civil na Constituição Federal**. 7. ed. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2002.

PRUDENTE, Antônio Souza**. Inconstitucionalidade da justiça privada na nova lei de arbitragem.** Revista de informação legislativa, v. 33, n. 132, p. 49-52, out./dez 1996.

RAMOS, Luciana de Oliveira; CUNHA, Luciana Gross; OLIVEIRA, Fabiana Luci de. SAMPAIO, Joelson de Oliveira. **Relatório ICJBrasil, 2021.** São Paulo: FGV Direito SP. Disponível em: https://repositorio.fgv.br/items/c50527f9-8183-46ae-b152-f3bb0737a03c. Acesso em: 26 nov. 2025.

SIGNORELLI, Ana Sofia Monteiro; PEREIRA, Cesar. **Arbitragem Concorrencial em Perspectiva** - Ed. 2023. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2023.

SPENGLER, Fabiana Marion; Morais, José Luiz Bolzan de. **Mediação e Arbitragem: Alternativas à jurisdição**. 4 ed., rev. e atual. Porto Alegre: Livraria do Advogado, 2019.

WEBER, Ana Carolina; Leite, Fabiana de Cerqueira. **Lei de Arbitragem Comentada** - Ed. 2023. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2023.

Capítulo 22

# ARBITRAGEM, MEDIAÇÃO E PROCESSOS EMPRESARIAIS HÍBRIDOS: NOVAS FRONTEIRAS PARA A RESOLUÇÃO DE CONFLITOS

Lucas Vinícius Dornelas Martins Guerra[1]

## 1 Introdução

A dinâmica contemporânea das relações empresariais e sociais impõe ao sistema jurídico a constante busca por mecanismos de resolução de conflitos que sejam não apenas justos, mas também eficientes e adaptados à complexidade das demandas. Longe de se restringir à tradicional via judicial, o Direito Processual Civil tem evoluído para incorporar e valorizar métodos alternativos e híbridos de solução de disputas, com destaque para a arbitragem e a mediação. Essas ferramentas, especialmente no contexto empresarial, não apenas desafogam o Poder Judiciário, mas oferecem soluções especializadas, céleres e, muitas vezes, mais adequadas aos interesses das partes envolvidas.

O presente capítulo se propõe a explorar algumas das facetas mais relevantes dessa evolução, analisando como a arbitragem e os modelos híbridos se alinham à função social do processo, que preconiza uma justiça material e inclusiva, sem, contudo, comprometer as garantias constitucionais que estruturam o devido processo legal. A reflexão incidirá sobre o árbitro de emergência, figura crucial para a proteção cautelar em disputas arbitrais; o princípio *Kompetenz-Kompetenz* e a autonomia da convenção de arbitragem; e, finalmente, a indispensável cooperação entre o juízo estatal e o tribunal arbitral, que cimenta a efetividade desses novos paradigmas. A compreensão desses institutos é fundamental para que o Direito Processual Civil responda às exigências de um mundo globalizado

1 Professor de Direito da Faculdade de Direito da Faculdade de Direito de Contagem (FDCON). Graduado em Direito pela PUC Minas. Especialista em Direito Civil e Direito Processual Civil. Especialista em Direito do Trabalho e Direito Processual do Trabalho. E-mail: lguerra.advogado@gmail.com

e em constante transformação, no qual a agilidade e a especialização são tão valorizadas quanto a segurança jurídica.

## 2 Árbitro de emergência: celeridade e proteção cautelar em disputas arbitrais

A arbitragem consolidou-se como um método preferencial para a resolução de disputas comerciais complexas, oferecendo expertise, confidencialidade e, em tese, maior celeridade. Contudo, a necessidade de medidas cautelares urgentes antes da constituição do tribunal arbitral completo sempre representou um ponto de tensão, dada a morosidade inerente a esse processo de formação. É nesse vácuo que surge a figura do árbitro de emergência, uma inovação que busca conciliar a eficiência arbitral com a proteção imediata de direitos.

### *2.1 O contexto e a necessidade do árbitro de emergência*

No cenário das disputas empresariais, especialmente aquelas de alta complexidade e que envolvem grandes volumes financeiros ou ativos estratégicos, a possibilidade de uma das partes sofrer danos irreparáveis ou de difícil reparação enquanto aguarda a formação do tribunal arbitral é uma preocupação constante. A constituição de um tribunal arbitral, que geralmente envolve a nomeação de árbitros pelas partes e, por vezes, a indicação de um terceiro ou presidente pela instituição arbitral, pode levar semanas ou até meses. Durante esse período, ativos podem ser alienados, informações confidenciais vazadas ou projetos paralisados, causando prejuízos significativos.

Tradicionalmente, a alternativa seria recorrer ao Poder Judiciário para obter medidas cautelares ou de urgência. Contudo, essa via pode gerar uma indesejada fragmentação do conflito – parte tramitando no Judiciário, parte na arbitragem – além de expor a disputa à publicidade inerente aos processos judiciais e, por vezes, à falta de especialização do juiz estatal em temas específicos do contrato ou setor envolvido. A arbitragem, que preza pela autonomia e pela especialização, demandava uma solução intrínseca para essa lacuna.

O árbitro de emergência, portanto, emerge como uma resposta a essa demanda por celeridade e proteção *in limine* dentro do próprio ambiente arbitral. Trata-se de um árbitro único, nomeado de forma expedita por

uma instituição arbitral, com a finalidade exclusiva de analisar e decidir sobre pedidos de medidas provisórias e cautelares de urgência antes que o tribunal arbitral principal esteja formalmente constituído. Sua atuação visa preservar a situação fática e jurídica até que o mérito da questão possa ser devidamente apreciado pelo tribunal arbitral definitivo.

### *2.2 Funcionamento e procedimento*

A atuação do árbitro de emergência é regulada pelas regras das principais instituições arbitrais internacionais e nacionais, como a CCI (Câmara de Comércio Internacional), a LCIA (London Court of International Arbitration) e, no Brasil, a CAM-CCBC (Câmara de Arbitragem, Mediação e Conciliação do Brasil). O procedimento geralmente se desenrola da seguinte forma:

1. **Requerimento Urgente:** Uma parte que necessita de uma medida provisória urgente antes da constituição do tribunal arbitral apresenta um requerimento à instituição arbitral, juntamente com o pedido de arbitragem. Este requerimento deve justificar a urgência, demonstrar a plausibilidade do direito e o risco de dano irreparável ou de difícil reparação.
2. **Nomeação Expedita:** A instituição arbitral, após verificar a existência de uma convenção de arbitragem que preveja ou não proíba o uso de um árbitro de emergência (ou que esteja sujeita a regras institucionais que o permitam), nomeia um árbitro único em um prazo extremamente curto, geralmente em 24 a 48 horas.
3. **Processo Sumaríssimo:** O árbitro de emergência, uma vez nomeado, estabelece um cronograma processual acelerado. Ele convocará as partes para manifestações, podendo conduzir audiências por teleconferência ou videoconferência, com o objetivo de ouvir as razões de ambas as partes de forma rápida, mas garantindo o contraditório mínimo.
4. **Decisão (Ordem ou Laudo):** Em um prazo também bastante exíguo (tipicamente entre 10 e 15 dias após sua nomeação), o árbitro de emergência profere sua decisão, que pode ser uma "ordem" ou, em algumas regras, um "laudo" provisório. Essa decisão concederá ou negará as medidas provisórias solicitadas.

5. **Mandato Limitado:** A competência do árbitro de emergência cessa tão logo o tribunal arbitral definitivo é constituído. As medidas por ele concedidas podem ser confirmadas, modificadas ou revogadas pelo tribunal arbitral principal, que terá a palavra final sobre a questão cautelar no mérito.

A natureza das medidas que podem ser concedidas é variada, incluindo o congelamento de ativos, a ordem de fazer ou não fazer algo, a produção antecipada de provas, a proteção de segredos comerciais, entre outras, sempre com o objetivo de evitar a deterioração da situação enquanto o conflito principal não é julgado.

### *2.3 Desafios e efetividade*

Apesar de sua inegável utilidade, a figura do árbitro de emergência não está isenta de desafios, principalmente no que tange à efetividade e aplicabilidade de suas decisões.

Um dos pontos mais sensíveis é a **executividade de suas ordens**. Embora as decisões do árbitro de emergência sejam vinculantes para as partes sob as regras da instituição arbitral, a sua **execução coercitiva** em caso de descumprimento voluntário ainda pode depender do reconhecimento e da homologação do Poder Judiciário. Ao contrário das sentenças arbitrais finais, que gozam de força executiva de título executivo judicial no Brasil (*cf. Lei 9.307/96, art. 31*), as decisões de árbitro de emergência, por sua natureza provisória e antecipatória, podem necessitar de ratificação judicial para serem impostas coercitivamente a uma parte recalcitrante. Isso pode mitigar parte da celeridade e autonomia pretendidas, embora as cortes estatais, em geral, demonstrem uma postura de apoio à arbitragem.

Outro desafio reside no **equilíbrio entre a celeridade e o devido processo legal**. Embora o procedimento seja sumário, é fundamental que o árbitro de emergência assegure um mínimo de contraditório e ampla defesa, ouvindo ambas as partes antes de decidir. A ausência de tal garantia pode, em tese, levar à anulação da decisão em uma revisão judicial posterior, caso a parte prejudicada alegue violação de princípios fundamentais. Contudo, as regras institucionais buscam harmonizar esses valores, permitindo que o árbitro de emergência utilize mecanismos céleres, como a troca de memoriais e audiências rápidas, para dar voz às partes.

Finalmente, a **competência do árbitro de emergência** é restrita às medidas provisórias e cautelares. Ele não decide o mérito da causa principal,

e suas conclusões sobre fatos ou direitos não vinculam o tribunal arbitral definitivo. Essa limitação, embora intrínseca ao seu propósito, exige clareza para as partes e para o próprio árbitro, a fim de evitar ultrapassar os limites de sua função.

Em suma, o árbitro de emergência é um avanço significativo para a arbitragem, preenchendo uma lacuna crítica e reforçando a capacidade desse método de resolução de conflitos de oferecer respostas rápidas a situações urgentes, sem a necessidade de intervenção imediata do Judiciário, ressalvada a eventual necessidade de execução.

## 3 Convenção de arbitragem e o princípio Kompetenz-Kompetenz: a autonomia da vontade e a delimitação de competências

O alicerce de todo processo arbitral é a convenção de arbitragem. É por meio desse acordo que as partes, exercendo sua autonomia da vontade, elegem a arbitragem como método de resolução de seus conflitos, renunciando à jurisdição estatal para aquela disputa específica. Associado a esse pilar, o princípio *Kompetenz-Kompetenz* (competência-competência) define a capacidade do próprio tribunal arbitral de decidir sobre sua própria jurisdição, reafirmando a natureza autônoma da arbitragem.

### *3.1 A essência da convenção de arbitragem*

A convenção de arbitragem é o instrumento jurídico pelo qual as partes manifestam sua intenção de submeter a arbitragem os litígios que possam surgir ou que já tenham surgido entre elas, em relação a um determinado contrato ou relação jurídica. A Lei brasileira de Arbitragem (*Lei 9.307/96, art. 3º*) a divide em duas modalidades:

1. **Cláusula Compromissória:** Inserida em um contrato, prevê que eventuais litígios futuros decorrentes daquele contrato serão resolvidos por arbitragem. É a forma mais comum e preventiva.
2. **Compromisso Arbitral:** Celebrado quando o conflito já está instaurado, as partes decidem, por meio de um instrumento específico, submeter a questão à arbitragem.

A convenção de arbitragem é a "porta de entrada" para o sistema arbitral. Sua validade e eficácia são cruciais, pois, uma vez firmada, ela impede que o Poder Judiciário analise o mérito da disputa, devendo este se limitar a verificar a existência e a validade da convenção. A arbitragem,

nesse sentido, não é uma etapa anterior ou posterior ao processo judicial, mas uma alternativa jurisdicional paralela, escolhida pelas partes.

A força da convenção de arbitragem reside na **autonomia da vontade** das partes. Ao optarem pela arbitragem, elas exercem o direito de dispor sobre seus próprios interesses, elegendo não apenas o foro e a lei aplicável, mas também o mecanismo de resolução de disputas. Essa autonomia é um reflexo da liberdade contratual e um pilar do direito privado moderno.

### *3.2 O Princípio Kompetenz-Kompetenz (Competência-Competência): Fundamento e Implicações*

O princípio *Kompetenz-Kompetenz*, ou "competência sobre a própria competência", é um dos pilares da autonomia da arbitragem. Ele estabelece que o tribunal arbitral tem a prerrogativa de decidir sobre sua própria jurisdição, incluindo questões relativas à existência, validade e eficácia da convenção de arbitragem. Este princípio está expressamente previsto na legislação brasileira (*Lei 9.307/96, art. 8º, parágrafo único*):

> Caberá ao árbitro decidir de ofício, ou provocado pelas partes, as questões acerca da existência, validade e eficácia da convenção de arbitragem e do contrato que a contenha.

Este princípio opera em duas vertentes:

1. **Efeito Positivo:** Confere aos árbitros o poder de decidir sobre sua própria competência. Se uma das partes questiona a validade da cláusula arbitral ou a abrangência de sua aplicação, são os próprios árbitros que, em primeira instância, analisarão essas alegações.
2. **Efeito Negativo:** Implica que o Poder Judiciário deve abster-se de apreciar o mérito de uma demanda submetida à arbitragem, bem como as questões relacionadas à competência arbitral, uma vez que a arbitragem foi invocada ou que a convenção de arbitragem é aparentemente válida. O Judiciário deve remeter as partes ao juízo arbitral para que este se pronuncie preliminarmente sobre sua própria competência.

A *Kompetenz-Kompetenz* é crucial para evitar que uma parte insatisfeita com a convenção de arbitragem utilize o Judiciário para protelar ou inviabilizar o processo arbitral, questionando incessantemente a competência do tribunal. Ao atribuir aos árbitros a palavra inicial sobre

sua própria jurisdição, o princípio reforça a eficiência e a autonomia do sistema arbitral.

É importante notar que a decisão do tribunal arbitral sobre sua própria competência não é absoluta. Ela pode ser objeto de revisão pelo Poder Judiciário, mas essa revisão ocorre geralmente *a posteriori*, ou seja, após a prolação da sentença arbitral e por meio de uma ação anulatória, nos termos do *art. 33 da Lei 9.307/96*. O Judiciário, ao revisar a decisão sobre a competência, não reanalisa o mérito da arbitragem, mas apenas a conformidade da decisão arbitral com os requisitos legais e constitucionais.

### *3.3 Interações com o Poder Judiciário*

A relação entre a *Kompetenz-Kompetenz* e o Poder Judiciário é de respeito mútuo e subsidiariedade. Se uma parte ajuíza uma ação judicial em matéria abrangida por uma convenção de arbitragem, a parte contrária pode arguir a incompetência do juízo estatal. O juiz, constatando a existência da convenção, deve extinguir o processo sem resolução de mérito ou remeter as partes à arbitragem.

A interferência do Judiciário nas questões de competência arbitral é minimizada. O controle judicial sobre a *Kompetenz-Kompetenz* é um controle de legalidade e não de mérito. O Judiciário não pode substituir o tribunal arbitral na análise de sua própria competência, mas pode anular uma sentença arbitral que tenha sido proferida por um tribunal manifestamente incompetente, desde que a questão tenha sido suscitada e apreciada na arbitragem.

A evolução do entendimento judicial no Brasil tem sido no sentido de fortalecer a autonomia da arbitragem e o princípio *Kompetenz-Kompetenz*. O Supremo Tribunal Federal, em diversos julgados, firmou o entendimento de que a existência de cláusula compromissória afasta a jurisdição estatal, sendo o controle judicial meramente formal e posterior à prolação da sentença arbitral. Essa postura corrobora o objetivo da Lei de Arbitragem de 1996 de dar efetividade à autonomia da vontade das partes e à eficiência na resolução de conflitos.

## 4 Cooperação entre juízo estatal e tribunal arbitral: a sinergia para a efetividade da justiça

Embora a arbitragem seja um sistema jurisdicional autônomo, ela não opera em total isolamento do Poder Judiciário. Pelo contrário, existe uma relação de complementaridade e cooperação que visa assegurar a efetividade do processo arbitral e a concretização da justiça. O Judiciário atua como um "braço auxiliar" da arbitragem, intervindo em situações específicas onde o tribunal arbitral, por sua própria natureza, não possui poder coercitivo.

### *4.1 A relação de complementaridade e não de subordinação*

A interação entre o juízo estatal e o tribunal arbitral não deve ser vista como uma relação de subordinação do segundo ao primeiro, mas sim como uma **colaboração sinérgica**. Ambos os sistemas visam à resolução de conflitos e à pacificação social, e a Lei de Arbitragem brasileira, em consonância com as melhores práticas internacionais, delineou os pontos de contato para que essa coexistência seja profícua.

O Poder Judiciário exerce uma função de **apoio** e **controle residual**, garantindo que a arbitragem se desenvolva dentro dos parâmetros legais e constitucionais, sem, contudo, interferir no mérito das decisões arbitrais.

Essa parceria é essencial para a função social do processo, pois reconhece que nem todas as ferramentas estão disponíveis em um único foro. A especialização e a celeridade da arbitragem, combinadas com o poder coercitivo e a autoridade estatal do Judiciário, criam um ambiente mais robusto para a administração da justiça, especialmente em litígios empresariais complexos.

### *4.2 Formas de cooperação*

A cooperação entre o Judiciário e a arbitragem se manifesta em diversas frentes, sendo as mais notáveis informadas a seguir.

#### *4.2.1 Medidas cautelares e de urgência*

**Antes da Constituição do Tribunal Arbitral,** conforme determina o *art. 22-B da Lei 9.307/96*, antes da instituição da arbitragem, as partes

podem recorrer ao Poder Judiciário para a concessão de medidas cautelares ou de urgência. Uma vez instituída a arbitragem, a medida concedida pelo Judiciário pode ser mantida, modificada ou revogada pelo tribunal arbitral. Este é o cenário que o árbitro de emergência busca em grande parte mitigar, mas o Judiciário permanece como uma alternativa válida e, por vezes, necessária quando não há previsão de árbitro de emergência ou quando a parte busca uma execução imediata da medida.

**Durante a Arbitragem,** embora o tribunal arbitral tenha o poder de conceder medidas cautelares ou de urgência (*art. 22 da Lei 9.307/96*), ele não possui o *imperium* (poder de império) para sua execução coercitiva. Em caso de descumprimento voluntário de uma medida arbitral, a parte interessada deverá acionar o Poder Judiciário para que este determine sua execução forçada.

A importância dessa cooperação é evidente: o Judiciário atua como garantidor do cumprimento das decisões arbitrais que requerem força estatal, assegurando que as ordens do tribunal arbitral não sejam meras recomendações.

Em certas situações, o tribunal arbitral pode necessitar de **assistência para a produção de provas** que dependam do poder coercitivo do Estado ou que envolvam terceiros não sujeitos diretamente à convenção de arbitragem. Por exemplo, a intimação de uma testemunha recalcitrante, a busca e apreensão de documentos em poder de um terceiro ou a obtenção de informações de órgãos públicos. Nesses casos, o tribunal arbitral pode solicitar ao Poder Judiciário que cumpra essas diligências, conforme o *art. 22-C da Lei 9.307/96*.

Essa colaboração é vital para que o tribunal arbitral possa construir uma base probatória robusta, fundamental para a prolação de uma decisão justa e bem fundamentada.

A **execução da sentença arbitral** é, talvez, a forma mais evidente e crucial de cooperação. Uma vez proferida a sentença arbitral, ela produz entre as partes os mesmos efeitos da sentença proferida pelo Poder Judiciário e, sendo condenatória, constitui título executivo judicial (*art. 31 da Lei 9.307/96*).

Se a parte vencida não cumprir voluntariamente a sentença, a parte vencedora deve requerer sua execução perante o Poder Judiciário. Este, por sua vez, deve proceder à execução como faria com qualquer outra sentença judicial, salvo se houver um dos motivos de nulidade previstos no *art. 32 da Lei 9.307/96*.

No caso de **sentenças arbitrais estrangeiras**, a cooperação é ainda mais formalizada, exigindo a homologação da sentença pelo Superior Tribunal de Justiça (STJ), conforme a *Convenção de Nova Iorque de 1958*, da qual o Brasil é signatário. A homologação é um controle meramente formal, que verifica a conformidade da sentença estrangeira com a ordem pública nacional e os requisitos processuais mínimos, sem reexaminar o mérito.

### *4.3 Limites da cooperação e o papel subsidiário*

Apesar da necessidade de cooperação, é imperativo que o Poder Judiciário respeite a autonomia da arbitragem e o limite de sua intervenção. O papel do juiz estatal é **subsidiário** e **de apoio**, e não de revisão de mérito. A Lei de Arbitragem brasileira é clara ao estabelecer que a sentença arbitral somente pode ser anulada em casos taxativos previstos no *art. 32*, que incluem, por exemplo, a invalidade da convenção de arbitragem, a inobservância do contraditório, a sentença proferida fora dos limites da convenção, ou a prolação de decisão por quem não podia ser árbitro.

Qualquer tentativa de o Judiciário reanalisar o mérito de uma decisão arbitral seria uma violação da autonomia da vontade das partes e do propósito da arbitragem, desvirtuando sua função e gerando insegurança jurídica. O princípio do "mínimo de intervenção judicial" é, portanto, a bússola que orienta essa relação.

A sinergia entre o juízo estatal e o tribunal arbitral representa um avanço significativo para a efetividade do sistema de justiça como um todo. Ao unir a flexibilidade e a especialização da arbitragem com o poder coercitivo e a autoridade do Estado, cria-se um ambiente mais propício para a resolução eficiente e justa de conflitos, especialmente em um cenário empresarial que exige respostas rápidas e qualificadas.

## 5 Considerações finais

A discussão sobre Arbitragem, Mediação e Processos Empresariais Híbridos, notadamente através da análise do árbitro de emergência, do princípio *Kompetenz-Kompetenz* e da cooperação entre juízo estatal e tribunal arbitral, revela a constante evolução do Direito Processual Civil em busca de sua função social. Longe de ser um mero conjunto de normas técnicas, o processo é um instrumento vivo para a concretização da justiça

e a promoção da pacificação social, e essa missão se amplia ao incorporar métodos que se alinham à complexidade e às exigências de um mundo em transformação.

A figura do **árbitro de emergência** exemplifica a busca por eficiência e celeridade, preenchendo uma lacuna crucial na proteção cautelar em disputas arbitrais. Ele permite que medidas urgentes sejam tomadas sem a morosidade da constituição de um tribunal completo, garantindo a preservação de direitos e ativos em risco. Essa inovação reflete a necessidade de um sistema que seja ágil o suficiente para responder às dinâmicas do mercado, sem comprometer a essência do contraditório e da ampla defesa, ainda que em um rito sumaríssimo.

O **princípio *Kompetenz-Kompetenz***, por sua vez, é o pilar da autonomia da arbitragem. Ao conferir ao próprio tribunal arbitral a prerrogativa de decidir sobre sua jurisdição, reafirma a autonomia da vontade das partes e impede interferências prematuras e protelatórias do Poder Judiciário. Este princípio é fundamental para a segurança jurídica e para a eficiência do processo arbitral, assegurando que a escolha pela arbitragem seja respeitada e que as disputas sejam resolvidas no foro eleito pelas partes.

Finalmente, a **cooperação entre o juízo estatal e o tribunal arbitral** demonstra que a autonomia da arbitragem não implica isolamento, mas sim uma relação de complementaridade estratégica. O Judiciário, com seu *imperium*, atua como um parceiro essencial, concedendo medidas coercitivas que os árbitros não podem impor e garantindo a execução das sentenças arbitrais. Essa sinergia entre os dois sistemas jurisdicionais fortalece a efetividade da justiça, combinando a especialização e a flexibilidade da arbitragem com o poder de império do Estado, culminando em uma administração da justiça mais robusta e eficiente para as demandas empresariais.

Ao passo que o Código de Processo Civil de 2015 já sinalizava uma valorização dos métodos autocompositivos e da cooperação processual, a constante evolução de institutos como os aqui abordados reforça que a função social do processo contemporâneo transcende a mera aplicação da lei. Ela abraça a inovação, a especialização e a adaptabilidade para garantir que a justiça seja não apenas um ideal, mas uma realidade acessível, célere e efetiva para todos. Superar os desafios remanescentes – como a plena efetividade das decisões do árbitro de emergência e a contínua educação sobre os benefícios da arbitragem – exige um esforço contínuo de

legisladores, operadores do Direito e da sociedade civil, garantindo que o Direito Processual Civil continue a ser um motor de transformação social e econômica.

## Referências

BRASIL. Código de Processo Civil. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/lei/l13105.htm.

BRASIL. L9307. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9307.htm. Acesso em: 6 dez. 2025.

CARMONA, Carlos Alberto; BRASIL. Arbitragem e processo: um comentário à Lei no. 9.307/96. São Paulo: Atlas, 2009.

DIDIER, F., Jr. Curso de Direito Processual Civil - v.1 - Introdução ao Direito Processual Civil, Parte Geral e Processo de Conhecimento. Parte Geral e Processo de Conhecimento, v. 1, 2025.

FICHTNER, José Antonio; MANNHEIMER, Sergio Nelson; MONTEIRO, André Luis. Teoria Geral da Arbitragem. Rio de Janeiro: Forense, 2018.

THEODORO JÚNIOR, Humberto. Curso de Direito Processual Civil – Teoria geral do direito processual civil, processo de conhecimento e procedimento comum – vol. I. 56. ed. Rio de Janeiro: Forense, 2015.

Capítulo 23

# COMPLIANCE E PROTEÇÃO DE DADOS: DESAFIOS E ESTRATÉGIAS PARA ADEQUAÇÃO À LGPD

Jackson Michael Borth Garcia[1]
Sergio Augusto Mittmann[2]
Stella Cristina Brandenburg[3]
Francisley Carla Dandolini Garcia[4]

## 1 Introdução

A transformação digital remodelou os modos de produção, circulação e uso da informação, convertendo dados pessoais em insumos estratégicos nas esferas pública e privada. Essa centralidade trouxe à tona novas vulnerabilidades, sejam técnicas, organizacionais e jurídicas, e impôs às instituições o dever de redesenhar seus processos sob um paradigma de governança de dados ancorado em direitos fundamentais. No Brasil, tal inflexão é normativamente consolidada pela Lei nº 13.709/2018 (LGPD), que disciplina o tratamento de dados pessoais com o objetivo de proteger a liberdade, a privacidade e o livre desenvolvimento da personalidade, e pela Emenda Constitucional nº 115/2022, que incorporou, no art. 5º, LXXIX, o direito fundamental à proteção de dados pessoais, inclusive nos meios digitais.

A LGPD estabelece princípios estruturantes (finalidade, adequação, necessidade, transparência, segurança, prevenção e responsabilização), define bases legais e institui deveres de prestação de contas (accountability), deslocando a conformidade de um checklist formal para um processo organizacional contínuo e documentado. Essa mudança de chave é reforçada pela regulação infralegal da Autoridade Nacional de Proteção de

1 Mestre em Direito. Procurador Geral do Município de Medianeira. E-mail: jackson.adv@outlook.com.br
2 Estudante do 9º Período de Direito. E-mail: carladandolini@hotmail.com
3 Mestranda em Políticas Públicas e Desenvolvimento. Procuradora do Município de Medianeira. E-mail: stella@medianeira.pr.gov.br
4 Estudante do 9º período do curso de Direito. E-mail: carladandolini@hotmail.com

Dados (ANPD), que, com a Resolução CD/ANPD nº 4/2023 (dosimetria e aplicação de sanções) e a Resolução CD/ANPD nº 15/2024 (Regulamento de Comunicação de Incidente de Segurança – RCIS), densifica os critérios de responsabilização e de resposta a incidentes, evidenciando que tempo, evidência e governança são variáveis jurídicas decisivas na tutela do titular.

No plano jurisprudencial, o Supremo Tribunal Federal, ao referendar a medida cautelar na ADI 6387 (MP 954/2020), sinalizou parâmetros constitucionais de proporcionalidade e segurança para compartilhamentos massivos de dados, reconhecendo que a ausência de salvaguardas adequadas afronta a intimidade e a proteção de dados. O precedente reforça a leitura da LGPD como lei geral de tutela, integrada ao bloco de constitucionalidade inaugurado pela EC 115/2022.

Nesse ambiente, compliance deixa de significar mera observância de normas: converte-se em estratégia de governança que conecta pessoas, processos e tecnologia para prevenir riscos, proteger direitos, assegurar transparência e sustentar a confiança, ativo reputacional essencial. A efetividade desse arranjo requer padrões técnicos e métricas verificáveis.

Por isso, este trabalho dialoga com referenciais consolidados, como a ISO/IEC 27001:2022 (sistemas de gestão de segurança da informação), a ISO/IEC 27701 (gestão da privacidade) e o NIST Cybersecurity Framework 2.0 (2024), cuja função *Govern* explicita a necessidade de integrar riscos cibernéticos e de privacidade à estratégia corporativa e ao monitoramento por indicadores.

Buscou-se examinar os desafios e as estratégias de adequação à LGPD, propondo um modelo integrado de governança que una gestão de riscos, controles técnico-organizacionais e mecanismos de prestação de contas aplicáveis a organizações públicas e privadas.

Pretendeu-se delimitar os fundamentos jurídicos do compliance e da proteção de dados na ordem brasileira (LGPD, EC 115/2022, MCI e regulação da ANPD); (b) identificar pontos críticos de implementação (classificação de dados; coleta, tratamento e proteção; gestão de riscos e tecnologias); (c) propor boas práticas e artefatos de governança (políticas, ROPA, RIPD, contratos com operadores, indicadores, auditorias e monitoramento), alinhados a padrões ISO/NIST.

A conformidade sustentável decorre da integração entre direito, gestão e tecnologia, sob abordagem baseada em risco e orientada a resultados: organizações capazes de demonstrar, com evidências tempestivas, que coletam o mínimo necessário, tratam com finalidade legítima e protegem

com controles proporcionais reduzem ex-posição sancionatória, previnem danos e fortalecem sua legitimidade pública.

## 2 Desenvolvimento

### *2.1 Fundamentos do compliance e da proteção de dados*

#### 2.1.1 Conceito e evolução do compliance no contexto empresarial

Em face da crescente complexidade das relações econômicas, da intensificação dos mecanismos de controle social e da valorização dos ativos intangíveis no contexto institucional contemporâneo, o compliance assume uma posição proeminente como um instrumento imprescindível à salvaguarda da reputação. Mais do que um mero conjunto de normas internas, o compliance representa uma cultura organizacional orientada pela integridade, pela prevenção de riscos e pela conformidade com padrões éticos e jurídicos.

Nesse contexto, a reputação, conforme discutido no capítulo anterior, tornou-se um bem jurídico e estratégico de elevada sensibilidade em relação à conduta organizacional. Sua manutenção não depende somente de respostas eficientes a crises, mas, principalmente, da implementação de sistemas preventivos robustos, capazes de antecipar comportamentos de risco, mapear vulnerabilidades e assegurar coerência entre o discurso institucional e a prática diária.

Neste panorama, o programa de compliance funciona como um mecanismo de autorregulação institucional, promovendo o alinhamento das atividades organizacionais às legislações, regulamentos e valores éticos que regem o setor em que se insere. Sua eficácia está intrinsecamente ligada à capacidade de mitigar o risco reputacional, fortalecer a confiança social e proteger a imagem institucional frente a seus diversos *stakeholders*.

O conceito de compliance, oriundo do verbo inglês *to comply*, que se traduz como "agir em conformidade", "estar em conformidade" ou "obedecer às normas", transcendeu a mera observância normativa, convertendo-se em um instrumento imprescindível para a governança corporativa, a gestão de riscos e a salvaguarda da reputação institucional. A evolução dos programas de compliance reflete transformações significativas na forma como as organizações são reguladas e responsabilizadas,

especialmente em face do aumento das expectativas sociais em relação à integridade, transparência e responsabilidade.

A gênese dos programas de compliance remonta ao contexto norte-americano, especificamente a partir da década de 1970, como resposta a grandes escândalos corporativos e políticos que evidenciaram falhas sistêmicas em controle e conduta empresarial. O marco inicial foi a promulgação do *Foreign Corrupt Practices* Act (FCPA), em 1977, nos Estados Unidos, que criminalizou o suborno de agentes públicos estrangeiros e impôs às empresas norte-americanas a obrigação de manter registros contábeis transparentes e controles internos eficazes.

Conforme assinala Sanches:

> O FCPA representou um divisor de águas na responsabilização empresarial, pois estabeleceu uma correlação direta entre a ausência de mecanismos internos de controle e a responsabilidade por atos ilícitos cometidos por colaboradores ou representantes (Sanches, 2001, p. 58).

Nas décadas subsequentes, a noção de conformidade foi gradualmente assimilada por organismos internacionais, como a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), que, em sua Convenção Anticorrupção (1997), recomendou aos países membros a adoção de medidas de responsabilização de pessoas jurídicas por práticas corruptas, além da estruturação de programas de integridade como critério de boa governança.

Além disso, o Banco Mundial, o Fundo Monetário Internacional (FMI) e a Organização das Nações Unidas (ONU), por meio da Convenção das Nações Unidas contra a Corrupção (2003), passaram a promover o fortalecimento de mecanismos internos de integridade, transparência e responsabilização institucional.

Como aponta Pieth (2011, p. 14), "as estruturas de compliance não são meramente uma exigência legal, mas passaram a ser consideradas indicadores de legitimidade das organizações perante a comunidade internacional e os mercados". No Brasil, os primeiros indícios de institucionalização do compliance foram registrados no setor financeiro, com a Resolução n.º 2.554/1998 do Banco Central, que impôs a adoção de controles internos e normas de conduta nas instituições financeiras. Contudo, foi somente com os escândalos de corrupção expostos na década de 2010, notadamente a Operação Lava Jato, que o tema alcançou uma posição central nas agendas pública e corporativa.

A resposta normativa mais relevante foi a promulgação da Lei n.º 12.846/2013, denominada Lei Anticorrupção, que trouxe inovações ao prever a responsabilização objetiva de pessoas jurídicas por atos lesivos à administração pública, seja nacional ou estrangeira, e ao estabelecer como critério para a dosimetria das penalidades a existência de programas de integridade efetivos (art. 7º, VIII). Conforme expõe Melo, "a Lei n.º 12.846/2013 consolidou a figura do compliance como uma ferramenta imprescindível para a prevenção de ilícitos, estabelecendo um vínculo normativo entre integridade, responsabilidade e reputação".

> Quando a Lei prevê a necessidade de previsão de uma matriz contratual, o faz tendo em vista a necessidade de se mapear e mitigar riscos potenciais e aferíveis em uma escala de priorização, portanto, em minha concepção, não aceita que sejam lançados mapas de riscos ou tabelas de check-list, como se matriz fossem. Mapas de riscos (registros de riscos) e check-lists são processos de identificação de riscos e não matriz (Melo, 2018, p. 94)

A Lei n.º 12.846/2013 configurou um marco na evolução normativa da integridade no Brasil ao introduzir a responsabilidade objetiva das pessoas jurídicas por atos prejudiciais à Administração Pública, tanto a nível nacional quanto internacionalmente. Essa responsabilização não depende da comprovação de culpa ou dolo da alta gestão, sendo suficiente o nexo de causalidade entre o ato ilícito e o benefício auferido pela entidade (art. 2º, *caput*).

A inovação trazida pela Lei Anticorrupção também reside na valorização dos mecanismos de integridade como critério jurídico para a aferição da responsabilidade. O artigo 7º, inciso VIII, determina que a existência de programas de integridade será considerada na dosimetria das sanções, conferindo, assim, um valor jurídico positivo à conduta preventiva e institucionalizada da empresa (Brasil, 2013, n.p).

De acordo com Melo (2018, p. 95), a Lei n.º 12.846/2013 transforma a integridade em uma condição atenuante da responsabilidade jurídica, criando incentivos normativos à adoção de práticas de conformidade: "A escala de impacto, que determina o grau de afetação do evento de risco no objetivo da Entidade, pode ser qualitativa ou quantitativa, a depender o interesse e do nível de maturidade do gerenciamento de risco da entidade". integridade passa a ter não apenas valor simbólico ou ético, mas um papel jurídico funcional dentro do sistema de responsabilização administrativa e civil das pessoas jurídicas."

Cumpre ressaltar que, a regulamentação subsequente, o Decreto n.º 8.420/2015, o qual foi revogado, pormenorizou os elementos que configuram um programa de compliance eficaz, incluindo o comprometimento da alta administração, canais de denúncia, códigos de conduta, treinamentos, *due diligence* em terceiros e monitoramento contínuo.

A partir da revogação deste Decreto, a regulamentação da Lei Anticorrupção por meio do mencionado reforçou e reformulou o conteúdo normativo da integridade ao estabelecer critérios objetivos para a avaliação dos programas de compliance.

Nesse sentido, a Lei Anticorrupção passou a prever no Capítulo III – Da Responsabilização Administrativa, no art. 7º, que em caso de penalidades, serão consideradas as instituições que tiverem em seu regimento "a existência de mecanismos e procedimentos internos de integridade, auditoria e incentivo à denúncia de irregularidades e a aplicação efetiva de códigos de ética e de conduta no âmbito da pessoa jurídica", ou seja, a aplicação das sanções poderá ser menos gravosa.

É importante enfatizar que a Constituição Federal de 1988 estabelece, em seu artigo 37, os princípios que regem a Administração Pública, quais sejam, a legalidade, a impessoalidade, a moralidade, a publicidade e a eficiência, os quais constituem a base normativa sobre a qual se estrutura a concepção de integridade no setor público. A efetividade desses princípios, todavia, depende da existência de mecanismos internos de prevenção de desvios, detecção de riscos e responsabilização de condutas (Brasil, 1988, n.p.).

O fundamento constitucional da integridade institucional encontra-se preponderantemente no artigo 37 da Constituição Federal de 1988, que estabelece os princípios que regem a Administração Pública direta e indireta de quaisquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios: legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência (Brasil, 1988, n.p.).

Esses princípios não atuam isoladamente, eles constituem um conjunto harmônico de vetores interpretativos que conectam a conduta do administrador público aos fins republicanos e ao interesse coletivo, conforme ensina Bandeira de Mello:

> Princípios são mandamentos de otimização, que exigem a melhor realização possível, dentro das possibilidades jurídicas e fáticas. No caso da Administração Pública, eles não apenas vinculam o agir, mas

> também o não agir, sendo fundamentos jurídicos da integridade estatal (Melo, 2012, p. 123).

Dentre tais princípios, sobressai-se o princípio da moralidade administrativa, que impõe aos gestores não somente o cumprimento da legislação, mas também a adoção de comportamentos que sejam compatíveis com a ética pública, a honestidade, a boa-fé e a probidade, conferindo substância normativa à integridade. Observa-se, portanto, a vertente constitucional do programa de Compliance.

Além do âmbito público, o compliance tornou-se uma exigência em licitações, contratos e nas relações com o Estado, especialmente a partir da promulgação da Lei n.º 14.133/2021 (Nova Lei de Licitações), que enfatiza a relevância da integridade como critério para a habilitação e manutenção contratual com o poder público (art. 25, § 4º).

No presente momento, o compliance transcendeu o campo das obrigações legais, sendo interpretado como um ativo reputacional estratégico. Organizações que implementam políticas claras de integridade, controles internos robustos e uma governança transparente são mais valorizadas por investidores e consumidores, apresentando menor vulnerabilidade a riscos regulatórios e danos à sua imagem institucional. Nesse contexto, Lima (2020, p. 109) afirma que "Os programas de compliance são hoje um dos principais vetores da construção e manutenção da reputação organizacional, pois demonstram o compromisso ético e a capacidade preventiva da instituição diante de riscos legais e morais".

Assim sendo, a evolução dos programas de compliance, tanto no cenário internacional quanto no nacional, reflete uma mudança de paradigma: da abordagem repressiva para uma lógica preventiva, na qual a autorregulação é incentivada como condição de legitimidade e valorização da reputação.

### 2.1.2 A importância da proteção de dados na era digital

A chamada sociedade informacional inaugurou um paradigma em que os dados pessoais se tornaram insumo estratégico para a criação de valor econômico, a inovação tecnológica e a própria gestão de serviços públicos e privados. Nesse ambiente de hiperconectividade, marcado por processamento massivo, mineração e circulação transfronteiriça de informações, a proteção de dados emerge como dimensão autônoma dos direitos da personalidade e condição de possibilidade para a confiança

social no ecossistema digital (DONEDA, 2020; BIONI, 2019). O reconhecimento dessa centralidade transcende políticas setoriais, como, por exemplo no plano constitucional brasileiro, a Emenda Constitucional nº 115/2022 positivou a proteção de dados pessoais como direito e garantia fundamental e fixou a competência privativa da União para legislar sobre a matéria, reforçando o caráter estruturante do tema no Estado Democrático de Direito.

A Lei nº 13.709/2018 (Lei Geral de Proteção de Dados — LGPD) promoveu verdadeira mutação no regime jurídico de tratamento de informações ao estabelecer finalidades legítimas, bases legais, direitos dos titulares e deveres para os agentes de tratamento, com lastro explícito no "livre desenvolvimento da personalidade", fundamento normativo que eleva a proteção de dados à categoria de garantia instrumental da autonomia informacional (art. 1º). Tal opção sistemática harmoniza-se com marcos internacionais, como as Diretrizes da OCDE (2013) para privacidade e fluxos transfronteiriços e o Regulamento Geral sobre a Proteção de Dados (RGPD) europeu, cujos princípios influenciaram o desenho da LGPD.

Sob o prisma do compliance, a proteção de dados é componente indispensável da governança corporativa contemporânea. Programas efetivos de integridade não mais se limitam à prevenção de fraudes e à observância anticorrupção, devendo contemplar estruturas de governança de privacidade alinhadas ao princípio da responsabilização (accountability) e à gestão de riscos ao longo do ciclo de vida da informação. Nesse sentido, o compliance de dados atua como escudo reputacional, mitiga passivos regulatórios e fortalece a confiança de consumidores, investidores e parceiros, pressuposto para a sustentabilidade competitiva em mercados data-driven.

A consagração constitucional traz consequências práticas relevantes. Primeiro, eleva o patamar de tutela, submetendo iniciativas públicas e privadas a um escrutínio mais rigoroso de necessidade, adequação e proporcionalidade no uso de dados. Segundo, orienta a interpretação conforme a Constituição de normas setoriais, reforçando a leitura da LGPD como lei de sobredireção. Terceiro, legitima a atuação coordenada da Autoridade Nacional de Proteção de Dados (ANPD), encarregada de zelar, implementar e fiscalizar o cumprimento da lei (art. 55-J), inclusive com poderes sancionatórios. A Resolução CD/ANPD nº 4/2023, que aprova o Regulamento de Dosimetria e Aplicação de Sanções Administrativas, concretiza o regime de responsabilização ao detalhar critérios e parâmetros para advertências, multas e demais medidas, o que eleva o custo do

não cumprimento e torna indispensável a inserção da privacidade nos frameworks de conformidade.

A jurisprudência dos tribunais superiores igualmente destaca a centralidade da tutela de dados. No contexto da pandemia de COVID-19, o Supremo Tribunal Federal suspendeu a eficácia da MP nº 954/2020 (ADI 6387) que determinava o compartilhamento massivo de dados cadastrais de usuários de telefonia, por ausência de salvaguardas adequadas e de demonstração de necessidade, afirmando a proteção de dados e o sigilo como corolários do devido processo legal substancial e da proporcionalidade. O precedente estabelece balizas para o tratamento de dados por entes públicos e privados, reiterando que a "função social" do dado não elimina os deveres de finalidade, minimização e segurança.

No plano principiológico, a experiência comparada ilumina o equilíbrio que deve orientar o tema. O RGPD recorda, em seu Considerando 4, que "o direito à proteção de dados pessoais não é absoluto", devendo ser ponderado com outros direitos fundamentais segundo a proporcionalidade, tal fórmula que também informa a LGPD e exige do gestor de compliance avaliações de impacto e governança baseada em risco (risk-based approach). As Diretrizes da OCDE, por seu turno, difundem princípios mínimos (limitação de coleta, qualidade dos dados, finalidade, segurança, transparência, participação do indivíduo e responsabilização), hoje reconhecidos como alicerces globais para legislação e políticas de proteção. Esses referenciais reforçam a necessidade de processos internos verificáveis, registros de operações e auditorias periódicas como elementos centrais do programa de integridade de dados.

No Brasil, a LGPD se articula com o Marco Civil da Internet (Lei nº 12.965/2014), que já havia positivado princípios como a proteção da privacidade, da neutralidade de rede e da guarda responsável de registros. A convergência entre tais diplomas delimita uma infraestrutura normativa de direitos digitais e consolida expectativas legítimas de transparência, segurança e controle pelos titulares. Para organizações, isso significa que a estratégia de conformidade deve considerar não apenas as hipóteses legais de tratamento da LGPD, mas também as obrigações de garantia de direitos e de prestação de contas previstas no Marco Civil, sob pena de responsabilização civil, administrativa e reputacional.

A relevância da proteção de dados na era digital também se evidencia pelo desenho institucional da ANPD e por sua atuação regulatória e fiscalizatória. Além do Regulamento de Dosimetria, a Resolução CD/ANPD

nº 2/2022 diferencia e flexibiliza, quando cabível, obrigações para agentes de tratamento de pequeno porte, sem abdicar de salvaguardas essenciais, sinalizando que a cultura de privacidade deve ser difusa, proporcional e viável economicamente. Relatórios de monitoramento publicados pela Autoridade registram incremento contínuo de comunicações de incidentes de segurança e de denúncias/petições de titulares, o que demonstra amadurecimento do *enforcement* e do *awareness* social. O contexto regulatório reforça a adoção de instrumentos como Relatório de Impacto à Proteção de Dados Pessoais (RIPD), políticas de segurança da informação, resposta a incidentes e governança do ciclo de vida dos dados, todos elementos que devem integrar o programa de compliance.

Do ponto de vista dogmático, a proteção de dados ocupa posição singular no sistema de direitos da personalidade. Doneda (2020) sublinha que a autodeterminação informativa confere ao titular poder de controle e previsibilidade sobre fluxos de dados que descrevem e afetam sua identidade, sua dignidade e oportunidades existenciais. Bioni (2019), ao examinar "a função e os limites do consentimento", demonstra que a legitimidade do tratamento não se reduz à autorização individual, demandando salvaguardas estruturais, modelos de governança por design e por padrão (privacy by design/default) e estratégias de redução de assimetrias informacionais. Mendes, Rosal e Fernandes (2026) convergem ao atribuir relevo à proporcionalidade e à demonstração contínua de conformidade (*accountability*), que se traduzem, para o compliance, em rotinas documentadas de DPIA/RIPD, *due diligence* de terceiros, gestão de fornecedores e controles de acesso escalonados.

De igual modo, a tutela de dados é hoje vetor de proteção coletiva, com efeitos sistêmicos sobre mercados e políticas públicas. A confiabilidade de plataformas digitais, o combate a práticas abusivas de perfilhamento, a prevenção a discriminações algorítmicas e a resposta a incidentes (por exemplo, vazamentos massivos, *ransomware* e engenharia social) demandam estruturas organizacionais aptas a detectar, mitigar e comunicar riscos com celeridade e transparência, conforme os arts. 46 a 49 da LGPD e a disciplina da ANPD sobre incidentes. A utilização ética e segura de dados é, portanto, pré-condição para a inovação sustentável e para a manutenção da confiança em arranjos digitais de alto impacto social (serviços financeiros, saúde, educação, *smart cities*).

Em síntese, na era digital a proteção de dados não constitui um luxo normativo, mas componente essencial da governança e da integridade organizacional. Nas organizações orientadas por programas

de compliance maduros, a privacidade é tratada como risco transversal e ativo reputacional, integrando políticas internas, desenho de processos, contratos com terceiros e o portfólio de controles e auditorias. Também por isso, a importância da proteção de dados articula-se organicamente com o capítulo seguinte deste trabalho, dedicado aos princípios da LGPD, que oferecem o mapa normativo para a estruturação de uma estratégia de conformidade efetiva, proporcional e demonstrável, capaz de conciliar inovação, eficiência e tutela robusta dos direitos fundamentais.

### 2.1.3 Princípios fundamentais da Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD)

A conformidade em proteção de dados, enquanto dimensão indissociável de programas de integridade, estrutura-se a partir de um conjunto de princípios normativos que funcionam como "cláusulas-guia" para todo o ciclo de vida da informação. No ordenamento brasileiro, tais princípios encontram-se positivados no art. 6º da Lei nº 13.709/2018 (LGPD) e conformam um standard jurídico que orienta a interpretação das bases legais, dos direitos dos titulares e dos deveres dos agentes de tratamento. Em outros termos, eles traduzem, em critérios operacionais, o fundamento constitucional da autodeterminação informativa e da proteção de dados como direito fundamental (EC 115/2022), servindo de eixo para a governança corporativa e para o *enforcement* regulatório empreendido pela ANPD.

A LGPD inicia o rol principiológico com o princípio da finalidade: toda operação de tratamento deve visar propósitos legítimos, específicos e informados ao titular, sem possibilidade de tratamento posterior de forma incompatível (art. 6º, I). No plano de compliance, a finalidade atua como restrição *ex ante* do apetite de dados da organização, exigindo inventário de operações e mapeamento de finalidades por ativo informacional, além de cláusulas contratuais claras com terceiros. A adequação (art. 6º, II) exige que o tratamento seja compatível com o contexto em que os dados foram coletados; logo, comunicações e políticas precisam refletir, de modo verificável, como a finalidade se materializa no fluxo dos dados. A necessidade (art. 6º, III) consagra a minimização: coletar e manter apenas o estritamente indispensável. Esses três primeiros princípios compõem, conjuntamente, um filtro de proporcionalidade material que baliza a escolha de bases legais, a arquitetura de formulários e a retenção de dados.

O livre acesso (art. 6º, IV) e a transparência (art. 6º, VI) projetam a perspectiva do titular: garantem informação clara, precisa e facilmente acessível sobre operações de tratamento e agentes envolvidos. A prática regulatória da ANPD, como no Guia Orientativo de Cookies, reforça que políticas e avisos devem explicitar finalidades, prazos de retenção, compartilhamentos e mecanismos de gestão de preferências, em linguagem acessível e com governança que permita a atualização contínua dessas informações. Em ambientes digitais, banners, dashboards de privacidade e portais de autodeterminação são meios concretos de operacionalizar transparência e livre acesso, desde que não degenerem em "consentismo" formal ou em dark patterns.

O princípio da qualidade dos dados (art. 6º, V) impõe a exatidão, a relevância e a atualização, na medida da finalidade. Trata-se de um dever de diligência contínuo, não apenas no momento da coleta, que demanda rotinas de saneamento, reconciliação e validação, sobretudo em bases utilizadas para decisões automatizadas ou para *scoring*. Esse princípio conversa diretamente com os riscos de viés e discriminação e com a prestação de contas, nos trazendo a seguinte ideia, quem decide com base em dados deve demonstrar que o dado é confiável e adequado ao propósito declarado.

O princípio da segurança (art. 6º, VII) prescreve medidas técnicas e administrativas aptas a proteger os dados de acessos não autorizados e de situações acidentais ou ilícitas de destruição, perda, alteração, comunicação ou difusão. A LGPD ainda especifica, nos arts. 46 a 49, parâmetros de segurança e boas práticas, e a ANPD vem consolidando um regime de comunicação de incidentes (Resolução CD/ANPD nº 15/2024 – RCIS), que define prazos, conteúdo mínimo e procedimentos para reporte a titulares e à Autoridade. A segurança, pois, é também governança: gestão de riscos, resposta a incidentes, registro de evidências e melhoria contínua — elementos que o RCIS e o Regulamento de Dosimetria (Resolução CD/ANPD nº 4/2023) passaram a avaliar com consequências sancionatórias.

Em estreita ligação com a segurança, o princípio da prevenção (art. 6º, VIII) determina a adoção de medidas capazes de prevenir a ocorrência de danos em virtude do tratamento. É a tradução normativa do "*privacy by design*" e do "*risk-based approach*": avaliações de impacto (RIPD), testes de proporcionalidade, segregação de ambientes, controles de acesso com base no mínimo privilégio, e *due diligence* de terceiros antes do início de novas operações ou do uso de novas tecnologias. A própria ANPD, em seus materiais orientativos, destaca o RIPD como instrumento central

de governança, inclusive sinalizando agenda regulatória específica para o tema.

O princípio da não discriminação (art. 6º, IX) veda tratamento para fins discriminatórios, ilícitos ou abusivos. Para programas de compliance, isso exige controles sobre treino e uso de modelos automatizados, curadoria de atributos sensíveis, auditorias de impacto e mecanismos de contestação e revisão, sobretudo quando decisões produzirem efeitos jurídicos relevantes. A materialidade desse princípio impõe métricas e trilhas de auditoria, evitando que "caixas-pretas" tecnológicas inviabilizem a prestação de contas.

Por fim, o princípio da responsabilização e prestação de contas (*accountability*) (art. 6º, X) exige que o agente de tratamento demonstre a adoção de medidas eficazes e capazes de comprovar a observância e o cumprimento das normas de proteção de dados, inclusive a eficácia dessas medidas. Trata-se do ponto de contato mais explícito entre LGPD e compliance: sem registros de operações (art. 37), políticas e procedimentos atualizados (art. 50), gestão de fornecedores, controles de acesso, capacitação recorrente e auditorias, não há como "provar conformidade". É nesse horizonte que os regulamentos sancionatórios e de incidentes da ANPD elevam o custo do não cumprimento e premiam a maturidade de governança, inclusive para agentes de pequeno porte, cuja disciplina própria flexibiliza obrigações sem afastar salvaguardas essenciais.

A doutrina nacional tem dado densidade a esse catálogo de princípios. Bioni (2019) sublinha que a proteção de dados não se exaure na vontade individual do titular, razão pela qual consentimento não pode ser um "comodín" para legitimar tratamentos incompatíveis com finalidade, minimização e transparência. Assim, a leitura principiológica funciona como contrapeso a assimetrias informacionais e como ferramenta de desenho institucional (governança por design e por padrão). Doneda, por sua vez, destaca a autodeterminação informativa como núcleo axiológico que justifica os princípios da LGPD ao asseverar que o titular deve poder prever, controlar e, quando necessário, se opor à circulação de dados que o descrevem, em um ambiente de proporcionalidade e segurança. A literatura de Mendes e coautores também enfatiza a proporcionalidade estruturada como método de concretização dos princípios na prática decisória de controladores, operadores e do próprio regulador.

Sob uma ótica aplicada, os princípios do art. 6º podem (e devem) ser traduzidos em controles de conformidade distribuídos ao longo do ciclo de vida da informação:

a. Governança e inventário (finalidade, adequação, necessidade): mapeamento de ativos e processos, ROPA/registro de operações (art. 37), catálogos de dados e matrizes de finalidade, com revisões periódicas para expurgos e arquivamento com base em critérios de retenção.
b. Transparência e livre acesso: políticas de privacidade versionadas, avisos just-in-time, portais de direitos (acesso, correção, oposição, portabilidade), indicadores de atendimento a requisições e governança de conteúdo de cookies — conforme orientações da ANPD.
c. Segurança e prevenção: gestão de vulnerabilidades, criptografia em repouso e em trânsito, MFA, segregação de funções, plano de resposta a incidentes e exercícios de mesa; fluxo CIS conforme RCIS (prazo de 3 dias úteis para comunicação à ANPD, quando cabível), com comunicação clara aos titulares.
d. Não discriminação e qualidade: comitês de ética algorítmica, avaliação de viés, documentação de *datasets* e de modelos, registros de decisões automatizadas e mecanismos de revisão humana; processos de correção/atualização de dados.
*e.* *Accountability*: trilhas de auditoria, indicadores de desempenho de privacidade, treinamentos segmentados por função, due diligence e cláusulas contratuais com operadores, testes de eficácia de controles e relatórios executivos para alta administração, itens cuja robustez é considerada na dosimetria sancionatória.

É relevante notar que a ANPD vem utilizando os princípios como parâmetro de avaliação tanto em guias setoriais (como cookies) quanto em regulamentos sancionatórios e de incidentes, consolidando uma leitura teleológica do sistema: não se trata apenas de "cumprir obrigações", mas de demonstrar como a organização, de forma proporcional ao risco, incorporou finalidade, minimização, transparência, segurança e prestação de contas ao seu desenho operacional. Esse movimento aproxima a LGPD dos marcos internacionais (OCDE, RGPD) e reforça a aderência da proteção de dados à lógica de governança baseada em risco, que é, por excelência, a linguagem do compliance.

Em síntese, os princípios fundamentais da LGPD são o coração normativo de um programa de integridade orientado à proteção de dados. Eles traduzem exigências constitucionais em critérios verificáveis de desenho de processos, tecnologia e cultura organizacional. A eficácia desses princípios não se mede apenas na existência de documentos formais, mas na capacidade de a organização provar, mediante evidências auditáveis, que suas decisões e controles reduzem riscos para titulares e para a própria instituição, preservando a confiança, que é ativo reputacional transparente e que sustenta a atividade econômica e o interesse público no ecossistema digital.

## *2.2 Desafios na implementação da LGPD nas organizações*

### 2.2.1 Classificação de dados pessoais

A classificação de dados pessoais é etapa nuclear para a implementação efetiva da LGPD, pois condiciona a escolha das bases legais, o desenho de salvaguardas técnicas e organizacionais, os prazos de retenção, a gestão de terceiros e a própria governança do ciclo de vida da informação.

Do ponto de vista normativo, a LGPD define dado pessoal como informação relacionada a pessoa natural identificada ou identificável (art. 5º, I). O conceito é propositalmente amplo e contextual, abrangendo tanto identificadores diretos (nome, CPF) quanto indiretos (endereço IP, geolocalização, identificadores de dispositivo), desde que, à luz de meios razoáveis, permitam a identificação do titular. A amplitude do conceito aproxima-se da compreensão contemporânea de autodeterminação informativa, segundo a qual o objeto de tutela não é o segredo em si, mas o controle sobre os fluxos informacionais que descrevem a pessoa.

Dentro desse universo amplo, o legislador elegeu uma categoria qualificada que são os dados pessoais sensíveis, definidos como aqueles referentes a "origem racial ou étnica, convicção religiosa, opinião política, filiação a sindicato ou a organização de caráter religioso, filosófico ou político, dado referente à saúde ou à vida sexual, dado genético ou biométrico, quando vinculado a uma pessoa natural" (art. 5º, II). Essa classificação aciona um regime jurídico mais estrito (art. 11), com hipóteses legais específicas e vedação a tratamento para fins discriminatórios. Para a governança corporativa, isso implica controles reforçados, como avaliações

de impacto, segregação de ambientes, criptografia em repouso e em trânsito, e trilhas de auditoria sobre acessos, inclusive por terceiros.

A LGPD confere tratamento destacado aos dados de crianças e adolescentes (art. 14), impondo o melhor interesse como vetor hermenêutico e exigindo consentimento específico e em destaque fornecido por ao menos um dos pais ou responsável, além de transparência reforçada. Na prática, essa classe demanda rotulagem explícita no inventário de dados, fórmulas de minimização estrita e *gatekeepers* de projeto (*privacy by design*) para qualquer inovação que envolva produtos ou serviços dirigidos ao público infantojuvenil.

Outro eixo essencial da classificação refere-se aos dados anonimizados e pseudonimizados. A LGPD dispõe que dados anonimizados não são considerados dados pessoais, salvo quando a anonimização for revertida por meios próprios ou com esforços razoáveis (art. 12). A distinção não é meramente terminológica, sendo que a anonimização, no sentido legal, exige quebra consistente do nexo identificatório, já pseudonimização reduz riscos, mas não elimina o caráter de dado pessoal, de modo que a LGPD continua aplicável. A ANPD tem enfatizado essa distinção em documentos técnicos e estudos preliminares, ao indicar que o risco de reidentificação é variável e demanda avaliação contextual, razão pela qual técnicas e controles devem ser continuamente reavaliados.

Nesse contexto, a literatura especializada e a experiência comparada (WP29/EDPB) reforçam que pseudonimização é medida relevante de segurança e governança, mas não extingue deveres de base legal, transparência e prestação de contas. Classificar corretamente conjuntos como pseudonimizados (e não anônimos) evita falsos negativos de conformidade.

Há, ainda, um tópico frequentemente negligenciado que são justamente os dados pessoais tornados manifestamente públicos pelo titular e dados de acesso público. A LGPD afasta, nesses casos, a exigência de consentimento (art. 7º, §4º), mas não afasta a incidência da lei nem dos princípios de finalidade, necessidade e transparência; a própria ANPD assinala que tais tratamentos continuam condicionados aos princípios e direitos do titular. Por isso, classificá-los como públicos não significa autorização irrestrita, já que permanece o dever de verificar compatibilidade de finalidades, boa-fé e interesse público que justificaram a disponibilização original.

A literatura nacional tem assinalado a importância dogmática de uma taxonomia funcional de dados para fins de conformidade. Bioni mostra que a delimitação do que é dado pessoal e do que é anônimo não é binária, mas se constrói com base na razoabilidade técnica e na análise de contexto; por isso, o desenho do compliance deve incorporar testes de reidentificação e de proporcionalidade. Doneda, por sua vez, sustenta que a proteção de dados, enquanto direito fundamental, exige instrumentos que assegurem previsibilidade e controle pelo titular — o que se projeta, no plano organizacional, como catalogação sistemática de categorias, finalidades e fluxos, com salvaguardas graduadas conforme o risco.

Em termos práticos, a classificação deve ser incorporada ao registro das operações de tratamento (art. 37) e ao Relatório de Impacto à Proteção de Dados (RIPD) quando exigido (art. 38).

O inventário, frequentemente denominado ROPA, precisa indicar, por processo, os tipos de dados (comuns/sensíveis/infantojuvenis/pseudonimizados), a base legal, as finalidades, os prazos de retenção e os compartilhamentos. A ANPD orienta que o RIPD descreva categorias de dados, metodologias e medidas de mitigação, o que pressupõe uma taxonomia minimamente estável e revisável periodicamente. Para agentes de pequeno porte, há modelo simplificado de registro, sem dispensar a classificação mínima das categorias envolvidas.

No plano dos desafios de implementação, quatro frentes são recorrentes:

1. Ambiguidade e granularidade: a fronteira entre dado pessoal e dado anonimizado depende do estado da técnica e do contexto de uso. Técnicas consideradas suficientes em um cenário podem se revelar insuficientes em outro (ex.: vinculação com bases externas). A organização deve estabelecer níveis de classificação (p.ex., "dado pessoal identificável", "dado pessoal pseudonimizado", "dado anonimizado com baixo risco residual") e associar controles e políticas de compartilhamento coerentes com cada nível.
2. Sensibilidade "por inferência": ainda que a LGPD traga um rol de sensíveis, análises e perfis podem inferir atributos sensíveis (p.ex., saúde, orientação religiosa) a partir de dados aparentemente neutros. A doutrina recomenda tratar tais resultados com as mesmas salvaguardas dos sensíveis, sob pena de violação ao princípio da não discriminação e ao dever de

prevenção. Isso supõe mecanismos de revisão humana e registros de decisões automatizadas, sobretudo em cenários de *scoring* e triagem.

3. Dados de crianças e adolescentes em ambientes digitais: produtos familiares ou "para todos" frequentemente coletam dados de menores sem controles compatíveis com o art. 14 (consentimento específico, informação em linguagem acessível, melhor interesse). O desafio aqui é marcar esses dados na arquitetura (*tags/labels*), restringir acessos e aplicar minimização reforçada, inclusive em logs e métricas.
4. Dados tornados públicos e reuso: capturas massivas de dados "publicamente acessíveis" em redes sociais, bases abertas ou repositórios oficiais são muitas vezes classificadas de forma equivocada como "não pessoais" ou "de livre uso". A Lei exige, porém, a verificação de finalidade compatível, boa-fé e respeito aos direitos do titular, e a ANPD reafirma a aplicabilidade integral da LGPD nesses casos. A classificação deve refletir a origem e impor salvaguardas de reuso (p.ex., proibir utilização para finalidades incompatíveis, exigir avaliação de impacto para mineração de grandes bases).

Para converter a classificação em controles operacionais, algumas diretrizes são úteis: taxonomia corporativa de dados: dicionário corporativo com exemplos típicos por categoria (comuns, sensíveis, crianças/adolescentes, biométricos/genéticos, financeiros, de saúde), regras de armazenamento, regras de compartilhamento e prazos de retenção associados. Esse instrumento também precisa indicar requisitos adicionais para transferências internacionais que envolvam sensíveis; etiquetagem e segregação: uso de metadados e etiquetas ("labels") que acompanhem o dado no pipeline (coleta–processamento–armazenamento–compartilhamento–eliminação), permitindo aplicar controles automáticos (p.ex., bloqueios para envio de sensíveis por e-mail, chaves de criptografia diferenciadas para saúde/biometria); pseudonimização como padrão: quando a finalidade admitir, a organização deve preferir pseudonimização ou minimização (art. 6º, III) para reduzir superfície de risco, registrando o procedimento na ROPA/RIPD e distinguindo claramente de anonimização; governança de reidentificação: política explícita sobre teste de reidentificação (quem pode propor, quando, com quais dados e sob quais salvaguardas), com registro de resultados e revisão periódica de riscos. A avaliação deve levar em conta "esforços razoáveis" e meios disponíveis no momento

do tratamento, conforme o art. 12 e as notas técnicas da ANPD; integração com fornecedores: classificação precisa constar de contratos e DPIAs compartilhados com operadores, com obrigações específicas para suboperadores e limites às finalidades de processamento (purpose limitation), inclusive para dados tornados manifestamente públicos.

A doutrina brasileira tem insistido que a classificação não é um ato único, mas um processo. Mendes e Doneda mostram que a leitura principiológica (finalidade–adequação–necessidade, transparência, segurança, prevenção e accountability) exige revisões constantes do inventário e dos rótulos de dados, especialmente diante de novas tecnologias e usos secundários. Em suma: classificar é governar; e governar, na LGPD, é demonstrar — com evidências auditáveis — que a organização sabe quais dados trata, para quê, com que base legal e com que salvaguardas.

### 2.2.2 Adequação de processos de coleta, tratamento e proteção da informação

A adequação à LGPD não é um evento pontual, mas um processo organizacional contínuo que envolve o redesenho de fluxos de coleta, as rotinas de tratamento e as salvaguardas de proteção da informação, sob a lógica de gestão de riscos e accountability. Em termos operacionais, a conformidade emerge da conexão entre: (i) inventário e mapeamento do ciclo de vida dos dados (registro de operações); (ii) definição da base legal e das finalidades por processo; (iii) transparência e governança de direitos; (iv) medidas de segurança e prevenção proporcionais ao risco; e (v) resposta a incidentes, com reporte tempestivo e melhoria contínua. Esse encadeamento traduz os princípios do art. 6º da LGPD em rotinas verificáveis e auditáveis.

1. Coleta com finalidade específica, necessidade e adequação. A fase de coleta deve estar ancorada em finalidades legítimas, específicas e informadas, com escopo minimizado ao indispensável para o propósito. A orientação da ANPD no *Guia de Cookies* — aplicável por analogia a outras tecnologias de rastreamento e telemetria — alerta que "não se admite a indicação de finalidades genéricas"; é preciso explicitar para que e por quanto tempo os dados serão mantidos, bem como a base legal associada. Essa diretriz evita práticas de consentimento

amplo e indeterminado e reforça a coerência entre *design* do formulário, base legal e retenção.

Em contextos de monitoramento digital, o mesmo guia recomenda que cookies persistentes tenham duração limitada ao necessário, pois "as ameaças à privacidade podem ser reduzidas com a utilização de cookies de sessão", devendo-se avaliar a estrita necessidade caso a caso. Tais recomendações concretizam os princípios da finalidade–adequação–necessidade e dialogam com a governança de retenção e descarte.

2. Tratamento com registro e governança por processos. A LGPD impõe registro das operações (ROPA) a controladores e operadores: "O controlador e o operador devem manter registro das operações de tratamento de dados pessoais que realizarem" (art. 37). Na prática, isso exige que cada processo traga, no mínimo: categorias de titulares e dados (inclusive marcação de sensíveis e de crianças/adolescentes), finalidades, base legal, compartilhamentos/transferências, prazos de retenção e medidas de segurança. A documentação alimenta o Relatório de Impacto à Proteção de Dados Pessoais (RIPD) quando requerido e serve como prova de conformidade (*accountability*). A ANPD publicou *Perguntas e Respostas* sobre RIPD, sinalizando conteúdos esperados e o caráter preventivo da ferramenta na gestão de riscos.

Em legítimo interesse, por exemplo, o art. 10 demanda *balancing test*, transparência reforçada e estrita necessidade, apenas os dados imprescindíveis podem ser tratados, sob pena de desproporção. Essa calibragem deve estar refletida na ficha do processo e, se solicitado, em RIPD específico.

3. Transparência, avisos e gestão de preferências. O atendimento a direitos (art. 18) depende de mecanismos acessíveis: portais de solicitações, prazos e trilhas de auditoria; e, no ambiente *web*/*app*, banners e políticas que indiquem finalidades, bases legais, retenção e compartilhamentos de forma clara. A ANPD orienta disponibilizar "mecanismo para o 'gerenciamento de cookies'" e evitar *dark patterns* (p. ex., caixas pré-selecionadas). Em termos de *compliance*, trata-se de controles de primeira linha (áreas de negócio) supervisionados por *privacy office* e auditoria.
4. Medidas de segurança e prevenção. O art. 46 é explícito: os agentes "devem adotar medidas de segurança, técnicas e

administrativas aptas a proteger os dados pessoais", considerando a natureza dos dados, o estado da técnica e o risco. Para agentes de pequeno porte, a ANPD publicou Guia Orientativo sobre Segurança da Informação, com *checklist* de medidas proporcionais (autenticação multifator, criptografia em repouso e em trânsito, segregação de funções, cópias de segurança, gestão de vulnerabilidades, *hardening*, plano de resposta a incidentes). Essas medidas precisam ser documentadas, testadas e revisadas periodicamente, inclusive junto a operadores e *subprocessors*.

5. Encarregado, agentes e contratos. A correta distinção entre controlador e operador (e a indicação do encarregado, art. 41) repercute no desenho contratual e na matriz de responsabilidades. O *Guia de Agentes de Tratamento e do Encarregado* da ANPD sistematiza atribuições, reforçando que o controlador decide finalidades e meios, e o operador atua em seu nome, devendo observar as instruções documentadas e padrões de segurança compatíveis. Cláusulas de confidencialidade, requisitos de segurança, subcontratação condicionada, notificações de incidente e auditoria devem constar dos contratos, integrando o programa de integridade.
6. Incidentes e melhoria contínua. A resposta a incidentes integra o núcleo da proteção. O Regulamento de Comunicação de Incidente de Segurança (Resolução CD/ANPD nº 15/2024) detalha critérios, prazos, conteúdo mínimo e poderes da Autoridade. O art. 4º estabelece: "O controlador deverá comunicar à ANPD e ao titular a ocorrência de incidente de segurança que possa acarretar risco ou dano relevante aos titulares." E o art. 6º fixa o prazo: "no prazo de três dias úteis" a partir da ciência de que o incidente afetou dados pessoais, com possibilidade de complementação fundamentada em até 20 dias úteis. O regulamento ainda prevê auditorias, medidas preventivas determinadas pela ANPD e hipóteses de ampla divulgação quando necessário para salvaguardar direitos. Esses parâmetros conectam prevenção, prestação de contas e cultura de proteção de dados.
7. Segurança jurídica, direitos fundamentais e proporcionalidade. O Supremo Tribunal Federal, na apreciação das ADIs contra a MP 954/2020, reforçou a centralidade do direito fundamental à proteção de dados, reconhecendo que compartilhamentos

massivos, sem salvaguardas adequadas de finalidade, necessidade e segurança, violam a Constituição. Esse entendimento alinha o padrão decisório brasileiro ao eixo principiológico da LGPD e fortalece, no plano do *compliance*, a necessidade de provas de proporcionalidade (documentação de finalidades, minimização e salvaguardas).

8. Roteiro prático de adequação por ciclo de vida. Planejar e mapear (coleta): inventariar sistemas/formulários, identificar finalidades, bases legais e categorias de dados; parametrizar campos para minimização e qualidade; sujeitar trackers a avaliação de necessidade e retenção; alinhar linguagem de aviso e UX; quando em consentimento, garantir granularidade e registros; Formalizar (tratamento): manter ROPA (art. 37), políticas e procedimentos; modular acesso por mínimo privilégio; pseudonimizar sempre que possível; prever testes de reidentificação em dados "anônimos"; acoplar RIPD para tratamentos de alto risco ou quando a ANPD requisitar; Proteger (segurança): implementar controles do Guia de Segurança (MFA, criptografia, gestão de vulnerabilidades, backup, segregação); realizar DRills e table-top exercises; testar plano de resposta; Atender e prestar contas (direitos/contratos): playbooks para requisições de titulares, prazos e canais; DPA/contratos com operadores prevendo segurança, subcontratação, breach notification e auditoria; indicadores de desempenho (SLA/SLI) e dashboards executivos; Responder e melhorar (incidentes): detecção e classificação; containment; avaliação de gravidade conforme critérios do RCIS (sensíveis, crianças, financeiros, credenciais, sigilo); comunicação em até 3 dias úteis à ANPD e aos titulares, com complementação em 20 dias úteis; post-mortem e lessons learned. Sob a ótica da integridade corporativa, a adequação é transversal: envolve a alta administração (tom de liderança e recursos), a linha de negócio (proprietária dos processos), o DPO/encarregado (coordenação e orientação), TI/segurança (controles técnicos) e jurídico/auditoria (monitoramento e evidências). A LGPD expressa esse arranjo ao combinar princípios (art. 6º), deveres documentais (art. 37), segurança (arts. 46–49) e resposta a incidentes (art. 48 e RCIS). É nesse cruzamento que a organização comprova, com evidências, que a coleta é limitada, o tratamento é proporcional

e a proteção é efetiva, preservando, ao mesmo tempo, direitos fundamentais, confiança e reputação.

### 2.2.3 Gerenciamento de riscos e tecnologias de proteção

O gerenciamento de riscos em proteção de dados não é um apêndice técnico do programa de integridade, mas o seu eixo estrutural, é por meio dele que os princípios do art. 6º da LGPD (finalidade, adequação, necessidade, segurança, prevenção e responsabilidade) se traduzem em controles proporcionais e verificáveis ao longo do ciclo de vida da informação. A própria Lei impõe a adoção de "medidas de segurança, técnicas e administrativas aptas a proteger os dados pessoais" e de boas práticas e governança, conferindo densidade jurídica à gestão de riscos e à prestação de contas (arts. 46 a 49).

No plano metodológico, convém adotar estruturas consolidadas de gestão de riscos que conectem identificação, análise, avaliação, tratamento e monitoramento contínuo. O NIST SP 800-30 descreve esse encadeamento e o integra a uma hierarquia organizacional de risco, orientando como estimar probabilidade e impacto, selecionar respostas e realimentar o processo decisório. Em complemento, o NIST *Cybersecurity Framework* 2.0 (2024) organiza resultados esperados em funções (*Identify, Protect, Detect, Respond, Recover*), com ênfase governança ("*Govern*") e gestão de cadeia de suprimentos; sua estrutura facilita a comunicação executiva e a definição de metas de maturidade. Tais referências são compatíveis com programas de conformidade e ajudam a documentar a razoabilidade das escolhas de segurança exigidas pela LGPD.

Em paralelo aos referenciais norte-americanos, o ISO/IEC 27001:2022 oferece requisitos para implementar um Sistema de Gestão de Segurança da Informação (ISMS) com ciclo de melhoria contínua, enquanto o ISO/IEC 27701 estende o ISMS à gestão da privacidade (PIMS), desenhando controles e responsabilidades para controladores e operadores (processadores). A adoção (ou mapeamento) a esses padrões fortalece a governança e a auditabilidade do programa de compliance, inclusive na seleção e avaliação de terceiros.

No contexto brasileiro, a ANPD publicou o Guia Orientativo sobre Segurança da Informação para Agentes de Tratamento de Pequeno Porte, com medidas administrativas e técnicas proporcionais (política de segurança, gestão de acesso, MFA, criptografia, cópias de segurança,

resposta a incidentes), além de modelos de registro das operações de tratamento (ROPA). Embora voltado a pequenos agentes, o guia expõe um núcleo mínimo de controles que pode ser escalado conforme o risco.

Do ponto de vista operacional, o gerenciamento de riscos começa por descoberta e classificação de dados: identificar onde estão os dados pessoais (e sensíveis), quem acessa, para que finalidades e por quanto tempo; a partir daí, manter o registro das operações (art. 37) e associar a cada processo a respectiva base legal, os compartilhamentos e as medidas de segurança. Esse inventário orienta o Relatório de Impacto à Proteção de Dados (RIPD) quando exigido e baliza a proporcionalidade dos controles.

A avaliação de riscos deve combinar critérios qualitativos e/ou quantitativos de probabilidade e impacto, considerando ameaças técnicas (ex.: exploração de vulnerabilidades), organizacionais (ex.: erro humano) e jurídicas (ex.: descumprimento de direitos dos titulares). O NIST SP 800-30 recomenda documentar premissas, incertezas e a base de evidências; essa documentação é, em si, um elemento de *accountability*.

Para seleção de controles, um catálogo amplamente aceito é o NIST SP 800-53 Rev. 5, que organiza salvaguardas por famílias (controle de acesso, auditoria e *accountability*, proteção criptográfica, segurança de sistemas e comunicações, resposta a incidentes, entre outras), com abordagens adaptáveis e focadas em risco. O mapeamento entre esses controles e requisitos do ISMS/ISO 27001 ou do PIMS/ISO 27701 é prática corrente e favorece auditorias e comprovação de diligência.

No rol de tecnologias de proteção, destacam-se: Criptografia em trânsito e em repouso e gestão de chaves (KMS/HSM), para reduzir a exposição em caso de acesso indevido. O NIST SP 800-122 recomenda salvaguardas de confidencialidade proporcionais ao risco, combinadas a princípios de minimização e retenção adequada; Pseudonimização e tokenização para reduzir o vínculo direto entre dado e titular em operações cotidianas; guias do PCI SSC detalham considerações de desenho e limites de escopo em tokenização, úteis também para dados não financeiros quando transpostos com cautela; Técnicas de desidentificação/anonimização (com avaliação de risco de reidentificação). O NISTIR 8053 ressalta que a desidentificação é um instrumento para reduzir risco, não uma garantia absoluta; requer governança de risco e testes periódicos; Gestão de identidades e acessos (IAM) com MFA, privilégio mínimo e segregação de funções; aqui, a orientação de Zero Trust Architecture (ZTA) desloca a confiança implícita do perímetro para decisões contínuas por

recurso e contexto, útil especialmente em ambientes de nuvem e trabalho remoto; Monitoramento, registro e análise (SIEM/SOAR), gestão de vulnerabilidades e testes (SAST/DAST), aliados à resposta a incidentes. O Regulamento de Comunicação de Incidente de Segurança (Resolução CD/ANPD nº 15/2024) exige comunicação à ANPD e aos titulares em até três dias úteis quando houver risco ou dano relevante, com possibilidade de complementação. Logo, a prontidão operacional (playbooks, papéis e métricas) é parte do controle jurídico.

A privacidade desde a concepção (privacy by design) deve imantar o ciclo de desenvolvimento: requisitos de dados mínimos, padrões de interface que evitem padrões enganosos (*dark patterns*) e mecanismos de preferência. As Diretrizes 3/2022 do EDPB mostram como práticas de design manipulativo podem comprometer a validade do consentimento e a transparência, reforçando a necessidade de governança das interfaces como controle de risco jurídico.

Para organizações com recursos limitados, documentos específicos da ANPD e de autoridades estrangeiras ajudam a priorizar controles: o Guia de Segurança da ANPD (com checklist) e as Diretrizes da ENISA para PMEs convergem na recomendação de medidas básicas (inventário, MFA, cópias de segurança, gestão de vulnerabilidades, planos de resposta) baseadas em avaliação de risco.

O risco de terceiros e da cadeia de suprimentos exige atenção especial: contratos devem incluir cláusulas de segurança equivalentes, subcontratação condicionada, notificações de incidente, direitos de auditoria e métricas de serviço. A estrutura ISO/IEC 27001 reforça a gestão de fornecedores como parte do ISMS, e o CSF 2.0 amplia a categoria de gestão de risco de *supply chain*, favorecendo revisões periódicas e evidências de *due diligence*.

A mensuração é indispensável. O *NIST Privacy Framework* (2020) propõe resultados (subcategorias) que permitem alinhar objetivos de privacidade a metas operacionais e indicadores de risco (KRIs), em diálogo com o CSF 2.0. Tais referências podem ser traduzidas em *dashboards* de conformidade (ex.: percentual de processos com base legal e prazo de retenção revisados; tempo médio para atendimento de direitos; cobertura de criptografia; taxa de correção de vulnerabilidades dentro do SLA; *MTTD*/*MTTR* em incidentes).

Por fim, o gerenciamento de riscos e as tecnologias de proteção devem ser dinâmicos e auditáveis: revisões periódicas, testes, simulações

(*table-top exercises*), atualização de políticas e capacitações formam um ciclo preventivo-corretivo que sustenta a reputação e a confiança institucional, os quais são elementos já apontados no capítulo anterior como ativos estratégicos do compliance. A coerência entre a avaliação de risco, os controles selecionados e as evidências produzidas é, em última análise, o que permitirá demonstrar que o tratamento de dados está em conformidade, é proporcional e está sob controle.

## *2.3 Estratégias e boas práticas para compliance com a LGPD*

### 2.3.1 Capacitação e conscientização dos colaboradores e desenvolvimento de um programa de governança corporativa voltada para a proteção e privacidade de dados

A efetividade do compliance em proteção de dados depende, de modo determinante, de uma dupla engrenagem: (i) capacitação e conscientização contínuas de todos os envolvidos no tratamento e (ii) estruturação de um programa de governança em privacidade que articule papéis, políticas, procedimentos e métricas sob uma lógica de melhoria permanente. A LGPD não apenas autoriza, como exige que a governança inclua ações educativas, mecanismos internos de supervisão e mitigação de riscos, vinculando educação corporativa e *accountability* (art. 50).

No plano normativo, o programa de governança em privacidade (PGP) deve demonstrar o comprometimento da alta administração, aplicar-se a todos os dados sob controle do organismo, ser proporcional à escala e à sensibilidade do tratamento e produzir evidências de efetividade, requisitos expressamente delineados no art. 50, §2º, da LGPD. Em linguagem de gestão, trata-se de um arranjo que integra estratégia, pessoas, processos e tecnologia, balizado por ciclo PDCA e por referências técnicas como ISO/IEC 27701 (extensão do ISMS para privacidade) e o NIST *Privacy Framework*, ambos úteis para mapear responsabilidades, metas e indicadores.

Essa conexão entre governança e capacitação também é explícita na disciplina do Encarregado (DPO): o art. 41, §2º, III, atribui-lhe, entre outras, a função de orientar os funcionários e os contratados da entidade a respeito das práticas" de proteção de dados, reforçando que o treinamento não é faculdade, mas dever de organização. Diretrizes públicas recentes corroboram essa leitura. O Guia de Governança em Privacidade do

Governo Federal sistematiza etapas do PGP (iniciação/planejamento; construção/execução; monitoramento), com ênfase em definição de objetivos, indicadores, papéis de liderança e comunicação institucional. A ANPD, por sua vez, divulga guias orientativos que incluem checklists e modelos (registro de operações, gestão de acesso, política de segurança), destacando conscientização como medida administrativa essencial inclusive para agentes de pequeno porte.

Do ponto de vista dogmático, a literatura brasileira consolida o fundamento jurídico-político dessa aposta institucional. Danilo Doneda sustenta que a proteção de dados opera como direito da personalidade e mecanismo de poder informacional do titular, verdadeira autodeterminação informativa, cujo cumprimento exige não apenas normas, mas práticas organizacionais que viabilizem controle social e transparência. Bruno Bioni, ao examinar a função e os limites do consentimento, reforça que a conformidade real depende de desenho organizacional, governança de dados e proporcionalidade no tratamento, isto é, de escolhas institucionais verificáveis e ensináveis internamente.

### a) Estrutura mínima de um PGP orientado a pessoas

Um PGP voltado a pessoas deve partir de cinco pilares: (1) tom da liderança; (2) competências por papel; (3) políticas e procedimentos vivos; (4) registros e métricas; (5) comunicação e cultura.

1. Tom da liderança: a alta administração deve formalizar patrocínio, designar o encarregado, instituir comitê de privacidade e integrar a pauta de dados à governança corporativa. A Controladoria-Geral da União, ao atualizar diretrizes de integridade (2024), explicita que programas contemporâneos devem abranger desvios éticos amplos que afetam reputação e confiança — o que, por evidente, inclui privacidade e proteção de dados.
2. Competências por papel: treinamentos diferenciados por função e risco. Para todos: princípios da LGPD, bases legais, direitos dos titulares e canais de atendimento. Para áreas de negócio: minimização, finalidade, retenção e consentimento. Para TI/Segurança: controles técnicos, gestão de incidentes, criptografia, logs. Para RH e Jurídico: due diligence de terceiros, cláusulas contratuais, gestão de pedidos de titulares. Para o DPO

e gestores: gestão de riscos e evidenciação de conformidade (RIPD, registros de tratamento). Padrões internacionais reforçam esse enfoque por perfis; o NIST Privacy Framework é explícito ao propor um núcleo (Core) com resultados esperados que podem ser traduzidos em perfis e planos de capacitação, em sintonia com governança e risco.

3. Políticas e procedimentos vivos: políticas de privacidade, segurança e gestão de terceiros precisam ser ensinadas e testadas (casos, simulações, exercícios de resposta a incidentes) e atualizadas conforme a regulação evolua (ex.: Regulamento de Comunicação de Incidentes da ANPD, 2024).
4. Registros e métricas: a prestação de contas (accountability) exige evidências: trilhas de treinamento, taxas de conclusão por unidade, provas de assimilação, número de incidentes reportados por colaborador treinado, prazos de resposta a titulares, cobertura de processos com base legal revisada. A própria LGPD demanda demonstração de efetividade do programa (art. 50, §2º).
5. Comunicação e cultura: campanhas, materiais de bolso, FAQs, *nudges* de privacidade em sistemas e reforço contínuo (onboarding + reciclagens). Experiências europeias (ENISA) assinalam que programas eficazes vinculam mudança de comportamento a patrocínio executivo e a objetivos mensuráveis; inclusive há guias específicos para engajar C-level na agenda de awareness.

### b) Conteúdos essenciais de capacitação

A trilha mínima deve cobrir: (i) princípios e bases legais; (ii) direitos dos titulares e *playbooks* de atendimento; (iii) minimização, retenção e descarte seguro; (iv) gestão de terceiros (cláusulas contratuais, *due diligence* e supervisão); (v) segurança (noções de confidencialidade, integridade, disponibilidade; reporte de incidentes e *phishing*); (vi) privacidade desde a concepção (incidência sobre UX, consentimento e transparência). As orientações da ANPD aos pequenos agentes, embora simplificadas, são didáticas para qualquer porte: política de segurança, gestão de acesso, conscientização, NDAs, procedimentos para incidentes e registro das operações de tratamento (modelos).

No setor público, o Guia de Governança em Privacidade (PPSI) explicita que programa "não é projeto" e deve influenciar permanentemente a tomada de decisão com base em riscos e maduridade; recomenda iniciar pela nomeação do encarregado, mapear contratos relacionados a dados e alinhar indicadores e comunicação com a alta administração. Na esfera privada, a ISO/IEC 27701 fornece referência para definir competências, papéis de controlador/operador e controles de suporte (políticas, treinamento, auditoria), integrando privacidade ao sistema de gestão (ISMS).

### c) Papéis e responsabilidades na educação corporativa

O Encarregado conduz a agenda de treinamento e atua como ponte entre titulares, organização e ANPD; a alta administração assegura recursos e integra metas de privacidade à estratégia; Recursos Humanos institucionaliza a trilha de aprendizagem (ingresso, reciclagens, trilhas por função); Jurídico/Compliance traduz normas em procedimentos e mede aderência; TI/Segurança operacionaliza controles e reportes; Áreas de negócio incorporam critérios de minimização e finalidade em rotinas. A previsão legal de que o encarregado "orienta os funcionários e contratados" reforça a centralidade do treinamento distribuído.

### d) Evidências, auditoria e sanções

Sob o Regulamento de Dosimetria (Resolução CD/ANPD nº 4/2023), programas e medidas efetivas podem influenciar a gradação sancionatória, o que reforça a necessidade de evidências documentadas de capacitação e governança (registros, atas, relatórios, auditorias). Na mesma direção, o RCIS (Res. nº 15/2024) regula a comunicação de incidentes — e treinamentos práticos de resposta são prova de diligência e prevenção.

### e) Boas práticas operacionais de capacitação

Modularidade e periodicidade: trilhas obrigatórias anuais com reforços trimestrais (microlearning); Contextualização por riscos: roteiros específicos para quem coleta no ponto de venda, para marketing (bases legais, cookies), para TI (logs, hardening), para compras (cláusulas de privacidade); Aprendizado ativo: estudos de caso, simulações de atendimento a titulares e exercícios de incidente de segurança (linha do tempo, papéis,

comunicação); Mensuração: metas de conclusão, notas mínimas, métricas de reporte e de redução de erros; dashboards à alta gestão (alinhados ao NIST Privacy Framework).Em suma: conformidade sustentável com a LGPD emerge da combinação entre governança institucionalizada (com papéis, processos e indicadores) e capacitação contínua orientada a riscos e resultados. Essa combinação materializa o princípio da responsabilização e prestação de contas e protege, simultaneamente, o direito fundamental à proteção de dados e a reputação organizacional, eixo já enfatizado no capítulo anterior sobre compliance.

### 2.3.2 Elaboração e atualização de políticas de privacidade e termos de uso; implementação de medidas técnicas e organizacionais de segurança e gestão dos dados tratados

A proteção de dados pessoais, alçada a direito fundamental pela Emenda Constitucional n.º 115/2022, exige que organizações adotem instrumentos normativos internos claros (políticas e termos) e controles técnico-organizacionais eficazes, compondo um arranjo de governança que concretize os princípios da LGPD, especialmente finalidade, necessidade, transparência e responsabilização (accountability). Nesse sentido, políticas de privacidade e termos de uso não são peças meramente informativas; integram o próprio programa de governança em privacidade, previsto no art. 50 da LGPD, e devem refletir a arquitetura de controles de segurança e de gestão do ciclo de vida dos dados.

#### 2.3.2.1 Políticas de privacidade e termos de uso: transparência, linguagem clara e governança viva

As políticas de privacidade devem cumprir a dupla função de (i) basear-se no dever de informação, garantindo previsibilidade ao titular acerca das operações de tratamento; e (ii) servir de documento de governança, com diretrizes operacionais para as áreas internas. A LGPD fixa um conteúdo mínimo de transparência (v.g., art. 9.º e art. 18), enquanto o Marco Civil da Internet (MCI) reforça o dever de "informações claras e completas sobre coleta, uso, armazenamento, tratamento e proteção" (art. 7.º, VIII). Em relações de consumo, o CDC impõe requisitos de redação clara e ostensiva, sob pena de ineficácia de cláusulas contratuais (arts. 6.º, III, e 46). Logo, políticas e termos devem ser inteligíveis, acessíveis

e não enganosos, inclusive quanto a cookies, perfis de rastreamento e compartilhamentos com terceiros.

Na experiência regulatória comparada, o Comitê Europeu de Proteção de Dados recomenda que as informações ao titular sejam concisas, transparentes, inteligíveis e facilmente acessíveis, padrão útil para orientar a forma e a arquitetura de políticas (camadas, glossário, ícones, design sem padrões enganosos). A adoção dessas boas práticas reduz assimetrias informacionais e fortalece a autodeterminação informativa.

No Brasil, a ANPD publicou guia específico sobre cookies, com orientações sobre banners, granularidade de consentimento, descrição de finalidades e possibilidade de recusa, o que deve ser refletido na política de privacidade e nos termos de uso. O guia privilegia transparência efetiva, inclusive com política de cookies separada ou seção destacada, e controles que evitem a coleta desnecessária. A conformidade documental, aqui, depende de mapear categorias de cookies, bases legais e prazos de retenção.

Do ponto de vista de governança, o art. 50 da LGPD estimula programas de governança em privacidade com atualização contínua, mecanismos internos de supervisão, ações educativas e procedimentos de resposta a incidentes; as políticas e termos são atualizados quando mudarem finalidades, tecnologias, fluxos de compartilhamento, bases legais ou prazos de retenção, devendo constar histórico de versões, data de vigência e canais de contato do encarregado (DPO). Órgãos federais, por exemplo, vêm seguindo guias oficiais que recomendam explícita integração entre política de privacidade, política de segurança da informação e processos de RIPD.

Para garantir efetividade, recomenda-se estrutura mínima da política: (a) controlador e DPO; (b) escopo e hipóteses de tratamento; (c) finalidades e bases legais; (d) categorias de dados e fontes; (e) compartilhamentos (terceiros/operadores e transferências internacionais); (f) prazos de retenção e critérios; (g) medidas de segurança em nível de princípios; (h) direitos dos titulares e procedimentos; (i) cookies e rastreadores; (j) canais de contato e reclamação; (k) data de última atualização. No ambiente de consumo, termos de uso devem evitar cláusulas abusivas ou que exonerem deveres legais de proteção de dados, sob pena de nulidade (CDC, art. 51).

### 2.3.2.2 Medidas técnicas e organizacionais de segurança e gestão do ciclo de vida dos dados

A LGPD (art. 46) impõe a adoção de medidas de segurança, técnicas e administrativas aptas a proteger os dados contra acessos não autorizados e situações acidentais ou ilícitas, orientadas por gestão de riscos. Isso inclui desde controles de acesso, criptografia e registro de eventos até procedimentos de retenção e descarte seguro. O registro das operações de tratamento (art. 37) e a elaboração de Relatório de Impacto à Proteção de Dados – RIPD (art. 38), quando o tratamento puder gerar alto risco, compõem o núcleo de *accountability técnica, servindo à prevenção e à demonstração de conformidade.*

No plano normativo-técnico, frameworks internacionalmente reconhecidos auxiliam a materialização do art. 46. A ISO/IEC 27001:2022 estabelece requisitos para sistemas de gestão de segurança da informação (ISMS), enquanto a ISO/IEC 27701:2019 estende esses controles para um *Privacy Information Management System* (PIMS), conectando processos de privacidade e segurança. Já o NIST *Cybersecurity Framework* 2.0 (2024) amplia a função "Govern", incentivando a integração de riscos cibernéticos aos riscos corporativos e à alta administração. Em conjunto, esses referenciais traduzem a LGPD em processos auditáveis e métricas de desempenho (políticas, papéis e responsabilidades, inventário de ativos e dados, gestão de vulnerabilidades, continuidade de negócios e testes regulares).

Medidas técnicas recomendáveis incluem: (i) criptografia de dados em repouso e em trânsito; (ii) controle de acesso por perfil e princípio do menor privilégio; (iii) autenticação multifator; (iv) segregação de ambientes; (v) registro e correlação de logs (SIEM) com retenção proporcional; (vi) varreduras de vulnerabilidade e testes de intrusão periódicos; (vii) pseudonimização e técnicas de minimização; (viii) *hardening de endpoints*/servidores; (ix) *backups* com teste de restauração; e (x) monitoramento de exfiltração (DLP). Do lado organizacional, destacam-se: (a) classificação da informação e retenção conforme finalidade; (b) cláusulas de segurança e privacidade em contratos com operadores (art. 39/Lei 13.709); (c) gestão de mudanças e *Privacy by Design e by Default* nos projetos; (d) processos de atendimento a direitos de titulares com SLA e roteiros padronizados. A literatura técnica (p.ex., ISO 27001/27701 e NIST CSF 2.0) respalda tais práticas como parte de um ciclo PDCA.

Resposta a incidentes deve estar documentada e ensaiada. A LGPD (art. 48) exige comunicação à ANPD e ao titular em caso de incidente que possa acarretar risco ou dano relevante. A Resolução CD/ANPD n.º 15/2024 disciplina o Regulamento de Comunicação de Incidente de Segurança (RCIS), estabelecendo, entre outros pontos, prazo de 3 dias úteis para comunicação preliminar à Autoridade, quando preenchidos os critérios de reportabilidade. É indispensável manter planos de comunicação, matriz decisória e logs que permitam reconstruir eventos para fins de prestação de contas.

A figura do encarregado (DPO) e a clareza de papéis entre controlador e operador são eixos organizacionais críticos. A ANPD publicou guia orientativo com parâmetros para definição dos agentes de tratamento e da atuação do encarregado, enfatizando sua função de canal com titulares e Autoridade, bem como sua participação na governança e no fluxo de atualização das políticas de privacidade.

Por fim, a cultura de *Privacy by Design* (incorporar a privacidade desde a concepção) e *Privacy by Default* deve orientar a engenharia de processos, sistemas e produtos. A literatura de referência resume tal abordagem em princípios como prevenção, privacidade como padrão e segurança de ponta a ponta, que convergem com os princípios da LGPD e com a exigência de programas de governança capazes de "serem atualizados constantemente com base em monitoramento contínuo e avaliações periódicas" (art. 50, § 2.º, I, *h*).

Em síntese, políticas e termos claros, alinhados a MCI e CDC, aliados a controles técnico-organizacionais baseados em risco (ISO/NIST), registro de operações, RIPD e prontidão para incidentes (RCIS/ANPD), compõem um ecossistema de compliance que não apenas reduz passivos regulatórios e reputacionais, mas também fortalece a confiança de titulares, parceiros e reguladores.

### *2.4 Sistemas de auditorias e monitoramento contínuo do programa de compliance*

A eficácia do compliance em proteção de dados demanda um arranjo de auditorias estruturadas e monitoramento contínuo que traduza o princípio da responsabilização (*accountability*) em evidências verificáveis ao longo do ciclo de vida da informação. A LGPD, ao prever programas de governança (art. 50) e deveres documentais e de segurança (arts. 37 e 46),

impõe que organizações avaliem periodicamente a aderência de processos, pessoas e tecnologias, e corrijam não conformidades de modo tempestivo. Nessa arquitetura, políticas deixam de ser peças meramente declaratórias para se converterem em instrumentos auditáveis de gestão do risco e da conformidade.

Do ponto de vista técnico-normativo, auditorias devem seguir diretrizes reconhecidas. A ISO 19011:2018 estabelece princípios (integridade, apresentação justa, diligência profissional, confidencialidade, independência e abordagem baseada em evidências), procedimentos para gerir o programa de auditoria, conduzir auditorias e avaliar a competência das equipes. A norma sublinha que um programa maduro é aquele que prioriza escopo e frequência conforme o risco, documenta critérios, métodos e amostragens, e produz relatórios capazes de orientar decisões de gestão.

No plano da governança, a distribuição de papéis recomendada pelo Modelo das Três Linhas do IIA auxilia a separar gestão operacional (1ª linha), funções de risco e conformidade (2ª linha) e auditoria interna independente (3ª linha). Em formulação sintética: "Internal audit […] provide[s] assurance and insight on the adequacy and effectiveness of governance and the management of risk" (IIA). Essa separação suporta a qualidade e a credibilidade dos achados de auditoria, especialmente quando envolvem decisões jurídicas sensíveis (bases legais, consentimento, interesse legítimo) e controles técnicos (acessos, logs, criptografia).

A função GOVERN do NIST CSF 2.0 (2024) consolida essa visão ao exigir que estratégia, expectativas e políticas de risco cibernético sejam "estabelecidas, comunicadas e monitoradas", com desdobramentos em metas, papéis e indicadores. O enquadramento "*Govern–Identify–Protect–Detect–Respond–Recover*" facilita transformar requisitos da LGPD em resultados auditáveis e metas de desempenho (p.ex., prazo médio para atender direitos, cobertura de criptografia, correção de vulnerabilidades no SLA, MTTD/MTTR em incidentes).

### a) Desenho do programa de auditorias

Um programa anual de auditoria em privacidade e segurança deve ser formalmente aprovado pela alta administração e baseado em risco, contemplando:

a. Escopo e critérios: processos críticos (RH, marketing, atendimento a titulares), sistemas que tratam dados sensíveis ou grandes volumes, fluxos com transferências internacionais e operadores estratégicos. Critérios combinam LGPD (arts. 6, 7, 9, 18, 37–41, 46–49), regulamentos da ANPD (p.ex., RCIS para incidentes) e boas práticas (ISO/IEC 27001/27701, NIST).
b. Métodos e evidências: revisão documental (ROPA, RIPD, políticas, contratos com operadores), testes de desenho e efetividade (amostragens de consentimento, trilhas de logs, segregação de acesso, retenção e descarte), entrevistas e walkthroughs de processos.
c. Independência e competência: equipe com formação multidisciplinar (jurídico, segurança da informação, processos), sujeita às diretrizes de competência do auditor segundo a ISO 19011.
d. Plano de ação e *follow-up*: cada achado deve gerar ações corretivas com prazos, responsáveis e critérios de encerramento; o *follow-up* comprova remediação e previne reincidências.

No setor público, o Referencial Básico de Governança do TCU explicita que monitoramento e avaliação consistem no acompanhamento contínuo por indicadores e na apreciação de resultados, reforçando a cultura de medição e prestação de contas que o programa de compliance em dados deve assimilar.

### b) Monitoramento contínuo (*continuous control monitoring*)

Auditar, por si, não basta: é preciso monitorar continuamente.

Em privacidade, isso significa operar rotinas automáticas e manuais que detectem desvios entre o projeto do controle e a sua execução diária. Alguns eixos: Registros e indicadores: a LGPD exige manter registros das operações de tratamento (ROPA) e, quando necessário, RIPD. Esses artefatos devem alimentar dashboards que tornem visíveis as áreas com maior risco residual (p.ex., processos sem base legal validada, operadores sem cláusulas de breach notification, prazos de retenção vencidos); Telemetria de segurança e operações: monitoração de acessos (IAM/MFA), eventos (SIEM), prevenção de perda de dados (DLP), gestão de vulnerabilidades e testes periódicos; tudo com evidências de execução

dentro de prazos e critérios preestabelecidos. O CSF 2.0 favorece essa integração, ao exigir que a governança acompanhe metas e resultados de segurança como parte do risco corporativo; Atendimento a titulares e service levels: métricas sobre tempo de resposta, qualidade de respostas e taxa de retrabalho permitem auditar a efetividade dos direitos previstos no art. 18 da LGPD; Monitoramento de terceiros: cobertura de due diligence, avaliações periódicas, testes de controls equivalence e auditorias in loco quando cabíveis.

No plano comparado, o ICO (Reino Unido) estruturou um Accountability/Audit Framework que traduz o princípio da responsabilização em categorias auditáveis (registros, segurança, treinamento, DPIAs, gestão de incidentes, compartilhamento, IA etc.), útil como checklist de maturidade para organizações brasileiras que queiram robustecer seus programas.

### c) Incidentes como "prova de estresse" do programa

O Regulamento de Comunicação de Incidente de Segurança da ANPD (Resolução CD/ANPD nº 15/2024) converte tempo em variável jurídica: a comunicação "deverá ser realizada […] no prazo de três dias úteis" quando houver risco ou dano relevante, com complementação possível. Esse *marco temporal* exige monitoramento operacional (detecção, classificação, contenção e reporte) e auditoria de prontidão (planos, papéis, ensaios e lições aprendidas).

### d) Conexão entre auditoria, integridade e sanções

A Resolução CD/ANPD nº 4/2023 (Dosimetria) indica que a existência e a efetividade de medidas de governança e boas práticas podem influenciar a gradação sancionatória. Em outras palavras, auditar e monitorar—com capacidade de provar conformidade, correções e cultura preventiva—tem efeito jurídico e reputacional imediato.

No âmbito da integridade corporativa, as Diretrizes da CGU (2024) reforçam que programas modernos exigem mecanismos de auditoria e monitoramento para prevenir, detectar e remediar desvios, com evidências documentadas (atas, relatórios, trilhas de treinamento e de controles).

A recomendação converge com as práticas de privacidade e permite sinergia entre compliance anticorrupção e proteção de dados; e) Roteiro

prático (exemplo): 1. Planejar: matriz de risco priorizando dados sensíveis, crianças/adolescentes, biometria, adtech e compartilhamentos intensivos; plano anual de auditorias com escopo, critérios, métodos e recursos; 2. Executar: auditorias temáticas (consentimento e bases legais; ROPA/RIPD; gestão de terceiros; segurança; atendimento a titulares; cookies e tracking; gestão de incidentes); 3. Monitorar: dashboards de privacidade (KPI/KRI), telemetria de segurança, playbooks testados e compliance analytics (CCM) para detecção precoce de anomalias; 4. Remediar e aprender: planos de ação com prazos e responsáveis; post-mortems de incidentes; revisões de política e treinamentos just-in-time; 5. Reportar e prestar contas: relatórios ao comitê de privacidade e à alta administração; evidências prontas para ANPD e/ou auditores externos; f) Papel da doutrina: A doutrina brasileira enfatiza que a proteção de dados depende de arranjos organizacionais demonstráveis: Doneda formula a tutela como expressão da autodeterminação informativa, que requer "mecanismos que possibilitem à pessoa deter conhecimento e controle sobre seus próprios dados", o que, na prática, implica processos auditáveis e responsivos a direitos. Bioni lembra que a *accountability* é princípio estruturante e supõe governança, registro e proporcionalidade, sem os quais consentimento e outras bases legais se esvaziam na prática.

Em síntese, auditar (com método e independência) e monitorar continuamente (com indicadores, automação e governança) não são etapas periféricas: são o coração probatório da conformidade com a LGPD. Eles conectam norma, gestão de riscos e tecnologia, reduzem exposição sancionatória, preservam direitos fundamentais e sustentam a reputação organizacional, ativo cuja proteção foi reiteradamente ressaltada neste trabalho.

## 3 Considerações finais

A presente pesquisa partiu do reconhecimento de que a transformação digi-tal reconfigurou profundamente o modo como organizações públicas e privadas cri-am valor, tomam decisões e se relacionam com seus diversos públicos. Nesse cená-rio, os dados pessoais tornaram-se insumos estratégicos e, simultaneamente, objeto de tutela jurídica reforçada. A Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD), ao positivá-los como foco de salvaguarda e ao consagrar princípios de finalidade, necessidade, transparência, segurança, prevenção e responsabilização, não apenas instituiu um novo regime

normativo, mas reposicionou a proteção de dados como eixo estrutu-rante de programas de integridade e de governança corporativa.

Ao longo do trabalho, demonstrou-se que a conformidade com a LGPD não se esgota em checklists ou em documentos padronizados. Trata-se de um processo organizacional contínuo, orientado por risco e por evidências, que deve impregnar pessoas, processos e tecnologias. No plano conceitual (Capítulo 2), sublinhou-se que o compliance, compreendido para além da mera observância formal, opera co-mo mecanismo de legitimidade institucional, de redução de riscos e de proteção da reputação — ativo intangível cada vez mais sensível a violações de privacidade. A proteção de dados, alçada a direito fundamental pela EC 115/2022, foi apresentada como dimensão autônoma dos direitos da personalidade e como condição de possibilidade para a confiança social no ecossistema informacional.

No campo operacional (Capítulo 3), evidenciou-se que classificar adequadamente os dados é etapa nuclear: a distinção entre dados pessoais comuns, sensíveis, de crianças e adolescentes, anonimização e pseudonimização condiciona bases legais, salvaguardas, prazos de retenção, contratos com terceiros e transferências internacionais. A adequação dos processos — da coleta ao tratamento e à proteção — exige mapeamento do ciclo de vida (ROPA), definição clara de finalidades e bases legais, mecanismos de transparência e de exercício de direitos, e medidas de segurança proporcionais ao risco, com atenção especial à resposta a incidentes. Mostrou-se, ainda, que gestão de riscos e tecnologias de proteção (criptografia, gestão de identidades e acessos, monitoramento, pseudonimização, governança de vulnerabilidades e planos de continuidade) não são apêndices técnicos, mas elementos probatórios da conformidade e da diligência organizacional.

No plano propositivo (Capítulo 4), o estudo reforçou três pilares para a sustentabilidade da conformidade: (i) pessoas, mediante capacitação contínua, trilhas por função e cultura organizacional de privacidade; (ii) processos, mediante políticas e termos vivos, governança de terceiros, registros e relatórios (RIPD) e fluxos claros para atender titulares; e (iii) tecnologia, mediante controles técnico-organizacionais e monitoramento em tempo real. A isso se soma a necessidade de auditorias estruturadas e monitoramento contínuo, capazes de produzir evidências verificáveis (indicadores, relatórios, trilhas de decisão) e de induzir a melhoria permanente — lógica coerente com o princípio da *accountability* e com a agenda regulatória da ANPD.

Da análise desenvolvida resulta uma tese central: a efetividade da LGPD depende da integração entre direito, gestão e tecnologia, sob uma abordagem baseada em risco e orientada a resultados. Em outras palavras, organizações conformes são aquelas que conseguem demonstrar, de forma auditável, que coletam o mínimo necessário, tratam com finalidade legítima e compatível, protegem com medidas proporcionais e prestam contas com transparência. Essa demonstração não é estática; requer iteração, aprendizado institucional e governança capaz de produzir e conservar evidências.

Identificaram-se, ainda, desafios transversais: (a) a sensibilidade "por inferência", em que dados aparentemente neutros permitem inferir atributos sensíveis; (b) a opacidade algorítmica, que tensiona o dever de transparência e o direito de revisão de decisões automatizadas; (c) a dependência de terceiros e cadeias de suprimentos (cloud, SaaS, adtech), que impõe cláusulas contratuais robustas, *due diligence* e equivalência de controles; (d) legados tecnológicos e assimetrias internas de conhecimento; e (e) a necessidade de coerência regulatória setorial (consumo, saúde, financeiro, educação), evitando leituras fragmentadas que enfraqueçam o regime de proteção.

Como contribuição prática, propõe-se um roteiro mínimo de implementação que pode ser adaptado a diferentes portes e setores:

1. Diagnóstico e inventário: levantar processos, sistemas e fornecedores que tratam dados pessoais; identificar titularidades, categorias (inclusive sensíveis e de crianças/adolescentes), finalidades, bases legais, prazos de retenção e compartilhamentos.
2. Classificação e priorização de riscos: qualificar riscos por probabilidade e impacto, priorizando dados sensíveis, alto volume e decisões automatizadas; selecionar controles técnico-organizacionais compatíveis.
3. Governança e documentação: instituir comitê de privacidade, designar encarregado (DPO), aprovar políticas e termos, manter ROPA e, quando cabível, elaborar RIPD; incorporar privacidade desde a concepção aos fluxos de projeto e mudança.
4. Cultura e capacitação: treinar por função, com simulações de incidentes, estudos de caso e metas de aprendizado; medir aderência, reforçar condutas e comunicar resultados à alta administração.

5. Monitoramento, auditoria e melhoria: estabelecer indicadores (SLA/SLI para direitos, cobertura de criptografia, correção de vulnerabilidades dentro do prazo, MTTD/MTTR), operar telemetria de segurança e *analytics* de conformidade, conduzir auditorias periódicas e remediar achados com prazos e responsáveis.

No setor público, agregam-se as exigências de probidade e eficiência (art. 37 da Constituição), o que impõe transparência adicional e gestão de riscos compatível com o interesse público. No setor privado, a reputação e a confiança do consumidor funcionam como incentivos econômicos diretos à conformidade. Em ambos os casos, a atuação orientativa e fiscalizatória da ANPD, somada à jurisprudência constitucional sobre proteção de dados, compõe um ambiente em que compliance deixa de ser custo de conformidade para tornar-se investimento estratégico em legitimidade.

Cumpre reconhecer, como limitação do estudo, a opção por uma abordagem transversal e principiológica, que não esgota particularidades setoriais (p. ex., prontuários em saúde, scoring de crédito, regulação financeira, pesquisa acadêmica, dados trabalhistas) nem enfrenta em profundidade temas emergentes como governança de inteligência artificial e transferências internacionais em cenários multijurisdicionais. Além disso, a dinâmica regulatória — guias, regulamentos e entendimento da ANPD — é evolutiva, de modo que recomenda-se atualização constante dos referenciais utilizados.

Como agenda de pesquisa, abrem-se, entre outros, os seguintes eixos: (i) auditoria de sistemas de IA sob a ótica da LGPD (explicabilidade, mitigação de vieses, revisão humana significativa); (ii) proteção de dados de crianças e adolescentes em ambientes digitais pervasivos; (iii) modelos de avaliação de impacto setoriais (RIPD) e sua integração com frameworks de risco; (iv) governança de dados em *smart cities* e contratação pública; e (v) métricas de maturidade que conectem resultados de privacidade a desempenho institucional.

Em conclusão, a adequação à LGPD deve ser entendida como processo de governança que incorpora valores constitucionais — dignidade, liberdade e autodeterminação informativa — às rotinas organizacionais. Políticas e termos atualizados, controles técnico-organizacionais proporcionais, gestão de riscos, capacitação contínua, auditorias e monitoramento compõem um ecossistema de conformidade apto a reduzir passivos, prevenir danos e sustentar a confiança. Nesse

ecossistema, o programa de compliance deixa de ser mero mecanismo reativo e se converte em estratégia de valor público e privado, capaz de alinhar inovação e tutela robusta de direitos fundamentais. Ao fim e ao cabo, proteger dados pessoais é proteger pessoas; e proteger pessoas é a condição para que a transformação digital seja juridicamente responsável, socialmente legítima e economicamente sustentável.

## Referências

ANPD. **Estudo preliminar/Tomada de subsídios*:* Anonimização e pseudonimização**. Brasília: ANPD, 2024. Disponível em: https://www.gov.br/anpd. Acesso em: 4 nov. 2025.

ANPD. **Estudo técnico sobre a anonimização de dados na LGPD*: análise jurídica*.** Brasília: ANPD, 2023. Disponível em: https://www.gov.br/anpd. Acesso em: 4 nov. 2025.

ANPD. **FAQ – Em que hipóteses pode ser realizado o tratamento de dados cujo acesso é público ou tornados manifestamente públicos?** Brasília: ANPD, 25 jul. 2024. Disponível em: https://www.gov.br/anpd. Acesso em: 4 nov. 2025.

ANPD. **Guia orientativo: Cookies e proteção de dados pessoais**. Brasília: ANPD, out. 2022. Disponível em: https://www.gov.br/anpd. Acesso em: 4 nov. 2025.

ANPD. **Guia orientativo sobre segurança da informação para agentes de tratamento de pequeno porte (com checklist e modelos)**. Brasília: ANPD, 2021–2024. Disponível em: https://www.gov.br/anpd. Acesso em: 4 nov. 2025.

ANPD. **Guia orientativo para definições dos agentes de tratamento e do encarregado**. Brasília: ANPD, 2021. Disponível em: https://www.gov.br/anpd. Acesso em: 4 nov. 2025.

ANPD. **Relatório de Impacto à Proteção de Dados Pessoais (RIPD): perguntas e respostas**. Brasília: ANPD, 6 abr. 2023. Disponível em: https://www.gov.br/anpd. Acesso em: 4 nov. 2025.

ANPD. **Resolução CD/ANPD nº 2, de 27 jan. 2022**. *Regulamento para agentes de tratamento de pequeno porte*. Brasília: ANPD, 2022. Disponível em: https://www.gov.br/anpd. Acesso em: 4 nov. 2025.

ANPD. **Resolução CD/ANPD nº 4, de 24 fev. 2023**. *Regulamento de*

*dosimetria e aplicação de sanções administrativas*. Brasília: ANPD/Imprensa Nacional, 2023. Disponível em: https://www.in.gov.br. Acesso em: 4 nov. 2025.

ANPD. **Resolução CD/ANPD nº 15, de 24 abr. 2024**. *Regulamento de Comunicação de Incidente de Segurança (RCIS)*. Brasília: ANPD/Imprensa Nacional, 2024. Disponível em: https://www.gov.br/anpd. Acesso em: 4 nov. 2025.

BIONI, B. R. **Proteção de dados pessoais: a função e os limites do consentimento**. Rio de Janeiro: Forense, 2019.

BIONI, B. R. **Regulação e proteção de dados: o princípio da accountability**. [S.l.]: Bruno Bioni, [s.d.]. Disponível em: https://brunobioni.com.br. Acesso em: 4 nov. 2025.

BRASIL. **Constituição (1988)**. **Emenda Constitucional nº 115, de 10 fev. 2022**. *Inclui a proteção de dados pessoais entre os direitos e garantias fundamentais*. Brasília: Presidência da República, 2022. Disponível em: https://www.planalto.gov.br. Acesso em: 4 nov. 2025.

BRASIL. **Lei nº 8.078, de 11 set. 1990**. **Código de Defesa do Consumidor**. Brasília: Presidência da República, 1990. Disponível em: https://www.planalto.gov.br. Acesso em: 4 nov. 2025.

BRASIL. **Lei nº 12.965, de 23 abr. 2014. Marco Civil da Internet**. Brasília: Presidência da República, 2014. Disponível em: https://www.planalto.gov.br. Acesso em: 4 nov. 2025.

BRASIL. **Lei nº 13.709, de 14 ago. 2018.** ***Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD)***. Brasília: Presidência da República/Câmara dos Deputados, 2018. Disponível em: https://www.planalto.gov.br. Acesso em: 4 nov. 2025.

BRASIL. **Secretaria de Governo Digital.** ***Guia de elaboração de Programa de Governança em Privacidade (PPSI)***. Brasília: SGD/MGI, 2023. Disponível em: https://www.gov.br/governodigital. Acesso em: 4 nov. 2025.

BRASIL. **Supremo Tribunal Federal.** ***ADI 6387 – Medida cautelar referendada***, Rel. Min. Rosa Weber, 2020. Brasília: STF, 2020. Disponível em: https://portal.stf.jus.br. Acesso em: 4 nov. 2025.

CAVOUKIAN, A. **Privacy by Design: the 7 foundational principles**. Ontario: Information and Privacy Commissioner, 2011.

CONTROLADORIA-GERAL DA UNIÃO (CGU). **Programa de Integridade: diretrizes para empresas privadas**. Brasília: CGU, 2024. Disponível em: https://www.gov.br/cgu. Acesso em: 4 nov. 2025.

DONEDA, D. **Da privacidade à proteção de dados pessoais: fundamentos da LGPD**. 2. ed. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2020.

DONEDA, D. **A proteção dos dados pessoais como um direito fundamental**. *Espaço Jurídico*, Joaçaba, v. 12, n. 2, p. 91–108, 2011. Disponível em: https://periodicos.unoesc.edu.br/espacojuridico (ou repositórios acadêmicos). Acesso em: 4 nov. 2025.

EUROPEAN DATA PROTECTION BOARD (EDPB). **Guidelines on transparency under Regulation 2016/679** *(WP260 rev.01)*. Bruxelas: EDPB, 2018. Disponível em: https://edpb.europa.eu. Acesso em: 4 nov. 2025.

ENISA. **Awareness and cyber hygiene** (página temática). [S.l.]: ENISA, 2023–2025. Disponível em: https://www.enisa.europa.eu. Acesso em: 4 nov. 2025.

INFORMATION COMMISSIONER'S OFFICE (ICO). **Accountability framework**. Londres: ICO, 2024. Disponível em: https://ico.org.uk. Acesso em: 4 nov. 2025.

THE INSTITUTE OF INTERNAL AUDITORS (IIA). **The IIA's three lines model: an update of the three lines of defense**. Lake Mary, FL: IIA, 2020. Disponível em: https://www.theiia.org. Acesso em: 4 nov. 2025.

INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION (ISO). **ISO 19011:2018 – Guidelines for auditing management systems**. Genebra: ISO, 2018. Disponível em: https://www.iso.org. Acesso em: 4 nov. 2025.

INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION (ISO). **ISO/IEC 27001:2022 – Information security, cybersecurity and privacy protection — Information security management systems — Requirements**. Genebra: ISO, 2022. Disponível em: https://www.iso.org. Acesso em: 4 nov. 2025.

INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION; INTERNATIONAL ELECTROTECHNICAL COMMISSION (ISO/IEC). **ISO/IEC 27701:2019 — Security techniques — Extension to ISO/IEC 27001 and ISO/IEC 27002 for privacy information**

**management — Requirements and guidelines**. Genebra: ISO/IEC, 2019. Disponível em: https://www.iso.org. Acesso em: 4 nov. 2025.

MENDES, L. S.; DONEDA, D. **Comentário à nova Lei de Proteção de Dados (Lei 13.709/2018): o novo paradigma da proteção de dados no Brasil**. *Revista de Direito do Consumidor*, São Paulo, v. 27, n. 120, p. 555–587, nov./dez. 2018.

MENDES, L. S.; ROSAL, I. M.; FERNANDES, E. (Coords.). **Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais comentada**. Rio de Janeiro: Forense, 2026.

NATIONAL INSTITUTE OF STANDARDS AND TECHNOLOGY (NIST). **NIST Privacy Framework: a tool for improving privacy through enterprise risk management**. Versão 1.0. Gaithersburg, MD: NIST, 2020. Disponível em: https://nvlpubs.nist.gov. Acesso em: 4 nov. 2025.

NATIONAL INSTITUTE OF STANDARDS AND TECHNOLOGY (NIST). **Cybersecurity Framework 2.0. Gaithersburg**, MD: NIST, 2024. Disponível em: https://www.nist.gov/cyberframework. Acesso em: 4 nov. 2025.

ORGANIZAÇÃO PARA A COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO (OCDE). **Guidelines on the protection of privacy and transborder flows of personal data**. Paris: OECD, 2013. Disponível em: https://legalinstruments.oecd.org. Acesso em: 4 nov. 2025.

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO (TCU). **Referencial básico de governança organizacional para organizações públicas**. 3. ed. Brasília: TCU, 2020. Disponível em: https://portal.tcu.gov.br. Acesso em: 4 nov. 2025.

UNIÃO EUROPEIA. **Regulamento (UE) 2016/679 do Parlamento Europeu e do Conselho, de 27 de abril de 2016 (RGPD)**. *Jornal Oficial da União Europeia*, 4 maio 2016. Disponível em: https://eur-lex.europa.eu. Acesso em: 4 nov. 2025.

EUROPEAN UNION. **Article 29 Data Protection Working Party (WP29).** ***Opinion 05/2014 on anonymisation techniques***. Bruxelas: European Commission, 2014. Disponível em: https://ec.europa.eu/justice/article-29. Acesso em: 4 nov. 2025.

Capítulo 24

# STANDARDS PROBATÓRIOS E A CALIBRAÇÃO DA INTERVENÇÃO PATRIMONIAL NA DESCONSIDERAÇÃO DA PERSONALIDADE JURÍDICA

César Augusto Godinho da Silva e Assis[1]
Cássius Guimarães Chai[2]

## 1 Introdução

A discussão sobre prova no processo civil brasileiro, tradicionalmente, tem sido estruturada, evidentemente, a partir da "persuasão racional" e do modelo do livre convencimento motivado, positivado no art. 371 do Código de Processo Civil (CPC/2015)[3]. Nesse contexto, a doutrina mais recente vem insistindo na necessidade de distinguir, de um lado, os critérios de valoração da prova e, de outro, os standards probatórios[4], estes últimos entendidos como padrões normativos mínimos de suficiência para que um fato possa ser considerado provado pelo julgador.

---

1 Advogado. Doutorando e Mestre em Direito pela Faculdade de Direito de Vitória (FDV), com área de concentração em Direitos e Garantias Fundamentais. Professor. https://orcid.org/0000-0003-0202-0710 E-mail: cezargodinho3@gmail.com

2 Professor Associado da Universidade Federal do Maranhão (PPGDIR e PPGAERO). Professor Titular da Faculdade de Direito de Vitória (PPGD/FDV). Pesquisador G20 Research Center on International Cooperation Beijing College of Criminal Law, the Normal University of Political Science and Law of Beijing Ibero-american Observatory of Health and Citizenship. Membro da International Association of Political Science, International Association of Constitutional Law, International Law Association, Law and Society Association, Association Française de Sciences Politiques, Ratio Legis UAL, European Society of International Law, International Association of Prosecutors, International Association of Penal Law, International Society of Criminology, ABEC, Academia Brasileira de Direito Internacional, IBCCrim. Promotor de Justiça do Estado do Maranhão. Escola Nacional do Ministério Público. Escola Superior do Ministério Público do Estado do Maranhão. Red de Derechos Humanos / USAL. E-mail: cassiuschai@gmail.com

3 CPC, art. 371. O juiz apreciará a prova constante dos autos, independentemente do sujeito que a tiver promovido, e indicará na decisão as razões da formação de seu convencimento.

4 Segundo Ravi Peixoto (2021, p. 43), os standards probatórios podem ser conceituados como o grau de suficiência probatória mínima exigida pelo direito, para que uma hipótese fática possa ser considerada provada.

No plano teórico, autores como Ravi Peixoto e Danilo Knijnik, dialogando com a literatura estrangeira (especialmente norte-americana e inglesa), vêm mostrando que os standards probatórios cumprem dupla função: (i) orientam o raciocínio judicial sobre o quanto de prova é necessário para decidir; e (ii) distribuem o risco de erro entre as partes, de acordo com a gravidade das consequências jurídicas envolvidas na decisão.

Não se trata, portanto, de mera técnica retórica[1], mas de um instrumento de racionalização da decisão e de controle epistêmico sobre o juízo de fato. Apesar desse desenvolvimento conceitual, a aplicação dos standards probatórios no Direito de Empresa ainda se revela tímida, notadamente porque a atenção dos pesquisadores sobre o tema aparenta concentrar-se na esfera penal e em certas ações cíveis de forte carga valorativa fática, como improbidade administrativa[2] ou ações que discutem destituição de poder familiar[3], nas quais parte da doutrina brasileira já

1 Para o professor João Maurício Adeodato, os standards de prova seriam uma técnica para "criar a realidade". Conforme afirma Adeodato (2017, p. 21): "[...] a filosofia retórica entende que a realidade é criada, constituída, conformada pelo relato vencedor, a retórica material. O relato vencedor não é o consenso, muito menos o consenso "racional" defendido por tantos filósofos, nem tampouco envolve necessariamente luta ou competição, pois pode ser obtido por muitos outros meios, como persuasão, sinceridade e solidariedade, nos termos da primeira e da segunda teses acima. A retórica material não quer dizer apenas que o conhecimento do mundo é condicionado pelo aparato cognoscitivo do ser humano, como sugeriu Kant, ou mesmo intermediado pela linguagem, como quer a linguística convencional. Significa dizer que a própria realidade é retórica, pois todo pensamento e toda percepção humanos se dão na e pela linguagem"

2 A título de exemplo, há decisão do Tribunal de Justiça de Goiás, na Apelação Cível n. 0389528-54.2005.8.09.0168, de relatoria do Des. Rodrigo de Silveira (10ª Câmara Cível, DJ de 05/02/2024), que ilustra a exigência de um standard probatório mais rigoroso em ações de improbidade administrativa, ao afirmar que a condenação somente se legitima mediante "prova clara e evidente". Referido acórdão, aplicando a retroatividade da lei mais benéfica após a Lei n. 14.230/2021, destaca que a responsabilização por improbidade pressupõe dolo específico, de modo que indícios frágeis ou provas não jurisdicionalizadas não autorizam a imposição das severas sanções previstas na LIA. Diante da ausência de demonstração robusta da alegada solicitação de vantagem indevida, o Tribunal manteve a improcedência, reforçando que, em matéria sancionatória, a proteção contra falsos positivos demanda um patamar probatório elevado, próximo ao modelo da *clear and convincing evidence* do direito anglo-saxão.

3 A decisão do Tribunal de Justiça do Rio Grande do Sul, na Apelação Cível n. 70076720119, de relatoria do Des. Rui Portanova (8ª Câmara Cível, j. 30/08/2018, publ. 11/09/2018) reforça a exigência do standard da prova clara e convincente em alegações de abuso sexual no contexto de visitação paterna. Diante de perícias contraditórias e da apresentação de um laudo baseado na técnica das Constelações Familiares, reconhecida como instrumento conciliatório, mas inapta como prova pericial, o Tribunal concluiu pela ausência de elementos seguros que demonstrassem a ocorrência do abuso. Considerando, ainda, provas que apontavam para a inexistência de violência, como o primeiro laudo psicológico e o consentimento anterior da mãe para as visitas, a Corte determinou o restabelecimento da visitação paterna, afirmando que situações de alta gravidade demandam base epistêmica robusta, incompatível com métodos sem validação científica ou indícios frágeis.

identifica a necessidade de um standard mais rigoroso do que a simples preponderância de provas.

Em contrapartida, conflitos empresariais permanecem, em grande medida, submetidos a um uso implícito e pouco explicitado dos standards, o que gera insegurança jurídica tanto para credores quanto para sociedades empresárias e seus sócios.

O incidente de desconsideração da personalidade jurídica, positivado nos arts. 133 a 137 do CPC/2015, é um campo sensível para este debate, mormente considerando que ao autorizar, em hipóteses excepcionais, o afastamento episódico da autonomia patrimonial da pessoa jurídica, o instituto permite que o patrimônio pessoal de sócios ou administradores seja alcançado para satisfação de obrigações que, em regra, seriam imputáveis apenas à sociedade.

Não há como não considerar que essa ruptura, daquilo que podemos metaforicamente chamar de "véu corporativo", interfere diretamente na lógica de alocação de riscos que fundamenta a atividade empresarial, sobretudo na perspectiva de incentivos ao investimento e à livre iniciativa.

A legislação privada, por sua vez, estrutura a desconsideração da personalidade jurídica a partir de duas grandes matrizes teóricas: a chamada teoria maior, consagrada no art. 50 do Código Civil e dependente da prova de abuso de personalidade (desvio de finalidade ou confusão patrimonial), e a teoria menor, consagrada em diplomas como o Código de Defesa do Consumidor (art. 28), que admite a desconsideração sempre que a personalidade jurídica se converta em obstáculo ao ressarcimento do dano.

Em ambas as hipóteses, a decisão judicial pressupõe um juízo apurado sobre fatos complexos, é dizer, deve-se apurar a existência de estrutura fraudulenta, o uso disfuncional da pessoa jurídica, a presença de prejuízo ao credor, a efetiva insolvência da sociedade, dentre outros.

Diante desse cenário, de (certa) irracionalidade decisória, é que se encontra o problema que orienta o presente texto: qual standard probatório é adequado para o julgamento do incidente de desconsideração da personalidade jurídica, considerando as especificidades da teoria maior e da teoria menor?

Parte-se da hipótese de que a natureza excepcional da desconsideração fundada na teoria maior, por romper um elemento central da segurança jurídica no ambiente de negócios, exige um standard mais rigoroso, aproximado da "prova clara e convincente", ao passo que, nas hipóteses de teoria menor, especialmente nas relações de consumo, tende

a ser aplicado um standard de preponderância de provas, compatível com a lógica protetiva e com a redistribuição do risco de erro em favor da parte vulnerável.

O objetivo geral do artigo é investigar a adequação dos standards probatórios ao incidente de desconsideração da personalidade jurídica no âmbito do Direito de Empresa, com base em três objetivos específicos: (i) reconstruir os principais modelos de constatação trabalhados na doutrina contemporânea; (ii) analisar a articulação entre esses modelos e a disciplina material e processual da desconsideração; (iii) examinar, ainda que em recorte pontual, decisões judiciais que revelem o uso, explícito ou implícito, de standards distintos conforme se trate de teoria maior ou teoria menor.

A delimitação desta investigação parte do reconhecimento de que o incidente de desconsideração da personalidade jurídica, tal como estruturado no Código de Processo Civil e na legislação especial, configura laboratório privilegiado para o estudo dos standards probatórios em decisões de elevada densidade patrimonial e institucional. Nessa perspectiva, a pesquisa adota um enfoque dogmático voltado à reconstrução sistemática dos modelos de suficiência probatória, complementado por análise qualitativa de decisões judiciais selecionadas a partir de sua relevância para o contraste entre teoria maior e teoria menor, de modo a evidenciar como diferentes graus de exigência epistêmica se projetam, na prática, sobre a proteção da autonomia patrimonial e sobre a tutela de credores em contextos de assimetria estrutural.

## 2 Metodologia

A pesquisa adota uma abordagem predominantemente dogmática, orientada à reconstrução sistemática dos standards probatórios aplicáveis ao incidente de desconsideração da personalidade jurídica.

Essa perspectiva teórica é complementada por uma análise empírica qualitativa pontual de decisões judiciais selecionadas de forma criteriosa, de modo a permitir o contraste entre diferentes graus de exigência epistêmica adotados pelos tribunais. Para tanto, foram estabelecidos três parâmetros de seleção: (a) tribunais examinados (Tribunal de Justiça de Minas Gerais (TJMG), do Rio Grande do Sul (TJRS) e de Goiás (TJGO); (b) delimitação temporal (acórdãos proferidos no período de 2018 a 2024), tendo sido escolhidas duas decisões representativas da pesquisa; e (c) palavras-chave de rastreamento jurisprudencial (“teoria maior”, “teoria menor”, “prova”,

"desconsideração da personalidade jurídica", "prova cabal", "robustas provas", "indícios suficientes", "preponderância de provas" e expressões correlatas), selecionadas por sua pertinência ao contraste entre teoria maior e teoria menor e sua relação com o termo "prova", a teor da palavras-chave utilizadas no buscador de jurisprudência do site "Jusbrasil".

Foram examinados 7 (dez) acórdãos, no total, proferidos pelo TJMG, TJRS e TJGO, por serem tribunais que, de acordo com as palavras-chave aplicadas na pesquisa jurisprudencial, apresentam grande volume de precedentes envolvendo art. 50 do CC e art. 28 do CDC; explicitam, ainda que linguisticamente, diferentes níveis de exigência probatória; e permitem contraste adequado entre hipóteses de teoria maior e teoria menor, alinhando-se aos objetivos específicos do estudo. Além disso, foi examinado também o Tema Repetitivo 1.210 do Superior Tribunal de Justiça.

O recorte adotado não tem pretensão de exaustividade, assumindo explicitamente o caráter de estudo exploratório voltado à identificação de padrões implícitos de standard probatório na aplicação das teorias maior e menor da desconsideração. O objetivo, portanto, é revelar tendências argumentativas e linguísticas que indiquem níveis distintos de suficiência probatória, contribuindo para maior transparência metodológica e coerência do debate sobre intervenção patrimonial no contexto empresarial e consumerista.

## 3 Fundamentos dos standards probatórios: breves apontamentos

Evidentemente, um pequeno texto de 10, 20 ou 30 páginas não seria o suficiente para se debruçar sobre todos os fundamentos dos standards probatórios, daí porque se opta por indicar no nome deste tópico que são apenas "breves apontamentos" sobre o tema.

Não obstante, pode se dizer que a compreensão adequada dos modelos de constatação, ou standards probatórios, é essencial para a definição do grau de suficiência da prova exigido em cada tipo de decisão judicial. No direito brasileiro, embora o tema tenha recebido atenção crescente da doutrina processual, especialmente a partir do CPC de 2015, sua aplicação prática ainda se encontra em consolidação, sobretudo no âmbito das relações empresariais, nas quais a precisão epistêmica e a segurança normativa são relevantes, como se sabe.

A literatura especializada destaca que os standards não se confundem com critérios de valoração da prova, pois não tratam da atribuição de peso ou credibilidade aos elementos probatórios, mas sim da definição do limiar mínimo que deve ser alcançado para que um fato seja considerado provado. Como afirma Ravi Peixoto (2021, p. 48-49), a pergunta central que os standards respondem é sobre a definição do grau de confirmação atingido pelas provas quanto à suficiência para decidir a favor de determinada hipótese fática.

A distinção entre valoração e standard é fundamental. A valoração diz respeito ao processo lógico e epistêmico pelo qual o juiz avalia a força e a relevância de cada prova. Já o standard é uma regra normativa que delimita quando essa valoração atinge um patamar aceitável para a formação de um juízo positivo sobre o fato. Andrey Borges de Mendonça (2025, p. 576), em texto dedicado ao professor Gustavo Badaró, homenageado na IV edição do Congresso Internacional de Direito Probatório realizado pela Faculdade de Direito da PUC-RS, traz a mesma definição de Ravi Peixoto:

> O standard de prova pode ser entendido como o quantum de prova necessário para considerar suficientemente provada uma hipótese fática. [...] A imprecisão não pode ser totalmente eliminada, mas deve ser reduzida ao máximo, já que o raciocínio probatório não se estrutura em termos de probabilidade matemática. Nesta linha, "resta-nos, pois, diminuir a vagueza própria da linguagem natural para poder identificar de maneira mais precisa possível o umbral de suficiência".

Assim, enquanto a valoração se relaciona ao campo da argumentação probatória, o standard atua como um limite que impede o julgador de decidir com base em convicções subjetivas ou arbitrárias, eis que impõe a exigência de mínima argumentação racional sobre a decisão optada. Danilo Knijnik (2007a, p. 25) reforça essa compreensão ao afirmar que os standards funcionam como instrumentos de controle da subjetividade judicial, impondo racionalidade ao processo de tomada de decisão e garantindo que o grau de exigência probatória seja proporcional à gravidade da consequência jurídica que dela decorre.

A construção moderna dos standards probatórios tem origem no direito norte-americano e inglês, onde, devido à centralidade do julgamento pelo júri, tornou-se indispensável definir níveis claros de prova. Nesse contexto, três modelos clássicos foram estruturados: a preponderância de provas, que exige apenas que determinada hipótese seja mais provável que sua negativa; a prova clara e convincente, que requer um grau elevado de probabilidade capaz de produzir firme convicção no julgador; e a prova

além de dúvida razoável, que demanda certeza moral quase absoluta e se limita ao âmbito penal.

A Suprema Corte dos Estados Unidos desenvolveu critérios para a escolha do standard aplicável em cada caso, considerando os interesses jurídicos em disputa, o risco de erro envolvido, o interesse estatal na decisão e o impacto social do resultado. Essa sistematização demonstra que os standards são instrumentos de calibragem normativa, voltados a equilibrar o risco de erro conforme a natureza do direito material tutelado. A propósito, é importante observar que, na Inglaterra, diferentemente dos Estados Unidos, não se admite a existência de um *standard* intermediário, cabendo ao julgador observar o caso concreto e aumentar ou diminuir o grau de probabilidade a partir do caso concreto (PEIXOTO, 2021, p. 180), circunstância que faz surtir o mesmo efeito do padrão da prova clara e convincente.

No processo civil brasileiro, embora inexistam disposições expressas que identifiquem standards probatórios gerais, o CPC de 2015 incorporou implicitamente diferentes níveis de exigência probatória. Expressões como "probabilidade do direito" (art. 300), "fundamento relevante" (Lei 12.016/2009, art. 7º, III) e "prova documental suficiente a que o réu não oponha prova capaz de gerar dúvida razoável" (art. 311, IV) evidenciam que o legislador reconhece a necessidade de modular o nível de certeza exigido conforme a finalidade da decisão. Cada uma dessas fórmulas traduz "micro-standards" que apontam para intensidades distintas de exigência probatória, confirmando que o sistema brasileiro abandona a antiga concepção uniforme de prova e adere a um modelo graduado, no qual não se exige o mesmo grau de certeza para todas as decisões.

A doutrina de Jordi Ferrer Beltrán (2022, p. 256) contribui para esse debate ao afirmar que o nível de exigência probatória a ser estipulado por um determinado standard está relacionado com a distribuição do risco de erro que se considera aceitável para o processo. Assim, em litígios patrimoniais simétricos, é razoável adotar a preponderância de provas, pois o custo do erro é relativamente equivalente para ambos os lados. Em contrapartida, quando a decisão estatal pode gerar restrições severas de direitos, como sanções, punições ou intervenções patrimoniais profundas, é necessário um standard mais rigoroso, a fim de minimizar o risco de falsos positivos.

Essa lógica é determinante para a compreensão do incidente de desconsideração da personalidade jurídica, já que se o risco de erro pode

atingir o patrimônio pessoal do sócio de forma intensa e irreversível, o standard deve refletir essa gravidade, e, também guardando o peso adequado, se, por outro lado, o ordenamento visa proteger um sujeito vulnerável diante de estruturas empresariais complexas, pode-se admitir um limiar probatório mais brando.

Nesse contexto, Knijnik (2007b, p. 43-45) propõe uma tipologia de quatro modelos de constatação no direito brasileiro: a preponderância de provas, utilizada quando é provável que algo tenha ocorrido; a prova clara e convincente, quando é altamente provável que um fato seja verdadeiro; a prova acima de dúvida razoável, quando há quase certeza sobre a ocorrência do fato; e a prova incompatível com qualquer hipótese alternativa, reservada a situações penais extremas. Para o processo civil, os dois primeiros standards são os mais relevantes. A preponderância é adequada a litígios patrimoniais ordinários, enquanto a prova clara e convincente torna-se necessária em situações nas quais a consequência jurídica é tão impactante que a tolerância do sistema ao erro diminui, exigindo comprovação mais robusta.

A análise conjunta desses elementos demonstra que os standards probatórios são instrumentos estruturais da racionalidade decisória e que sua adequada compreensão é indispensável para a construção de decisões coerentes, proporcionais e juridicamente justificáveis, especialmente em temas sensíveis como a desconsideração da personalidade jurídica.

## 4 Estrutura jurídica da desconsideração da personalidade jurídica

A desconsideração da personalidade jurídica tem enorme relevância para o Direito Empresarial, justamente por constituir mecanismo excepcional de superação da autonomia patrimonial, princípio estruturante da atividade empresarial e essencial à alocação eficiente de riscos no mercado. O tensionamento entre essas categorias sobre a autonomia entre o patrimônio da sociedade e o patrimônio dos sócios não é um mero formalismo, mas um instrumento legitimado pela própria Lei da Liberdade Econômica, cujo art. 49-A do Código Civil reafirma que a pessoa jurídica não se confunde com seus membros e que a separação patrimonial é meio lícito de organização econômica destinado a estimular investimentos e garantir previsibilidade às relações empresariais.

Todavia, a experiência civilizatória demonstra que a personalidade jurídica pode ser manejada de modo abusivo, servindo como escudo para fraudes, ocultação patrimonial ou manipulação disfuncional de bens. Essa constatação levou ao desenvolvimento da doutrina da *disregard doctrine*, inicialmente formulada nos tribunais norte-americanos e posteriormente recepcionada pelo direito brasileiro, com o objetivo de impedir que o instituto societário fosse utilizado contra sua própria finalidade. Como salientam Parentoni (2014, p. 247) e Madaleno (2009, p. 60), a desconsideração não anula a pessoa jurídica, mas suspende episodicamente sua autonomia para impedir que se concretizem efeitos ilícitos decorrentes de seu uso abusivo.

A disciplina material brasileira opera com duas matrizes distintas: a teoria maior, prevista no art. 50 do Código Civil, e a teoria menor, presente principalmente no art. 28 do Código de Defesa do Consumidor. A teoria maior exige a comprovação de abuso da personalidade jurídica, caracterizado pelo desvio de finalidade ou pela confusão patrimonial, agora definidos de forma mais clara após as alterações da Lei da Liberdade Econômica.

Nessa perspectiva, somente é legítima a ruptura da autonomia patrimonial quando demonstrado que a pessoa jurídica foi instrumentalizada de maneira incompatível com sua função econômico-social ou quando há diluição fática da fronteira patrimonial entre sociedade e sócios. Trata-se, portanto, de hipótese restritiva e excepcional, orientada por forte preocupação com a segurança jurídica e a estabilidade do ambiente de negócios.

Em sentido diverso, a teoria menor, aplicável ao consumidor, ao trabalhador e ao meio ambiente, não exige demonstração de abuso, bastando que a personalidade jurídica constitua obstáculo à satisfação do crédito, sendo que a justificativa a essa procedimento mais brando repousa na assimetria entre as partes: como o credor é estruturalmente vulnerável, o ordenamento opta por redistribuir o risco de erro em seu favor, flexibilizando o limiar probatório, diferença de fundamento material que repercute diretamente na definição do standard de prova adequado para cada hipótese, como será analisado adiante.

No plano processual, o CPC/2015 positivou o incidente de desconsideração da personalidade jurídica (arts. 133 a 137), impondo garantias procedimentais que antes eram frequentemente negligenciadas, como a necessidade de citação dos sócios, a oportunidade para produção

de provas, o respeito ao contraditório e a vedação de decisões automáticas. A estrutura do incidente evidencia que a desconsideração não pode ser fruto de um raciocínio simplificado, mas de análise probatória rigorosa, proporcional à gravidade da intervenção judicial na esfera patrimonial de terceiros. Também por isso, o momento decisório exige do juiz a escolha consciente de um standard probatório compatível com a intensidade da medida.

A tensão que atravessa todo o instituto pode ser formulada nos seguintes termos: como equilibrar a proteção do ambiente empresarial, que depende da previsibilidade da autonomia patrimonial, e a repressão a condutas abusivas que instrumentalizam a pessoa jurídica para fins ilícitos?

A resposta à sobredita pergunta envolve necessariamente a definição do quantum probatório necessário para autorizar a medida, pois decisões excessivamente permissivas desestimulam investimentos e ampliam a insegurança jurídica, enquanto decisões excessivamente rigorosas inviabilizam a tutela dos credores e preservam condutas fraudulentas.

Assim, a estrutura jurídica da desconsideração revela que a escolha do standard de prova é elemento normativo indispensável ao instituto. Se a desconsideração fundada na teoria maior protege valores estruturantes do mercado, exige-se grau probatório mais robusto; se fundada na teoria menor visa proteger vulneráveis, admite-se exigência probatória reduzida. Esse será o ponto de análise do próximo tópico.

## 5 Adequação dos standards probatórios ao incidente de desconsideração da personalidade jurídica

A definição do standard probatório adequado ao incidente de desconsideração da personalidade jurídica é determinante para assegurar coerência epistêmica, previsibilidade decisória e compatibilidade entre o grau de intervenção judicial e a gravidade das consequências patrimoniais decorrentes da medida.

E isso porque, a desconsideração rompe, ainda que episodicamente, a autonomia patrimonial, elemento central da racionalidade econômica da pessoa jurídica, e, por isso, não pode ser decretada com base em um limiar probatório indiferenciado ou insuficientemente justificado. Com isso, a escolha do standard exige a análise conjunta do fundamento material da desconsideração (teoria maior ou teoria menor) e da intensidade do risco de erro que o sistema jurídico admite em cada hipótese.

No âmbito da teoria maior, disciplinada pelo art. 50 do Código Civil, exige-se a demonstração de abuso da personalidade jurídica, manifestado pelo desvio de finalidade ou pela confusão patrimonial. Como tais condutas pressupõem violação intencional ou estrutural da separação patrimonial, sua comprovação demanda um nível de robustez probatória superior ao das ações patrimoniais ordinárias.

A aplicação da mera preponderância de provas, suficiente quando a consequência jurídica é limitada a obrigações de pagamento, mostra-se inadequada diante da potencialidade lesiva da intervenção, capaz de atingir o patrimônio pessoal de sócios e administradores, afetar terceiros inocentes, comprometer a previsibilidade da atividade empresarial e gerar desestímulo econômico. Assim, a teoria maior impõe um standard mais rigoroso, compatível com a "prova clara e convincente", exigindo que o julgador alcance grau elevado de confirmação fática antes de afastar a blindagem patrimonial legitimamente estabelecida.

Diferentemente, a teoria menor, adotada no art. 28 do Código de Defesa do Consumidor, opera sob lógica protetiva e redistributiva. Aqui, a desconsideração não depende da demonstração de abuso, mas da constatação de que a personalidade jurídica representa obstáculo ao ressarcimento do dano. Trata-se de situação em que o ordenamento jurídico desloca o risco de erro em favor do consumidor, parte hipossuficiente e vulnerável no mercado de consumo. Nesse cenário, é coerente a adoção de um standard mais brando, correspondente à preponderância de provas, bastando que a hipótese fática afirmada se revele mais provável do que sua negativa. Essa escolha normativa não diminui o rigor técnico da decisão, mas ajusta o limiar probatório às especificidades da relação consumerista, cujo objetivo central é garantir o acesso efetivo à reparação.

A análise sistemática revela, portanto, a existência de um modelo bifásico de standards probatórios no incidente de desconsideração: (1) para a teoria maior, exige-se um nível substantivamente mais alto de prova, próximo à "prova clara e convincente", em respeito ao caráter excepcional da ruptura da autonomia patrimonial; (2) para a teoria menor, a redistribuição do risco em favor da parte vulnerável justifica a adoção da preponderância de provas como limiar suficiente.

Essa diferenciação não constitui mera construção retórica, mas reflete uma coerência normativa interna ao próprio sistema jurídico brasileiro, no qual o direito material funciona como parâmetro estruturante para calibrar a intensidade da exigência probatória.

Em síntese, a adequação do standard ao incidente exige que o julgador reconheça que a desconsideração não representa um único fenômeno, mas um mecanismo que se desdobra em regimes distintos, cada qual com sua própria lógica de tutela, sua própria função e seu próprio patamar de exigência epistêmica.

Julgados do Tribunal de Justiça de Minas Gerais[1] e do Tribunal de Justiça do Rio Grande do Sul (TJRS)[2] ilustram essa diferenciação de standards probatórios na aplicação da teoria maior do art. 50 do Código Civil. Enquanto o TJRS destacou que a prova produzida "não serve para demonstrar de forma cabal" a ocorrência de desvio de finalidade ou confusão patrimonial, reafirmando que a dissolução irregular e a inexistência de bens penhoráveis não bastam para romper a autonomia patrimonial, o TJMG, por sua vez, reconheceu a desconsideração ao verificar "robustas provas" de que sócios ocultos buscavam esvaziar o patrimônio da empresa, enfatizando que a medida somente se legitima quando demonstradas "de forma efetiva e concreta" as hipóteses legais de abuso, desvio de finalidade ou confusão patrimonial. A comparação evidencia que, sob a lógica da teoria maior, tanto o afastamento quanto o deferimento da desconsideração dependem da solidez da prova apresentada, reforçando que apenas a comprovação clara e inequívoca de abuso societário autoriza a intervenção excepcional no patrimônio dos sócios.

No caso da decisão do TJRS, a escolha do termo "cabal", semanticamente associado à completude, firmeza e alta probabilidade, indica a adoção de um standard rigoroso, compatível com a prova

1 Essa decisão do **TJMG** no **Agravo de Instrumento n. 1.400.920-49.2023.8.13.0000**, de relatoria do Des. Amorim Siqueira (9ª Câmara Cível, j. 17/10/2023, publ. 18/10/2023) ilustra a aplicação de um **standard probatório elevado** na desconsideração da personalidade jurídica fundada no art. 50 do Código Civil. O Tribunal afirmou que a medida somente se legitima quando **robustas provas** demonstram abuso da personalidade, seja por **desvio de finalidade**, seja por **confusão patrimonial**. Diante de elementos consistentes indicando que **sócios ocultos buscavam esvaziar o patrimônio da empresa**, a Corte manteve a decisão que julgou procedente o incidente, evidenciando que a excepcionalidade da ruptura da autonomia patrimonial exige confirmação fática sólida e incompatível com meros indícios ou presunções.

2 A decisão do **TJRS** no **Agravo de Instrumento n. 5196407-78.2023.8.21.7000**, de relatoria da Des. Walda Maria Melo Pierro (20ª Câmara Cível, j. 31/01/2024) reafirma que a desconsideração da personalidade jurídica, com base no art. 50 do Código Civil, constitui medida **excepcional**, somente admitida mediante demonstração "**cabal"** de desvio de finalidade ou confusão patrimonial. No caso concreto, o Tribunal concluiu que a prova produzida até então **não alcançava o grau de certeza necessário** para afastar a autonomia patrimonial, enfatizando que **indícios de encerramento irregular** aliados à inexistência de bens penhoráveis **não bastam** para justificar a medida. Assim, ao negar provimento ao recurso, o acórdão reforça que, sob a lógica da teoria maior, a ruptura do véu societário exige um **standard probatório elevado**, incompatível com meras presunções ou fragilidades fáticas.

clara e convincente. Ao afastar a desconsideração, o TJRS demonstrou que, nos casos de teoria maior, o risco de erro (falso positivo) deve ser minimizado, exigindo-se confirmação probatória robusta para justificar a excepcional intervenção no patrimônio dos sócios, decisão que revela, portanto, coerência com a lógica estruturante da teoria maior, que protege a estabilidade do ambiente empresarial e coíbe decisões precipitadas.

Em sentido inverso, quando se trata de teoria menor, especialmente em relações de consumo, a jurisprudência adota postura significativamente mais flexível. No Recurso Inominado n. 5028769-12.2016.8.21.0001, julgado pela Quarta Turma Recursal Cível do Tribunal de Justiça do Rio Grande do Sul, o colegiado aplicou a teoria menor da desconsideração da personalidade jurídica, prevista no § 5º do art. 28 do Código de Defesa do Consumidor, para admitir a inclusão dos sócios no polo passivo da execução.

Conforme destacado pela Turma Recursal, foram considerados suficientes para a medida (i) as tentativas frustradas de localização de bens e valores da empresa executada e (ii) a alteração do domicílio fiscal, elementos que, aliados à Súmula 475 do STJ, revelam que a personalidade jurídica atuava como obstáculo ao ressarcimento do consumidor. Por essa razão, a decisão foi reformada para desconstituir a personalidade jurídica da empresa, sem exigência de demonstração de abuso, fraude ou confusão patrimonial, requisitos típicos da teoria maior, evidenciando a adoção de um standard probatório de preponderância, em que a maior probabilidade da narrativa do consumidor, diante das circunstâncias fáticas, justifica o redirecionamento da execução, alinhando-se à lógica protetiva que orienta o sistema de defesa do consumidor.

Verifica-se, portanto, que o TJRS utiliza a expressão 'prova cabal' para afastar a desconsideração, termo que indica um limiar de suficiência elevado, associado a uma 'certeza firme'. Já o TJMG emprega 'robustas provas', o que revela a exigência de confirmação consistente dos elementos fáticos. Em sentido inverso, a Turma Recursal do TJRS considera 'indícios suficientes' como parâmetros hábeis a justificar o redirecionamento na teoria menor. Esses marcadores linguísticos revelam diferentes standards implícitos.

Assim, os julgados analisados demonstram que a jurisprudência brasileira, ainda que sem nomear explicitamente os standards probatórios, vem aplicando critérios distintos conforme a natureza da norma material invocada.

Nos casos de teoria maior, observa-se rigor epistêmico compatível com a excepcionalidade da desconsideração e com a gravidade de se romper a blindagem patrimonial da sociedade. Já nos casos de teoria menor, a adoção de um standard mais brando evidência que o sistema prioriza a tutela da vulnerabilidade do credor, reconhecendo que exigir prova clara e convincente inviabilizaria a efetividade da reparação.

Além disso, o Superior Tribunal de Justiça, no Tema Repetitivo 1.210, reforça essa distinção ao reiterar no sentido de que a dissolução irregular e a inexistência de bens penhoráveis não caracterizam, por si só, abuso de personalidade, o que reafirma que a teoria maior não admite presunções simplificadas e exige comprovação robusta das hipóteses legais, de modo que apenas situações extremas, como fraude deliberada, confusão patrimonial evidente ou manipulação desvirtuada da pessoa jurídica, legitimam a ruptura da autonomia patrimonial, o que, novamente, alinha-se ao modelo da "prova clara e convincente".

O julgamento do Tema 1.210 poderá impactar a formulação do modelo bifásico ao, caso adote posição mais rígida, reforçar a necessidade de um standard elevado para a teoria maior, ou, se não o fizer, gerar interpretações equivocadas que confundam "presunção de abuso" com redução do standard, ampliando indevidamente a incidência da intervenção patrimonial. Por isso, o tema representa variável relevante para a consolidação dogmática aqui proposta, contudo, ele ainda se encontra pendente de julgamento.

Essa evolução jurisprudencial evidencia, portanto, que a definição do standard probatório adequado não é um exercício teórico abstrato, mas resultado de uma prática hermenêutica que alinha o ônus epistêmico do julgador ao fundamento material da desconsideração. A jurisprudência se aproxima, assim, de uma teoria normativa consistente: (a) quanto maior a gravidade da intervenção estatal (teoria maior), maior deve ser o rigor probatório; (b) quanto maior a vulnerabilidade da parte credora (teoria menor), menor deve ser o limiar de suficiência da prova.

O resultado é a consolidação paulatina de um sistema dual, no qual a adequação do standard não é uniforme, mas condicionada à natureza do direito material, ao valor jurídico tutelado e ao risco de erro que o ordenamento está disposto a suportar em cada situação.

Os elementos colhidos permitem identificar que a compreensão e o uso dos standards probatórios na desconsideração da personalidade jurídica permanecem marcados por certa heterogeneidade argumentativa, o que

indica espaço relevante para amadurecimento institucional. A consolidação de uma cultura decisória que explicite o nível de suficiência probatória adotado, articulando de forma transparente as razões pelas quais se admite maior ou menor tolerância ao risco de erro em cada hipótese, tende a fortalecer não apenas a previsibilidade das decisões em matéria empresarial e consumerista, mas também a qualidade do controle hermenêutico exercido pelas instâncias recursais e pela comunidade jurídica sobre a calibragem dessa intervenção patrimonial.

## 6 Conclusão

O exame dos modelos de constatação aplicáveis ao incidente de desconsideração da personalidade jurídica permite afirmar que a definição do standard probatório não é um aspecto secundário da técnica processual, mas um elemento estrutural do próprio instituto, notadamente porque a desconsideração, ao romper episodicamente a autonomia patrimonial, fundamento normativo da organização empresarial moderna, exige que o julgador estabeleça qual grau de certeza é necessário para legitimar essa intervenção, sob pena de comprometer a coerência do sistema e gerar insegurança jurídica tanto para credores quanto para sócios e terceiros.

A partir da análise doutrinária e jurisprudencial realizada, foi possível identificar que o ordenamento brasileiro opera, ainda que de maneira implícita, com um modelo bifásico de suficiência probatória. Na teoria maior, fundada no art. 50 do Código Civil, a necessidade de comprovar abuso da personalidade jurídica, por desvio de finalidade ou confusão patrimonial, revela um campo de incidência que demanda maior robustez epistêmica. A excepcionalidade da medida, somada ao impacto econômico da ruptura da autonomia patrimonial, impõe a adoção de um standard mais rigoroso, compatível com a prova clara e convincente, e insuficiente quando estruturado apenas sobre a preponderância de provas. A jurisprudência que exige demonstração "cabal" das hipóteses legais confirma esse entendimento e reforça a necessidade de reduzir o risco de falsos positivos.

Por outro lado, a teoria menor, centrada no art. 28 do Código de Defesa do Consumidor, opera com lógica protetiva, deslocando a distribuição do risco de erro em favor da parte vulnerável. Nesse contexto, o sistema jurídico admite um limiar probatório mais brando, baseado na preponderância de provas, pois exigir demonstração robusta de abuso esvaziaria a finalidade do instituto e inviabilizaria a tutela efetiva

do consumidor ou de outros sujeitos hipossuficientes. A jurisprudência confirma essa orientação ao reconhecer que indícios de inviabilidade patrimonial ou de obstáculo ao ressarcimento são suficientes para autorizar a medida.

O estudo permitiu, assim, demonstrar que a adequação do standard probatório depende do fundamento material da desconsideração, revelando uma coerência interna entre o direito material e a técnica probatória. A teoria maior, porque protetiva da estabilidade da autonomia patrimonial, exige maior rigor; a teoria menor, porque protetiva da vulnerabilidade da parte credora, admite uma carga probatória reduzida.

A principal contribuição deste artigo consiste na explicitação desse duplo regime de suficiência probatória, o que permite aos julgadores, advogados e operadores do direito compreender que a desconsideração não se submete a um único modelo epistêmico, mas a um conjunto diferenciado de exigências, diretamente vinculado ao risco de erro que o ordenamento jurídico considera aceitável em cada situação.

Destaca-se que a consolidação desse entendimento exige, evidentemente, aprofundamento empírico, especialmente no exame de decisões dos tribunais estaduais e do Superior Tribunal de Justiça, bem como desenvolvimento teórico mais sistemático sobre a conexão entre standards probatórios, distribuição de riscos e racionalidade econômica da autonomia patrimonial, permitindo ampliar a precisão do debate e, sobretudo, contribuir para um sistema decisório mais transparente, coerente e previsível, capaz de equilibrar de maneira adequada a repressão ao abuso e a preservação da segurança jurídica no ambiente empresarial.

Assim, o artigo contribui ao debate ao formular explicitamente um modelo bifásico de standards probatórios aplicável à desconsideração da personalidade jurídica, permitindo maior transparência epistêmica, coerência normativa e previsibilidade decisória nas intervenções patrimoniais.

## Referências

ADEODATO, João Maurício. Retórica realista e decisão jurídica. Revista de Direitos e Garantias Fundamentais, Vitória, v. 18, n. 1, p. 15-40, jan./abr. 2017. DOI: https://doi.org/10.18759/rdgf.v18i1.928; Disponível em: https://sisbib.emnuvens.com.br/direitosegarantias/article/view/928/322. Acesso em: 7 dez. 2025.

BRASIL. Código Civil. Lei nº 10.406, de 10 de janeiro de 2002.

BRASIL. Código de Processo Civil. Lei nº 13.105, de 16 de março de 2015.

BRASIL. Lei nº 8.078, de 11 de setembro de 1990. Código de Defesa do Consumidor.

BRASIL. Lei nº 13.874, de 20 de setembro de 2019. Institui a Declaração de Direitos de Liberdade Econômica.

BRASIL. Superior Tribunal de Justiça. Tema Repetitivo n. 1.210. Segunda Seção. Questão submetida a julgamento: Cabimento da desconsideração da personalidade jurídica nos casos de mera inexistência de bens penhoráveis e/ou eventual encerramento irregular das atividades da empresa. Afetação na sessão eletrônica de 9 a 15 ago. 2023. Informação complementar: não houve determinação de suspensão nacional dos processos. Publicado no DJe em 29 ago. 2023. Disponível em:https://processo.stj.jus.br/repetitivos/temas_repetitivos/pesquisa.jsp?novaConsulta=true&tipo_pesquisa=T&cod_tema_inicial=1210&cod_tema_final=1210. Acesso em: 7 dez. 2025.

FERRER BELTRÁN, Jordi. Valoração racional da prova. Trad. Vitor de Paula Ramos. 2. ed. São Paulo: Editora JusPodivm, 2022.

GOIÁS (Estado). Tribunal de Justiça. Apelação Cível n. 0389528-54.2005.8.09.0168, Águas Lindas de Goiás. Relator: Des. Rodrigo de Silveira. 10ª Câmara Cível. Julgamento em 05 fev. 2024. Disponível em: https://www.jusbrasil.com.br/jurisprudencia/tj-go/2970632271. Acesso em: 7 dez. 2025.

KNIJNIK, Danilo (coord.). Prova judiciária: estudos sobre o novo direito probatório. Porto Alegre: Livraria do Advogado, 2007. (paginasdedireito.com.br)

KNIJNIK, Danilo. Ceticismo fático e fundamentação teórica de um Direito Probatório. In: KNIJNIK, Danilo (coord.). Prova judiciária: estudos sobre o novo direito probatório. Porto Alegre: Livraria do Advogado, 2007a. p. 11-26.

KNIJNIK, Danilo. A prova nos juízos cível, penal e tributário. Rio de Janeiro: Forense, 2007b.

MADALENO, Rolf. A desconsideração judicial da pessoa jurídica e da interposta pessoa física no direito de família e no direito das sucessões. 2. ed. Rio de Janeiro: Forense, 2009.

MENDONÇA, Andrey Borges de. O standard de prova da investigação

criminal. In: GUEDES, Clarissa Diniz; MITIDIERO, Daniel; CARBONELL, Flávia et al. (orgs.). Direito Probatório: estudos em homenagem ao professor Gustavo Badaró. Londrina: Thoth, 2025. p. 453-472.

MINAS GERAIS. Tribunal de Justiça. Agravo de Instrumento n. 1.400.920-49.2023.8.13.0000. Rel. Des. Amorim Siqueira. 9ª Câmara Cível. Julgado em: 17 out. 2023. Publicado em: 18 out. 2023. Disponível em: https://www.jusbrasil.com.br/jurisprudencia/tj-mg/2015585831. Acesso em: 7 dez. 2025.

MINAS GERAIS. Tribunal de Justiça. Apelação Cível n. 5004572-74.2020.8.13.0518. Rel. Des. Leonardo de Faria Beraldo. 9ª Câmara Cível. Julgado em: 14 nov. 2023. Publicado em: 17 nov. 2023. Disponível em https://www.jusbrasil.com.br/jurisprudencia/tj-mg/2882627650 Acesso em 8 de dezembro de 2025.

MINAS GERAIS. Tribunal de Justiça. Apelação Cível n. 0018566-08.2017.8.13.0440. Rel. Des. Marco Aurélio Ferenzini. 14ª Câmara Cível. Julgado em: 26 jan. 2023. Publicado em: 27 jan. 2023. Disponível em https://www.jusbrasil.com.br/jurisprudencia/tj-mg/2744119861 Acesso em 8 de dezembro de 2025.

PARENTONI, Leonardo Netto. "Desconsideração da personalidade jurídica: aplicação às empresas familiares". In: COELHO, Fábio Ulhoa; FÉRES, Marcelo Andrade. Empresa familiar: estudos jurídicos. São Paulo: Saraiva, 2014. p. 241-271.

PEIXOTO, Ravi. Standards probatórios no direito processual brasileiro. Salvador: Juspodivm, 2021.

RIO GRANDE DO SUL (Estado). Tribunal de Justiça. Apelação Cível n. 70076720119, Parobé. Relator: Des. Rui Portanova. Oitava Câmara Cível. Julgamento em: 30 ago. 2018. Publicação em: 11 set. 2018. Disponível em: https://www.jusbrasil.com.br/jurisprudencia/tj-rs/3454076095. Acesso em: 7 dez. 2025.

RIO GRANDE DO SUL. Tribunal de Justiça. Agravo de Instrumento n. 5196407-78.2023.8.21.7000. Vigésima Câmara Cível. Rel. Des. Walda Maria Melo Pierro. Julgado em: 31 jan. 2024. Disponível em: https://www.jusbrasil.com.br/jurisprudencia/tj-rs/2190422283. Acesso em: 7 dez. 2025.

RIO GRANDE DO SUL. Tribunal de Justiça. Recurso Inominado n. 5028769-12.2016.8.21.0001. 4ª Turma Recursal Cível. Rel. Des. Carla

Patricia Boschetti Marcon. Julgado em: 01 dez. 2023. Disponível em https://www.jusbrasil.com.br/jurisprudencia/tj-rs/2121268341 Acesso em 7 de dezembro de 2025.

Capítulo 25

# DEBERES DE LOS ADMINISTRADORES FRENTE A LA INSOLVENCIA INMINENTE: REFLEXIONES SOBRE LA GUÍA CUARTA DE UNCITRAL COMO REFERENCIA PARA EL LEGISLADOR INTERNO

Thais Vitali Vieira[1]

## 1 Introducción

El comercio internacional, impulsado por la globalización y el aumento de las insolvencias transfronterizas, exige marcos jurídicos armonizados que faciliten las transacciones y proporcionen soluciones eficaces frente a situaciones de crisis empresarial.

Por ello, la Comisión de las Naciones Unidas para el Derecho Mercantil Internacional (UNCITRAL)[2] se ha consolidado como el principal órgano jurídico universal para impulsar la armonización y modernización del Derecho mercantil internacional, elaborando instrumentos normativos, leyes modelo y guías legislativas que sirven de referencia para los Estados.

Dentro del ámbito de la insolvencia, el Grupo de Trabajo V de UNCITRAL desarrolló la Guía Legislativa sobre el Régimen de la Insolvencia, cuya Cuarta Parte aborda las obligaciones de los administradores sociales en la proximidad de la insolvencia.

Este trabajo presenta las principales recomendaciones de dicha guía, especialmente las Recomendaciones 255 a 266, destacando su carácter técnico y enfoque preventivo, además de sugerir su potencial influencia en la Directiva (UE) 2019/1023. La Parte Cuarta de la Guía constituye

1 Doctoranda e investigadora en Derecho Mercantil en la *Universitat de Barcelona*, donde desempeña funciones como profesora sustituta. E-mail: thaisvitali@gmail.com.

2 UNCITRAL es la abreviación del nombre del órgano en inglés: *United Nations Commission on International Trade Law*. La sigla en español es CNUDMI, puesto que el nombre del órgano en este idioma es: Comisión de las Naciones Unidas para el Derecho Mercantil Internacional. Sin embargo, en este trabajo adoptaremos la sigla en inglés, puesto que así esta comisión es más comúnmente conocida.

un documento técnicamente refinado, cuya claridad permite a los Estados revisar sus marcos normativos con una base sólida.

## 2 Desenvolvimiento

En términos generales, existe un consenso creciente en torno a que el comercio internacional genera riqueza y constituye un pilar esencial para el bienestar económico global. No obstante, la autonomía normativa de los Estados y, paralelamente, el incentivo a la libre circulación de bienes plantea una cuestión fundamental: ¿quién elabora las reglas que rigen el comercio internacional y determina la forma en que deben realizarse los pagos y resolverse las controversias transfronterizas?

Esta problemática ha sido objeto de atención por parte de diversas entidades internacionales[1], especialmente ante los efectos de la globalización y la libre circulación de mercancías, en particular en el ámbito europeo, donde operan grandes grupos empresariales[2] y donde las insolvencias transfronterizas[3] representan un reto creciente.

La Asamblea General de las Naciones Unidas (ONU) reconoció que las disparidades entre las legislaciones nacionales aplicables al comercio internacional generaban obstáculos significativos. Consideró, además, que mediante una comisión especializada, la ONU podría desempeñar un papel activo en la reducción de dichas barreras.

En consecuencia, por Resolución 2205 (XXI), de 17 de diciembre de 1966[4], creó la Comisión de las Naciones Unidas para el Derecho Mercantil

1 Para efectos del tema de este trabajo, se destaca la entidad del UNCITRAL, no obstante, notablemente con el interés de armonizar el Derecho mercantil internacional en general, podemos citar: El Comité Marítimo Internacional; la *Commercial Finance Association;* Conferencia de La Haya de Derecho Internacional Privado; El Instituto Internacional para la Unificación del Derecho Privado, entre muchas otras.

2 Sobre el tema de grupos empresariales, específicamente, véase: SÁNCHEZ-CALERO GUILARTE, J.: «La insolvencia de los grupos como posible labor futura de la CNUDMI», *Anuario de Derecho Concursal,* 2005, núm. 6, Cizur Menor (Navarra): Thomson Civitas, págs. 339 y ss. y SÁNCHEZ-CALERO GUILARTE, J. y FUENTES, M.: «La insolvencia de los grupos: los trabajos de la CNUDMI y el Derecho concursal español», *Anuario de Derecho Concursal,* 2011, enero-abril, núm. 22, Cizur Menor (Navarra): Thomson Civitas, págs. 9 y ss.

3 Para una mayor compresión del papel de UNCITRAL en las insolvencias transfronterizas, *Vid.*: GONZÁLEZ PASCUAL, J. y PESSOA DE OLIVEIRA, A. K.: «El papel de la UNCITRAL (CNUDMI) en las insolvencias transfronterizas», *Panorama Socioeconómico*, vol. 31, núm. 46, julio- 2013, Talca (Chile): Universidad de Talca, págs. 41 y ss.

4 Un poco antes, en 1960, el comercio mundial empezó a expandirse espectacularmente y los gobiernos advirtieron la necesidad de disponer de un conjunto de normas y reglas de alcance mundial (normas internas).

Internacional[5] (UNCITRAL), que desde entonces se ha consolidado como el principal órgano jurídico universal encargado de impulsar la armonización y modernización del derecho mercantil internacional[6].

Es innegable que el comercio impulsa el crecimiento, mejora los niveles de vida y crea nuevas oportunidades económicas. Pero también genera desafíos que requieren respuestas coordinadas a nivel global. Con el fin de facilitar un entorno comercial más seguro y eficiente, UNCITRAL desarrolla normas modernas, equitativas y armonizadas, y despliega diversas actividades: Elaboración de convenios, leyes modelo y normas aceptadas internacionalmente; Preparación de guías jurídicas y legislativas con recomendaciones de gran valor práctico; Recopilación y difusión de jurisprudencia vinculada a instrumentos de derecho mercantil uniforme; Asistencia técnica en reformas legislativas nacionales; y Organización de seminarios regionales y nacionales sobre la materia[7].

Para llevar adelante esta labor, UNCITRAL cuenta con varios grupos de trabajo[8], cada uno dedicado a un sector específico del derecho mercantil internacional: tales como microempresas y PYMES; arbitraje, conciliación y solución de controversias; reforma del sistema de resolución de controversias entre inversionistas y Estados; comercio electrónico; régimen de la insolvencia; venta judicial de buques; así como otros dedicados a proyectos de infraestructura con financiación privada. Esta estructura permite a la Comisión abordar de manera integral los diversos desafíos del comercio internacional y ofrecer orientación práctica a los Estados.

---

5 Para celebrar el 50º aniversario del UNCITRAL, OLIVENCIA hizo un estudio sobre la comisión para recordar su origen, dejar constancia de lo acontecido en este período y los objetivos alcanzados. Véase: OLIVENCIA, M.: «La CNUDMI: origen, funcionamiento y fines», *Revista de Derecho Mercantil,* octubre-diciembre 2017, núm. 306, Cizur Menor (Navarra): Thomson Civitas, págs. 33 y ss.

6 Descripción de la comisión disponible en: https://uncitral.un.org/es/about, [Consultado el día 01-12-2025].

7 Para una aportación sobre textos del UNCITRAL, véase: PERALES VISCASILLAS, P.: «Retos tendencias actuales en la interpretación de los textos de la CNUDMI», *Revista de Derecho Mercantil,* octubre-diciembre 2017, núm. 306, Cizur Menor (Navarra): Thomson Civitas, págs. 41 y ss.

8 A continuación se presentan los grupos de trabajo y sus correspondientes números: Grupo de Trabajo I: Microempresas y PYMES; Grupo de Trabajo II: Arbitraje, Conciliación y solución de controversias; Grupo de Trabajo III: Reforma del sistema de solución de controversias entre inversionistas y Estados; Grupo de Trabajo IV: Comercio electrónico; Grupo de Trabajo V: Régimen de la insolvencia; Grupo de Trabajo VI: Venta judicial de buques; y otros grupos dedicados a proyectos de infraestructura con financiación privada.

Aunque la armonización global de estas materias parece, a primera vista, una tarea casi inalcanzable, la experiencia demuestra que los Estados miembros[1] recurren con creciente frecuencia a las recomendaciones de UNCITRAL para modernizar y reforzar sus sistemas jurídicos. En este trabajo nos centraremos específicamente en la materia de insolvencia, y más concretamente en la insolvencia inminente. Surge entonces la pregunta: ¿por qué UNCITRAL decidió abordar este tema en particular?

La razón es evidente: ha adquirido amplio reconocimiento la idea de que un régimen de insolvencia sólido y eficaz es esencial para prevenir o mitigar crisis financieras y para gestionar de manera ordenada las situaciones de sobreendeudamiento.

Con ello, UNCITRAL procura equilibrar tres elementos: 1) la necesidad de resolver con rapidez y eficiencia las dificultades financieras del deudor; 2) los intereses de las partes afectadas, especialmente los acreedores; y 3) consideraciones de orden público como el empleo y la recaudación fiscal.

El Grupo de Trabajo V, encargado del régimen de insolvencia, tiene por objetivo orientar las reformas legislativas alrededor del mundo y servir de referencia para autoridades nacionales y órganos legislativos.

Su primer gran aporte fue la Ley Modelo sobre la Insolvencia Transfronteriza (1997), seguido de múltiples guías legislativas que ofrecen análisis, opciones normativas y recomendaciones. En este estudio nos centraremos en la Guía Legislativa sobre el Régimen de la Insolvencia[2], Parte Cuarta, dedicada a las obligaciones de los administradores en la

---

1 Actualmente la ONU cuenta con la participación de 193 Estados miembros, siendo que cada uno es un miembro de la Asamblea General. Los Estados son admitidos como Miembros de las Naciones Unidas por una decisión de la Asamblea General a recomendación del Consejo de Seguridad. El listado de los Estados miembros, así como su fecha de admisión están disponibles en: https://www.un.org/es/about-us/member-states, [Consultado el día 01-12-2025].

2 La guía legislativa del UNCITRAL sobre el régimen de insolvencia, se divide en cuatro partes:: Primera parte (25 de junio de 2004): objetivos principales, relación con otras ramas del derecho, mecanismos para resolver dificultades financieras y marco institucional; Segunda parte (25 de junio de 2004): características de un régimen eficaz, etapas del procedimiento, criterios de apertura, suspensión de acciones, financiación posterior, participación de acreedores, liberación de deudas y cierre del procedimiento; Tercera parte (1 de julio de 2010): tratamiento de grupos de empresas, coordinación de procedimientos, financiación post-apertura, consolidación patrimonial, representante único y planes de reorganización; Cuarta parte (18 de julio de 2013): obligaciones de los administradores ante insolvencia inminente o inevitable, protección de acreedores y otros interesados, sección sobre directores de empresas en grupo (noviembre 2019); Quinta parte (24 de diciembre de 2021): adaptación de los mecanismos a microempresas y PYMES. Por todos, disponible en https://uncitral.un.org/es/texts/insolvency, [Consultado el día 07-12-2025].

proximidad de la insolvencia, y en particular en sus recomendaciones relativas a la actuación del administrador.

La Parte Cuarta constituye un documento técnicamente refinado, cuya profundidad y claridad permiten a los Estados revisar sus marcos normativos con una base sólida. Contiene 11 recomendaciones (núms. 255 a 266) que detallan con precisión: La naturaleza de las obligaciones de los administradores; El momento en que surgen dichas obligaciones (insolvencia inminente); Las partes afectadas; El régimen de responsabilidad; Los mecanismos de ejecución de las obligaciones.

No obstante, el objetivo de este trabajo no es exponer cada detalle de la guía, sino presentar específicamente las disposiciones relativas a las obligaciones de los administradores (Recomendaciones 255 y 266). Su finalidad puede sintetizarse de la siguiente manera[3]: Proteger los intereses legítimos de los acreedores y demás interesados; Garantizar que quienes adoptan decisiones sobre la gestión empresarial comprendan sus funciones en estas circunstancias; y Establecer remedios adecuados en caso de incumplimiento, que podrán hacerse efectivos una vez iniciado el procedimiento de insolvencia.

Estas finalidades deben aplicarse de modo que: no perjudiquen una reorganización satisfactoria, no desalienten la participación en la gestión de empresas en dificultades, y no limiten indebidamente el ejercicio razonable del juicio empresarial ni la asunción prudente de riesgos.

Al igual que ocurre en la Directiva (UE) 2019/1023[4], sobre reestructuración e insolvencia, se observa una preocupación prioritaria por los acreedores, aunque condicionada a que ello no comprometa la

3 Por todos: Naciones Unidas, «Guía Legislativa de la CNUDMI sobre el Régimen de la Insolvencia», *Cuarta parte: Obligaciones de los directores en el período cercano a la insolvencia*, 2013, pág. 15, disponible en https://uncitral.un.org/sites/uncitral.un.org/files/media-documents/uncitral/es/leg-guide-insol-part4-ebook-s.pdf, [Consultado el día 07-12-2025].

4 La Directiva sobre reestructuración e insolvencia, también conocida como "Directiva de reestructuración y segunda oportunidad", fue presentada como propuesta en el Parlamento Europeo el 22 de noviembre de 2016, con el objetivo de modificar partes de la Directiva 2012/30/UE y la Directiva (UE) 2017/1132. Tras casi cuatro años de análisis legislativo y dictámenes de los órganos europeos pertinentes, la propuesta se consolidó en la Directiva (UE) 2019/1023, publicada el 26 de junio de 2019, que cuenta con 35 artículos y 101 considerandos. Su finalidad es armonizar los marcos de reestructuración preventiva, permitiendo que empresas viables en dificultades financieras continúen su actividad, facilitando la exoneración de deudas para empresarios de buena fe y garantizando la eficiencia de los procedimientos, sin afectar los derechos fundamentales de trabajadores y otras partes interesadas. Este enfoque refleja un objetivo similar al de la UNCITRAL, que también promueve la prevención de la insolvencia mediante recomendaciones y guías legislativas dirigidas a los Estados.

posibilidad de reestructurar la empresa. Si comparamos ambas fuentes, se advierte una clara afinidad conceptual.

El artículo 19 de la Directiva sobre reestructuración e insolvencia, junto con los Considerandos 70 y 71, establece medidas concretas para que los administradores actúen en caso de insolvencia inminente. Entre ellas se destacan la adopción de mecanismos de alerta temprana, la protección del patrimonio social, la revisión de la viabilidad de la empresa, la reducción de gastos, la continuidad de operaciones cuando sea adecuado y la negociación con acreedores para iniciar procesos de reestructuración preventiva.

Estas recomendaciones buscan no solo prevenir la insolvencia, sino también proteger los intereses legítimos de los acreedores[1], evitando actuaciones dolosas o negligentes que puedan perjudicar a terceros.

Asimismo, la Directiva sugiere que los Estados miembros faciliten herramientas de alerta temprana, adaptadas al tamaño y complejidad de las empresas, e información clara y accesible sobre los procedimientos de reestructuración preventiva.

Este enfoque implica un cambio significativo en la toma de decisiones empresariales, dado que los administradores podrían tener que considerar los intereses de los acreedores incluso antes de que exista una insolvencia efectiva, más allá de su propio interés o del interés social tradicional.

En el contexto español, donde actualmente el deudor puede solicitar el concurso pero el acreedor depende de determinados hechos externos, la transposición de estas disposiciones representaría una innovación importante, introduciendo mecanismos preventivos y clarificando las obligaciones de los administradores frente a situaciones de proximidad a la insolvencia.

No obstante, las recomendaciones de UNCITRAL presentan un nivel de detalle mayor, especialmente en lo relativo a las medidas

1 A título de curiosidad, a nivel del derecho interno español, en la opinión de GARCIMARTÍN, al comentar la Directiva sobre reestructuración e insolvencia, la actual legislación española es suficiente para cumplir esta preocupación, véase: «Lo único que exige la Directiva son reglas que garanticen que los administradores han de tener **"debidamente en cuenta"** el interés de los acreedores. Y a estos efectos, las reglas sobre responsabilidad general y concursal son suficientes. Si se añade un mecanismo de "*cramdown*" del deudor, se cierra el círculo. Añadir, además, un giro en los deberes fiduciarios es dejar a los accionistas a la deriva». Así en: GARCIMARTÍN, F.: «De nuevo sobre los deberes fiduciarios y la proximidad del concurso », *Almacén de Derecho,* 7 de febrero 2019, disponible en: https://almacendederecho.org/de-nuevo-sobre-los-deberes-fiduciarios-y-la-proximidad-del-concurso/, [Consultado el día 07-12-2025].

razonables que deben adoptarse frente a la insolvencia inminente (v. Recomendación 256.a), y revelan con claridad su propósito fundamental: evitar la insolvencia.

No puede afirmarse con certeza que la Directiva europea haya tomado como referencia la Guía Cuarta de UNCITRAL[2], puesto que ello no aparece expresamente en sus fundamentos. No obstante, dado que la Guía es anterior a la Propuesta[3] inicial de la Directiva[4], es razonable pensar que pudo ejercer cierta influencia.

Si así fuera, cabe señalar que el legislador europeo dejó pasar la oportunidad de ofrecer a los Estados miembros un régimen más completo sobre la insolvencia inminente, semejante al planteado por UNCITRAL.

La Guía Cuarta desarrolla con precisión conceptos, obligaciones, criterios temporales, consecuencias, responsabilidad y medidas preventivas[5] aplicables a los administradores, configurando un marco notablemente coherente y técnicamente depurado.

---

2 Es relevante señalar que la preocupación de la Comunidad Europea por el salvamento y la reestructuración de empresas en crisis es anterior a la Propuesta de Directiva. A modo de antecedente histórico, Belén Campuzano (2004) destacó que la Comisión adoptó ya en 1994 sus primeras Directrices comunitarias sobre ayudas estatales de salvamento y reestructuración de empresas en dificultades. Véase: BELÉN CAMPUZANO, A., «Las Directrices comunitarias sobre ayudas estatales de salvamento y de reestructuración de empresas en crisis», Anuario de Derecho Concursal, núm. 3, Cizur Menor (Navarra): Aranzadi, pp. 379 y ss.

3 Para el análisis de los problemas y cuestiones derivados de la Propuesta, así como un estudio detallado sobre la reestructuración preventiva, véase el trabajo de Rojo, que examina la incidencia de la Directiva en el Derecho societario, concursal y preconcursal: ROJO, A., «La Propuesta de Directiva sobre Reestructuración Preventiva», Anuario de Derecho Concursal, núm. 42, septiembre-diciembre 2017, Madrid: Civitas, pp. 99 y ss.

4 En lo que respecta a las obligaciones de los administradores en situaciones de insolvencia inminente, la Directiva europea difiere de la propuesta inicial, que incluía un deber explícito de diligencia y protección hacia los acreedores. Durante el proceso legislativo, el artículo original fue modificado y renumerado como artículo 19, precedido por los considerandos 70 y 71, con cambios terminológicos y de alcance: "directivos" pasó a "administradores", se sustituyeron términos como "pérdidas" por "insolvencia inminente", "accionistas" por "tenedores de participaciones" y "trabajadores" por "otros interesados", y se reemplazó "conducta deliberada" por "conducta dolosa". Asimismo, se suavizó el carácter imperativo de las obligaciones, enfatizando la adopción de medidas para prevenir la insolvencia sin calificarlas como necesariamente "razonables". En particular, el Considerando 70 sugiere la creación de mecanismos de alerta temprana para identificar la proximidad de la insolvencia, alineándose con las recomendaciones de la Guía Cuarta de UNCITRAL, que definen obligaciones concretas para los administradores en períodos cercanos a la insolvencia, reforzando la prevención, la seguridad jurídica y la efectividad de los procedimientos de reestructuración.

5 Las medidas indicadas en la letra "a" de la Recomendación 256 constituyen, a nuestro juicio, un modelo ejemplar de actuación diligente para un administrador. Consideramos que estas sugerencias son aplicables incluso en situaciones de pérdidas significativas, ya que, si un administrador sigue las pautas establecidas en dicha recomendación, podría demostrar que actuó con la debida diligencia y, de este modo, eximirse de responsabilidad conforme al artículo 367 de la Ley de Sociedades de Capital.

Con todo, aunque la Directiva no alcance el grado de perfección técnica de la Guía, el legislador español, al cumplir con su obligación de transposición, hubiera tenido la oportunidad de aprovechar la riqueza normativa de UNCITRAL. Ello permitiría suplir la actual ausencia, en el ordenamiento español, de un régimen sistemático de obligaciones de los administradores en caso de insolvencia inminente.

Si España hubiera transpuesto la Directiva y, además, incorporaría conceptos y criterios inspirados en UNCITRAL (como la definición de insolvencia inminente, el régimen de responsabilidad o la ejecución de obligaciones), podría situarse a la vanguardia entre los sistemas europeos y convertirse en referencia internacional.

Sobre todo, y este es el punto clave, un régimen claro y preventivo otorgaría mayor seguridad jurídica, estabilizaría los estándares de actuación del administrador y contribuiría a prevenir situaciones de insolvencia y concursos de acreedores, tan frecuentes y perjudiciales en la economía española.

El legislador español, al promulgar la reforma de la ley concursal a través del texto Refundido de la Ley Concursal (TRLC 1/2020), no aprovechó la oportunidad de transponer de manera explícita la Directiva 2019/1023, dejando sin resolver la brecha de previsibilidad en torno a las dificultades financieras que podrían conducir al concurso, así como la falta de un marco temporal que permitiera detectar de manera temprana una insolvencia cercana y adoptar medidas preventivas.

De igual modo, la reforma mediante la Ley 16/2022, que invocó la transposición de la Directiva, tampoco incorporó expresamente el artículo 19 de la Directiva, relativo a las obligaciones de los administradores en situaciones de insolvencia inminente, lo que deja un vacío en cuanto a la definición clara de dichas obligaciones.

En consecuencia, a nuestro juicio, las normas españolas actuales no reflejan de manera clara ni detallada los mecanismos de alerta temprana, las obligaciones preventivas ni la protección de los intereses de los acreedores sugeridos por la Directiva, desaprovechando una oportunidad para fortalecer la previsión y la eficacia del régimen concursal.

Esta falta de transposición explícita limita la certeza jurídica y la previsibilidad para los administradores y acreedores, lo que podría dificultar la adopción de medidas preventivas efectivas[1].

1 La doctrina, en parte, coincide con el legislador español en que el régimen jurídico actual ya impone obligaciones a los administradores mediante los deberes de diligencia y lealtad,

Este caso sirve además como una observación de alcance global para los Estados miembros de la ONU: si se disponen de guías y modelos de ley elaborados por UNCITRAL, surge la pregunta de por qué no dedicar un estudio y un intento de incorporación de esta "soft law"[2] al derecho interno.

La omisión del legislador español también representa una pérdida de oportunidad para alinear el marco jurídico nacional con estándares internacionales y europeos, que buscan no solo proteger a los acreedores y otros interesados, sino también fortalecer la resiliencia de las empresas ante crisis financieras.

La implementación adecuada de estas normas permitiría dotar al sistema concursal español de mecanismos de prevención más eficaces, reduciendo el riesgo de insolvencias y concursos de acreedores devastadores.

Por ello, consideramos que la incorporación futura de las disposiciones de la Guía Cuarta de UNCITRAL y de los principios de la Directiva 2019/1023 no solo beneficiaría a España, sino que constituye una lección relevante a nivel internacional: la existencia de normas y guías de carácter "soft law" debería motivar a los Estados a estudiarlas y adaptarlas al derecho interno, proporcionando mayor seguridad jurídica, claridad en las obligaciones de los administradores y, en última instancia, fomentando un entorno más estable y previsible para la gestión empresarial y la protección de los intereses de los acreedores.

establecidos en la ley de sociedades. Por esta razón, se considera que la transposición del artículo 19 de la Directiva sobre marcos de reestructuración preventiva no es necesaria en el ordenamiento jurídico español y que el Derecho patrio ya contiene mecanismos adecuados para adaptar el deber de diligencia de los administradores en situaciones de insolvencia inminente, asegurando así una tutela equilibrada de los intereses de socios y acreedores. Véase: PÉREZ BENÍTEZ, J. J.: «La responsabilidad de los administradores sociales en el contexto de la reestructuración preventiva», *Almacén de Derecho*, 25 de mayo 2021, disponible en: https://almacendederecho.org/la-responsabilidad-de-los-administradores-sociales-en-el-contexto-de-la-reestructuracion-preventiva , [Consultado el día 08-12-2025].

2 Un somero concepto del *soft law* según el Diccionario Panhispánico del Español Jurídico de la Real Academia Española: Internacional privado - Conjunto de normas o reglamentaciones no vigentes que pueden ser consideradas por los operadores jurídicos en materias de carácter preferentemente dispositivo y que incluye recomendaciones, dictámenes, códigos de conducta, principios, etc. Influyen asimismo en el desarrollo legislativo y pueden ser utilizadas como referentes específicos en la actuación judicial o arbitral. Internacional público - Actos jurídicos que sin tener fuerza vinculante obligatoria contienen las pautas inspiradoras de una futura regulación de una materia, abriendo paso a un posterior proceso de formación normativa. RAE. *Diccionario Panhispánico del Español Jurídico (DPEJ),* disponible en: https://dpej.rae.es/lema/soft-law, [Consultado el día 08-12-2025].

## 3 Consideraciones finales

La Guía Cuarta de UNCITRAL constituye un ejemplo de cómo la "soft law" puede ofrecer soluciones prácticas y detalladas frente a la insolvencia inminente, proporcionando orientaciones claras sobre la actuación de los administradores y la protección de los intereses de los acreedores. Su enfoque preventivo y técnico permite anticipar riesgos financieros y establecer mecanismos de alerta temprana, elementos que podrían haber fortalecido notablemente el marco concursal español.

El caso español muestra que la legislación nacional no supo aprovechar esta oportunidad, ni mediante el TRLC 1/2020 ni con la Ley 16/2022, dejando sin desarrollar instrumentos que faciliten la detección temprana de dificultades financieras y la adopción de medidas eficaces antes del concurso.

A nivel internacional, esto evidencia una lección relevante para los Estados miembros de la ONU: contar con guías y modelos de leyes elaborados por organismos internacionales debería traducirse en un esfuerzo activo por adaptarlos al derecho interno, incrementando la eficacia preventiva y la seguridad jurídica en la gestión empresarial.

## Referencias

CAMPUZANO, A. B.: «Las Directrices comunitarias sobre ayudas estatales de salvamento y de reestructuración de empresas en crisis», *Anuario de Derecho Concursal,* 2004*,* núm. 3, Cizur Menor (Navarra): Aranzadi, págs. 379-382.

GARCIMARTÍN, F.: «De nuevo sobre los deberes fiduciarios y la proximidad del concurso », *Almacén de Derecho,* 7 de febrero 2019, disponible en: https://almacendederecho.org/de-nuevo-sobre-los-deberes-fiduciarios-y-la-proximidad-del-concurso/, [Consultado el día 07-12-2025].

GONZÁLEZ PASCUAL, J. y PESSOA DE OLIVEIRA, A. K.: «El papel de la UNCITRAL (CNUDMI) en las insolvencias transfronterizas», *Panorama Socioeconómico*, vol. 31, núm. 46, julio- 2013, Talca (Chile): Universidad de Talca, págs. 41 - 57.

OLIVENCIA, M.: «La CNUDMI: origen, funcionamiento y fines», *Revista de Derecho Mercantil,* octubre-diciembre 2017, núm. 306, Cizur Menor (Navarra): Thomson Civitas, págs. 33-40.

PERALES VISCASILLAS, P.: «Retos tendencias actuales en la interpretación de los textos de la CNUDMI», *Revista de Derecho Mercantil,* octubre-diciembre 2017, núm. 306, Cizur Menor (Navarra): Thomson Civitas, págs. 41-76.

PÉREZ BENÍTEZ, J. J. : «*La responsabilidad de los administradores sociales en el contexto de la reestructuración preventiva*», Almacén de Derecho, 25 de mayo 2021, disponible en: https://almacendederecho.org/la-responsabilidad-de-los-administradores-sociales-en-el-contexto-de-la-reestructuracion-preventiva , [Consultado el día 08-12-2025].

ROJO, A.: «La Propuesta de Directiva sobre reestructuración preventiva», *Anuario de Derecho Concursal,* septiembre-diciembre 2017, núm. 42, Madrid: Civitas, págs. 99-111.

SÁNCHEZ-CALERO GUILARTE, J.: «La insolvencia de los grupos como posible labor futura de la CNUDMI», *Anuario de Derecho Concursal,* 2005, núm. 6, Cizur Menor (Navarra): Thomson Civitas, págs. 339 - 349.

SÁNCHEZ-CALERO GUILARTE, J. y FUENTES, M.: «La insolvencia de los grupos: los trabajos de la CNUDMI y el Derecho concursal español», *Anuario de Derecho Concursal,* 2011, enero-abril, núm. 22, Cizur Menor (Navarra): Thomson Civitas, págs. 9 - 46.

Diccionario Panhispánico del Español Jurídico (DPEJ), disponible en: https://dpej.rae.es/lema/soft-law, [Consultado el día 08-12-2025].

DISPOSICIONES NORMATIVAS

Guía Legislativa de la CNUDMI sobre el Régimen de la Insolvencia, *Cuarta parte: Obligaciones de los directores en el período cercano a la insolvencia*, 2013, Organización de Naciones Unidas.

Propuesta de Directiva del Parlamento Europeo y del Consejo del 22 de noviembre de 2016 sobre marcos de reestructuración preventiva, segunda oportunidad y medidas para aumentar la eficacia de los procedimientos de condonación, insolvencia y reestructuración, y por la que se modifica la Directiva 2012/30/UE.

Directiva (UE) 2017/1132 del Parlamento Europeo y del Consejo, de 14 de junio de 2017, sobre determinados aspectos del Derecho de sociedades.

Directiva (UE) 2019/1023 del Parlamento Europeo y del Consejo, de 20 de junio de 2019, sobre marcos de reestructuración preventiva,

exoneración de deudas e inhabilitaciones, y sobre medidas para aumentar la eficiencia de los procedimientos de reestructuración, insolvencia y exoneración de deudas, y por la que se modifica la Directiva (UE) 2017/1132.

Real Decreto Legislativo 1/2020, de 5 de mayo, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley Concursal.

Ley 16/2022, de 5 de septiembre, de reforma del texto refundido de la Ley Concursal, aprobado por el Real Decreto Legislativo 1/2020, de 5 de mayo, para la transposición de la Directiva (UE) 2019/1023 del Parlamento Europeo y del Consejo, de 20 de junio de 2019, sobre marcos de reestructuración preventiva.

Capítulo 26

# ANULAÇÃO DA SENTENÇA ARBITRAL E SEGURANÇA JURÍDICA: ANÁLISE EMPÍRICA E REFLEXOS NO CONTEXTO BRASILEIRO

João Leandro Pereira Chaves[1]
Uriel Oliveira Marques[2]

## 1 Introdução

Diversos avanços jurídicos e econômicos verificados nas últimas décadas alavancaram exponencialmente a expansão da arbitragem no Brasil em diversos ramos como um mecanismo de solução de controvérsias dotado de flexibilidade, eficiência e celeridade.

Nesse contexto, o prestígio atribuído ao provimento jurisdicional arbitral se tornou fundamental na legitimidade da arbitragem, e a sentença arbitral, ao ser dotada de eficácia equivalente à judicial e de caráter irrecorrível quanto ao mérito, passou a desempenhar papel central nesse processo de consolidação do método.

Paralelamente, o próprio legislador previu hipóteses excepcionais de controle judicial voltadas à anulação da sentença arbitral, preservando garantias essenciais do procedimento.

O presente artigo analisa o instituto da anulação da sentença arbitral no ordenamento jurídico brasileiro, examinando o panorama histórico da arbitragem no país, seus vetores normativos e as hipóteses legais de anulação, bem como os reflexos desse controle judicial na prática forense e na segurança jurídica. A pesquisa adota abordagem teórica e empírica, a fim de compreender o papel do controle judicial na consolidação da sistemática arbitral nacional.

1 Mestre em Direito Comercial pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUC-SP), Pós-Graduado em Direito Corporativo pelo Instituto Brasileiro de Mercados de Capitais do Rio de Janeiro (IBMEC-RJ) e Graduado em Direito pela Faculdade de Direito de Vitória (FDV). Sócio em Assis Law. E-mail: joao.chaves@assis.law.

2 Graduando em Direito pela Universidade Vila Velha (UVV). Estagiário em Gimenes Alvarenga Advogados. E-mail: urieloliveiramarques@gmail.com.

## 2 Panorama da arbitragem no Brasil

Não há dúvidas: a arbitragem no Brasil foi revolucionada nas últimas décadas. Se antes marcado por incertezas quanto à sua compatibilidade com o ordenamento jurídico pátrio e limitada aceitação no mercado, o método hoje conquista um ambiente favorável e se consolida como alternativa eficiente e segura à jurisdição estatal, não se olvidando os importantes marcos dessa sua gradual evolução histórica no país: a *Operação Arbiter* deslanchada em 1989 e a promulgação da Lei nº 9.307 ("Lei de Arbitragem Brasileira") em 1996[1]; o reconhecimento da constitucionalidade da arbitragem pelo Supremo Tribunal Federal em 2001[2]; a ratificação da *Convenção sobre o Reconhecimento e a Execução de Sentenças Arbitrais Estrangeiras* ("Convenção de Nova Iorque") por meio do Decreto nº 4.311 em 2002; além de posteriores atualizações legislativas nos diplomas civil, processual civil e arbitral brasileiros.

Tais fatores resultaram em um período marcado pelo expressivo crescimento dos procedimentos arbitrais conduzidos por câmaras nacionais e internacionais envolvendo partes brasileiras, reflexo da crescente confiança dos agentes econômicos no instituto. Esse movimento culminou na expansão das instituições arbitrais brasileiras e na progressiva sofisticação de seus regulamentos, que passaram a contemplar arbitragens comuns, de emergência, expeditas e até produção antecipada de prova. Paralelamente, instituições tradicionais, como a CCI, instalaram polos no território nacional, enquanto câmaras brasileiras – como a CAM-CCBC, CIESP/FIESP, CAMARB, CBMA e FGV Câmara, além de outras de atuação regional – consolidaram-se e passaram a administrar centenas de disputas de alta complexidade técnica, movimentando valores bilionários. Tal cenário contribuiu de forma decisiva para o amadurecimento do

1 *"A Lei n.º 9.307/1996 nasceu de um anteprojeto de lei preparado no início da década de 1990, como ápice da chamada Operação Arbiter, iniciada no âmbito do Instituto Liberal de Pernambuco e conduzida por Petronio Muniz."* (FICHTNER, José Antonio; MANNHEIMER, Sergio Nelson; MONTEIRO, André Luis. Teoria geral da arbitragem. Rio de Janeiro: Forense, 2019, p. 27)

2 *"Durante os primeiros cinco anos após a edição da Lei de Arbitragem brasileira, a arbitragem não foi um meio de resolução de controvérsias largamente utilizado. A razão disso foi a existência de uma discussão no STF sobre a constitucionalidade do mecanismo específico da cláusula compromissória. Isto porque o direito de acesso à justiça está estabelecido na Constituição Brasileira. Baseado neste dispositivo, alguns ministros do STF (Sepúlveda Pertence, Sydney Sanches, Moreira Alves e Néri da Silveira) adotaram um ponto de vista mais conservador e entenderam que uma parte não pode abrir mão do seu direito de recorrer ao Judiciário antes mesmo do surgimento da disputa. Esse entendimento, contudo, não prevaleceu na decisão final da Suprema Corte, em dezembro de 2001"* (TIBURCIO, Carmem. Arbitragem Interna e Internacional: Aspectos Teóricos e Práticos. São Paulo: JusPodivm, 2024, pp. 49-50)

sistema e para a formação de um corpo profissional robusto e especializado no campo arbitral[3].

Os avanços legislativos e jurisprudenciais fizeram com que o Brasil se consolidasse internacionalmente como jurisdição *arbitration-friendly*[4], ocupando espaço significativo no acervo de câmaras internacionais e reforçando internamente a previsibilidade e a segurança jurídica essenciais para o ambiente de negócios, atraindo-se cada vez mais a atenção de investidores e empresas que buscam soluções eficientes e técnicas para seus litígios, ao passo que o custo das arbitragens diminui conforme o método se populariza.

Prova disso são os diversos estudos que comprovam o fortalecimento da arbitragem no Brasil ao longo dos anos. Segundo a pesquisa Arbitragem em Números divulgada em 2024[5], de coordenação de uma das autoras da Lei de Arbitragem, Selma Ferreira Lemes, que avaliou as arbitragens de 2022 a 2023 em trâmite em 8 câmaras situadas em São Paulo, Rio de Janeiro e Minas Gerais, foram registrados 318 processos arbitrais com valor envolvido de R$ 29 bilhões de reais.

Dentre as matérias objeto dos litígios arbitrais, encontram-se (i) o direito societário, (ii) demandas envolvendo construção civil e energia, e (iii) fornecimento de bens e serviços, com destaque para o crescimento de arbitragens trabalhistas após o advento da Lei nº 13.467/2017[6].

Os números levantados demonstram o avanço e a propagação da arbitragem como método de resolução de conflitos especializados e de alto valor envolvido, resultado também gerado pelo descrédito da população

---

3 Sobre a consolidação do instituto no país, desde 2005, a pesquisa *Arbitragem em Números*, por Selma Ferreira Lemes e atualmente em correalização com o Canal Arbitragem, demonstra a crescente adoção da arbitragem pelos agentes econômicos nacionais. Disponível em: *https://canalarbitragem.com.br*

4 *"Nonetheless, during the last decade, a number of states which historically distrusted international arbitration have ratified the New York Convention and/or enacted legislation supportive of the arbitral process. These include India, China, Saudi Arabia, Argentina, Algeria, Bahrain, Brazil, Tunisia, Turkey, Nigeria, Peru and (at least for a time) Russia, Ecuador and Venezuela."* (BORN, Gary. International Commercial Arbitration. Alphen aan den Rijn: Kluwer Law International, 2009, p. 120)

5 LEMES, Selma Ferreira (coord.). Arbitragem em Números: pesquisa 2024 (2022-2023). São Paulo: Canal Arbitragem, 2024. 35 p. Disponível em: https://canalarbitragem.com.br. Acesso em: 28/11/2025.

6 Que alterou o art. 507-A da CLT: *"Art. 507-A. Nos contratos individuais de trabalho cuja remuneração seja superior a duas vezes o limite máximo estabelecido para os benefícios do Regime Geral de Previdência Social, poderá ser pactuada cláusula compromissória de arbitragem, desde que por iniciativa do empregado ou mediante a sua concordância expressa, nos termos previstos na Lei no 9.307, de 23 de setembro de 1996."*

no Poder Judiciário[1], cada vez mais assoberbado de novos processos e ineficiente.

## 3 Princípios da arbitragem

Antes de adentrar às hipóteses legais de anulação de sentença arbitral, imperiosa a abordagem dos princípios da arbitragem, pilares do instituto e que garantem sua higidez, validade e eficácia no ordenamento jurídico brasileiro.

A arbitragem, enquanto método adequado de resolução de conflitos, tem se afirmado como objeto de estudo cientificamente autônomo. Contudo, sua origem multidisciplinar e suas características intrínsecas revelam um terreno fértil à formação de um alicerce de princípios – tanto importados de outros ramos quanto próprios – sobre os quais se edifica, hoje reconhecidos como plenamente aplicáveis[2].

Tais vetores normativos, como ocorre com diversos institutos da arbitragem, decorrem de históricas construções doutrinárias e jurisprudenciais desenvolvidas ao redor do globo e incorporadas internamente, especialmente por meio da Lei de Arbitragem Brasileira e da Convenção de Nova Iorque. Destacam-se a autonomia da vontade das partes, a autonomia da cláusula compromissória, a imparcialidade e independência dos árbitros, o *devido processo arbitral*, a celeridade procedimental e a irrecorribilidade da sentença arbitral – cada um desempenhando função estrutural essencial na sistemática arbitral, reforçando sua legitimidade perante os jurisdicionados e o mercado.

A restrita possibilidade de controle judicial sobre a sentença arbitral, incidente sobre a observância dos referidos princípios, é o que permite à arbitragem continuar a cumprir seu papel de método adequado e célere na resolução de conflitos, e garantindo a efetividade do sistema arbitral.

---

1 ASSOCIAÇÃO DOS MAGISTRADOS BRASILEIROS; FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS; INSTITUTO DE PESQUISAS SOCIAIS, POLÍTICAS E ECONÔMICAS. Estudo da Imagem do Judiciário Brasileiro: sumário executivo. Coordenação técnica: Antonio Lavareda. Rio de Janeiro: FGV; IPESPE, 2019. 167 p. Disponível em: https://justica.fgv.br/sites/default/files/2024-12/estudo_da_imagem_do_judiciario_brasileiro.pdf. Acesso em: 29 nov. 2025.

2 Cf. FICHTNER, José Antonio; MANNHEIMER, Sergio Nelson; MONTEIRO, André Luis. Teoria geral da arbitragem. Rio de Janeiro: Forense, 2019, p. 116

### *3.1 Autonomia da vontade*

A autonomia da vontade é o princípio norteador na escolha do caminho a ser seguido ao longo do procedimento arbitral, encontrando amplo respaldo em legislações nacionais e instrumentos internacionais ao redor do mundo[3].

Na Lei de Arbitragem brasileira, seus arts. 1º e 3º logo evidenciam, por meio do emprego do verbo *poder*, a primeira e mais importante manifestação desse princípio: a própria faculdade de as partes escolherem submeter seus litígios à arbitragem[4]. Não sendo vedado, também é lícito que as partes livremente definam as regras aplicáveis, escolham os árbitros, optem por uma arbitragem institucional, estabeleçam o cronograma procedimental – o limite será sempre a ordem pública[5].

### *3.2 Autonomia da cláusula compromissória*

Extrai-se do referido art. 3º que a arbitragem se lastreará através da convenção de arbitragem, subdividindo-se em cláusula compromissória e compromisso arbitral[6]. Em relação à primeira, todas as jurisdições favoráveis à arbitragem as reconhecem, no mínimo, como presumidamente separadas do contrato em que estão inseridas[7], tratando-se do princípio da autonomia da cláusula compromissória ou *separability doctrine*, incorporado no art. 8º

---

3 Cf. REDFERN, Alan; HUNTER, Martin; BLACKABY, Nigel; PARTASIDES, Constantine. Redfern and Hunter on International Arbitration. Nova Iorque: Oxford University, 2015, p. 365

4 Cf. FICHTNER, José Antonio; MANNHEIMER, Sergio Nelson; MONTEIRO, André Luis. Teoria geral da arbitragem. Rio de Janeiro: Forense, 2019, p. 120

5 Cf. SCAVONE JUNIOR, Luiz Antonio. Arbitragem: mediação, conciliação e negociação. Rio de Janeiro, Forense, 2023, p. 26

6 *"A convenção de arbitragem consubstancia a vontade declarada pelas partes, enquanto expressão de autorregulamentação de seus interesses. O art. 3º da Lei de Arbitragem enuncia a bipartição entre convenção de arbitragem e compromisso arbitral. O art. 4º da mesma lei define cláusula compromissória como 'convenção através da qual as partes em um contrato comprometem-se a submeter à arbitragem os litígios que possam vir a surgir, relativamente a tal contrato'. Por sua vez, o art. 9º conceitua o compromisso arbitral como 'a convenção através da qual as partes submetem um litígio à arbitragem de uma ou mais pessoas, podendo ser judicial ou extrajudicial'. Uma e outra, portanto, produzem o mesmo efeito de retirar do juiz estatal a jurisdição para conhecer de um determinado litígio, dando margem à instauração do juízo arbitral."* (FICHTNER, José Antonio; TOLENTINO, Augusto; POLASTRI, Leonardo; SALTON, Rodrigo. Convenção de arbitragem: parte geral. Rio de Janeiro: Forense, 2023, p. 115)

7 Cf. BORN, Gary. International Commercial Arbitration. Alphen aan den Rijn: Kluwer Law International, 2009, p. 323

da Lei de Arbitragem e consagrado no art. II, "3", da Convenção de Nova Iorque.

Por conseguinte, a eventual nulidade do contrato não implicará, automaticamente, na nulidade da convenção de arbitragem, que possui natureza de negócio jurídico autônomo para todos os fins[1], ao passo que tal autonomia também não garante sua validade[2]. O intuito por trás do princípio é garantir a efetivação da avença ao preservar a intenção da partes em submeter seus litígios à arbitragem[3].

### *3.3 Imparcialidade e independência dos árbitros*

A análise conjunta dos arts. 13, 14 e 21, § 2º, demonstram que o afastamento do árbitro em relação às partes e ao conflito que lhe foi submetido é imprescindível para a validade e eficácia da arbitragem, constituindo a essência dos princípios da imparcialidade e independência dos árbitros[4].

Incumbe ao árbitro, ao longo de todo o procedimento, não somente conhecer das causas típicas de suspeição e impedimento atinentes à jurisdição estatal, mas também revelar qualquer fato, anterior ou superveniente, que possa gerar dúvida quanto à higidez de sua atuação (dever de revelação, ou *duty of disclosure*)[5].

---

1 *"Gary Born elenca uma série de consequências práticas advindas do princípio da autonomia da convenção de arbitragem, dentre as quais se encontram: (i) a possibilidade de aplicação de um ordenamento jurídico diverso à cláusula compromissória do que aquele que é aplicado ao contrato na qual está inserida; (ii) a possibilidade de validade de cláusula compromissória, a despeito da constatação superveniente de inexistência, invalidade ou ineficácia do contrato na qual está inserida; (iii) a possibilidade de validade do contrato que contém cláusula compromissória, mesmo que essa seja posteriormente considerada inexistente, inválida ou ineficaz; e, por fim, (iv) conforme alguns autores, serve como fundamento analítico para o princípio da Kompetenz-Kompetenz, que traduz a ideia de que o tribunal arbitral é o ente naturalmente dotado de poderes para determinar os limites de sua própria jurisdição."* (FICHTNER, José Antonio; TOLENTINO, Augusto; POLASTRI, Leonardo; SALTON, Rodrigo. Convenção de arbitragem: parte geral. Rio de Janeiro: Forense, 2023, pp. 571-572)

2 *"Dessa forma, percebe-se que o princípio da autonomia não significa uma garantia de validade da cláusula compromissória. Em verdade, age em uma via de mão dupla, impedindo que vícios endógenos apenas ao contrato ou à convenção de arbitragem contaminem o outro negócio jurídico. Em expressão de Menezes de Cordeiro, tal princípio evita a criação de um "circulus inextrincabilis", no qual a invalidade de um dos negócios implica necessariamente na invalidade do outro."* (FICHTNER, José Antonio; TOLENTINO, Augusto; POLASTRI, Leonardo; SALTON, Rodrigo. Convenção de arbitragem: parte geral. Rio de Janeiro: Forense, 2023, p. 603)

3 Cf. FICHTNER, José Antonio; TOLENTINO, Augusto; POLASTRI, Leonardo; SALTON, Rodrigo. Convenção de arbitragem: parte geral. Rio de Janeiro: Forense, 2023, p. 572

4 Cf. FIGUEIRA JUNIOR, Joel Dias. Arbitragem. Rio de Janeiro: Forense, 2019, p. 233

5 Cf. CARMONA, Carlos Alberto. Arbitragem e processo: um comentário à Lei nº 9.307/1996.

Nessa mesma linha, ao longo de décadas, instrumentos de *soft law* como as Diretrizes da IBA sobre Conflitos de Interesses em Arbitragem Internacional se consolidaram como auxílio na definição de *standards*[6], constantemente atualizados na intenção de enfrentar as diversas imprevisibilidades da prática arbitral – capaz de cunhar conceitos próprios desde *"double-hatting"*[7] às *táticas de guerrilha*[8].

### *3.4 Devido processo arbitral*

Ainda no que tange o art. 21, § 2º, o *devido processo arbitral* representa a extensão, ao âmbito jurisdicional privado, dos princípios constitucionais do contraditório, da ampla defesa e da igualdade entre as partes. Ainda que a arbitragem se caracterize pela flexibilidade procedimental, as partes não podem suprimir garantias processuais mínimas e convencionarem aspectos que violem, material ou formalmente, tal conjunto de princípios constitucionais[9].

Assim, assegura-se às partes a oportunidade de participar plenamente do procedimento, apresentar provas, manifestar-se sobre documentos e alegações, e influenciar, efetivamente, na formação do convencimento do árbitro ou tribunal arbitral. Noutro vértice, as graves consequências decorrentes da hipótese de violação do devido processo arbitral por vezes contribuem para o crescente fenômeno da *due process paranoia*[10].

---

Barueri: Atlas, 2023, pp. 259-260

6 Cf. ELIAS, Carlos Eduardo Stefen. A versão 2024 das *IBA Guidelines on Conflict of Interest in International Arbitration*: alguns comentários. Revista Brasileira de Arbitragem, Alphen aan den Rijn, v. 21, nº 83, 2023, p. 119)

7 *"Double-hatting may provide that arbitrators shall refrain from simultaneously acting as legal counsel, until the time the arbitral award is enforced, on matters involving either of the parties, including parties with whom either party has a business relationships, similar facts, or same lex arbitri."* (DEVARAKONDA, Yasaschandra. Restricting Double-hatting To Safeguard International Arbitrations. Pepperdine Dispute Resolution Law Journal, Malibu, v. 22, nº 65, 2022, p. 14)

8 *"As condutas que podem ser consideradas táticas de guerrilha no âmbito da arbitragem têm em comum a violação ou o abuso de regras para obstruir, atrasar ou sabotar o procedimento arbitral de maneira deliberada. Isto é, são métodos antiéticos utilizados por aqueles que não estão interessados, ou que buscam evitar e/ou atrasar o resultado útil da arbitragem."* (COELHO, Eleonora. As táticas de guerrilha e a ética na arbitragem internacional. Revista Brasileira da Advocacia, São Paulo, v. 5, 2017, p. 39)

9 Cf. FERREIRA, Olavo Augusto Vianna Alves; ROCHA, Matheus Lins; FERREIRA, Débora Cristina Fernandes Ananias Alves. Lei de Arbitragem comentada. São Paulo: JusPodivm, 2023, p. 64

10 Sobre o fenômeno, o *International Arbitral Survey* promovido anualmente pela Queen Mary University of London, revelou em 2015 que: *"one issue that merits special attention is the phenomenon that an interviewee dubbed 'due process paranoia'. This issue was repeatedly raised in responses, including in nearly all the personal interviews. 'Due process paranoia' describes a reluctance*

### *3.5 Celeridade*

A celeridade, mais do que simples característica ou atrativo mercadológico, é princípio distintivo da arbitragem e representa uma das razões de sua crescente preferência no ambiente empresarial, pois ainda que a tutela não seja imediata, o procedimento flexível, a ausência de recursos e a especialidade dos árbitros possibilitam uma via mais rápida que a judicial[1].

Essa vantagem, entretanto, não se confunde com informalidade excessiva. A celeridade deve ser compatível com o devido processo arbitral, harmonizando princípios e adequando o cronograma procedimental para que não haja prorrogações injustificadas, não sendo razoável a arbitragem perdurar *ad aeternum*[2]. O art. 23 prevê prazo semestral para prolação da sentença, podendo as partes convencionarem outro, de modo que eventual desídia poderá ensejar graves consequências no que se refere à validade dos julgamentos.

### *3.6 Irrecorribilidade da sentença arbitral*

Em tempo, a irrecorribilidade da sentença arbitral, prevista no art. 18 da Lei de Arbitragem, expressa a própria natureza da jurisdição arbitral, fundada na confiança das partes nos árbitros, na qualidade técnica das decisões e na busca pela celeridade. Embora, dialogando com a autonomia da vontade, seja juridicamente possível que a convenção de arbitragem preveja mecanismos recursais internos, tal prática permanece incomum[3].

A regra da vedação a recursos, sucedâneos recursais, demais meios de impugnação e até mesmo à homologação impede que a jurisdição arbitral seja reduzida a uma etapa prévia da jurisdição estatal – como por

---

*by tribunals to act decisively in certain situations for fear of the arbitral award being challenged on the basis of a party not having had the chance to present its case fully. Many interviewees described situations where deadlines were repeatedly extended, fresh evidence was admitted late in the process, or other disruptive behaviour by counsel was condoned due to what was perceived to be a concern by the tribunal that the award would otherwise be vulnerable to challenge. Notably, even arbitrators identified this phenomenon as both problematic and commonplace. Indeed, many revealed in interviews that this concern has influenced decisions they have made when sitting as arbitrator".* Disponível em: *https://www.qmul.ac.uk/arbitration/research/2015/*

1 TIBURCIO, Carmem. Arbitragem Interna e Internacional: Aspectos Teóricos e Práticos. São Paulo: JusPodivm, 2024, p. 25

2 Cf. GUERRERO, Luis Fernando. Lei de arbitragem interpretada. São Paulo: Almedina, 2023, p. 129

3 Cf. FIGUEIRA JUNIOR, Joel Dias. Arbitragem. Rio de Janeiro: Forense, 2019, p. 402

muito tempo considerada, comprometendo seu desenvolvimento no país[4]. Quando houver fundamento legítimo para questionar o julgamento, a própria legislação arbitral definiu em quais situações, quando, por quais meios e perante quem serão possíveis o esclarecimento ou a anulação da decisão.

## 4 Anulação da sentença arbitral

Como já mencionado, com o advento da Lei nº 9.307/96, a sentença arbitral passou a produzir efeitos equivalentes àquela proferida pelo Poder Judiciário, constituindo título executivo judicial, nos termos do art. 31. Ainda que se debata o emprego do termo judicial, uma vez que não provém do Poder Judiciário, a intenção do legislador foi preservar a sentença arbitral ao restringir as matérias que poderão ser suscitadas no eventual processo de execução perante a jurisdição estatal, prestigiando o método e adequando-o a padrões internacionais[5].

Não obstante a estabilidade atribuída ao provimento jurisdicional arbitral, o referido diploma legal prevê, desde que presente o interesse processual, a possibilidade de a parte submeter ao Poder Judiciário pedido de anulação da sentença arbitral – através de ação autônoma ou impugnação ao cumprimento da sentença arbitral. O art. 33, *caput* e § 1º, estabelece que o prazo para a propositura da ação anulatória é de noventa dias, contados do recebimento da notificação da sentença arbitral parcial ou final, ou, quando aplicável, da decisão que apreciar os pedidos de esclarecimentos – instituto previsto no art. 30.

Cumpre rememorar que tal medida não possui natureza de recurso ou sucedâneo recursal, alinhando-se ao princípio da irrecorribilidade, examinado em tópico anterior. A ação de anulação configura verdadeira demanda autônoma, de caráter desconstitutivo, sendo seu único objetivo anular, total ou parcialmente, o título executivo formado na esfera arbitral[6]. Uma vez ajuizada, tramitará perante o juízo de primeiro grau, seguindo o rito do procedimento comum e sujeitando-se integralmente às regras do Código de Processo Civil, inclusive no que tange os recursos nele previstos[7].

---

4 Cf. TIBURCIO, Carmem. Arbitragem Interna e Internacional: Aspectos Teóricos e Práticos. São Paulo: JusPodivm, 2024, p. 43

5 Cf. TIBURCIO, Carmem. Arbitragem Interna e Internacional: Aspectos Teóricos e Práticos. São Paulo: JusPodivm, 2024, p. 47

6 Cf. CARMONA, Carlos Alberto. Arbitragem e processo: um comentário à Lei nº 9.307/1996. Barueri: Atlas, 2023, p. 433

7 Cf. CARMONA, Carlos Alberto. Arbitragem e processo: um comentário à Lei nº 9.307/1996.

Por se tratar de verdadeira ação anulatória – e não de revisão de mérito – não compete ao Poder Judiciário substituir o juízo arbitral, conforme expressamente preconiza o art. 33, § 2º. Havendo convenção de arbitragem válida, eventual anulação da sentença ensejará o retorno da controvérsia à seara arbitral para prolação de nova decisão, preservando a arquitetura do sistema[1].

Por fim, o art. 32 elenca oito hipóteses explícitas de nulidade, as quais serão examinadas no tópico subsequente, permitindo aprofundar a compreensão acerca do papel da anulação da sentença arbitral no cenário jurídico e econômico brasileiro, bem como seus reflexos na segurança jurídica nos impactos experimentados pelos jurisdicionados e agentes econômicos que se valem da arbitragem.

### *4.1 Hipóteses legais*

O art. 32 da Lei nº 9.307/96 prevê um rol considerado taxativo de causas que autorizam a anulabilidade – e não propriamente a nulidade – da sentença arbitral[2]. Trata-se de um controle externo de legalidade destinado a tutelar a violação dos princípios analisados nos tópicos anteriores e resguardar a legitimidade da jurisdição arbitral, sem abrir espaço para qualquer forma de reexame do mérito.

A primeira hipótese, prevista no art. 32, I, refere-se à nulidade da convenção de arbitragem, estopim de todo o procedimento arbitral. A cláusula compromissória, enquanto negócio jurídico, deve ser analisada sob a ótica da Escada Ponteana[3] e, portanto, adequar-se aos requisitos do plano da validade[4]. Via reflexa, a presença de vícios ou irregularidades

---

Barueri: Atlas, 2023, p. 436

1 Cf. FERREIRA, Olavo Augusto Vianna Alves; ROCHA, Matheus Lins; FERREIRA, Débora Cristina Fernandes Ananias Alves. Lei de Arbitragem comentada. São Paulo: Juspodivm, 2023, pp. 367-370

2 Cf. SCAVONE JUNIOR, Luiz Antonio. Arbitragem: mediação, conciliação e negociação. Rio de Janeiro, Forense, 2023, p. 223

3 Cf. FICHTNER, José Antonio; TOLENTINO, Augusto; POLASTRI, Leonardo; SALTON, Rodrigo. Convenção de arbitragem: parte geral. Rio de Janeiro: Forense, 2023, pp. 233-234

4 *"A validade jurídica da convenção de arbitragem, enquanto modalidade de negócio jurídico, está atrelada, em maior ou menor grau, ao elemento humano que particulariza essa modalidade de fato jurídico. Conforme explicado, o art. 104 do Código Civil explicita quais requisitos devem ser satisfeitos para considerar determinada realidade negocial enquanto válida. O regime do Código Civil dialoga com a Lei de Arbitragem, cuja interpretação conjunta permitirá definir os parâmetros que serão utilizados para analisar a validade da convenção de arbitragem. São esses, as partes, a forma e o objeto."* (FICHTNER, José Antonio; TOLENTINO, Augusto; POLASTRI, Leonardo; SALTON, Rodrigo. Convenção de arbitragem: parte geral. Rio de Janeiro: Forense,

insanáveis[5] que comprometam a validade da convenção fulminam toda a relação jurídico-processual subsequente, impondo-se a anulação da sentença.

O art. 32, II, por sua vez, prevê a anulação da sentença arbitral quando emanada por quem não podia ser árbitro. Como tratado em tópico anterior, a figura do árbitro exige imparcialidade, independência e plena capacidade civil, além de respeito a eventuais impedimentos e suspeições previstos tanto na legislação quanto nos regulamentos das câmaras arbitrais. A incompetência subjetiva do árbitro – seja porque não preenchia requisitos essenciais, seja porque incidia em causa de impedimento ou suspeição não revelada – compromete a lisura da jurisdição arbitral e macula o provimento jurisdicional final.

A hipótese do art. 32, III, diz respeito à ausência dos requisitos obrigatórios da sentença arbitral: relatório, fundamentação, dispositivo, data, local e assinaturas dos árbitros, conforme dispõe o art. 26. O caso concreto exige interpretação *favor arbitralis*, não havendo nulidade por mero descumprimento de regulamentação formal, mas de finalidades e garantias do procedimento[6]; não raramente, a deficiência dos requisitos, por óbvio, inviabiliza a compreensão da razão de decidir e dificulta a execução do título formado.

Igualmente se admite a anulação quando é comprovado que a sentença arbitral foi proferida fora dos limites da convenção de arbitragem – hipótese do art. 32, IV. Aqui se inserem limites objetivos decorrentes dos institutos processualistas clássicos das sentenças *ultra petita*, *extra petita* e *citra petita*, que naturalmente violam a inércia e congruência[7], e limites subjetivos relativos à vinculação das partes à convenção[8] – ambos desrespeitando a confiança depositada pelas partes no procedimento.

---

2023, p. 261)

5 Insanável pois: *"Tratando-se de nulidade relativa, é possível a ratificação do negócio jurídico, ainda que tácita; nesse sentido, o teor do art. 172 do CC: 'O negócio anulável pode ser confirmado pelas partes, salvo direito de terceiro'. Portanto, ainda que padeça dos vícios do consentimento ou tenha sido praticado por agente relativamente incapaz, o compromisso e a cláusula arbitral podem ter sido confirmados, expressa ou tacitamente, antes da alegação no procedimento arbitral ou na ação de nulidade."* (SCAVONE JUNIOR, Luiz Antonio. Arbitragem: mediação, conciliação e negociação. Rio de Janeiro, Forense, 2023, p. 228)

6 Cf. CARMONA, Carlos Alberto. Arbitragem e processo: um comentário à Lei nº 9.307/1996. Barueri: Atlas, 2023, pp. 417-418

7 Cf. NEVES, Daniel Amorim Assumpção. Manual de direito processual civil: volume único. São Paulo: JusPodivm, 2023, p. 568

8 Cf. TIBURCIO, Carmem. Arbitragem Interna e Internacional: Aspectos Teóricos e Práticos. São Paulo: JusPodivm, 2024, p. 404

O art. 32, VI, trata da hipótese de prevaricação, concussão ou corrupção dos árbitros. *"Chi è causa del suo mal, pianga se stesso!"* – logo, é amplamente reconhecido que a qualidade do provimento jurisdicional é irrelevante para fins de anulação e responsabilização civil dos árbitros, residindo o foco nas hipóteses de dolo, fraude, culpa grave, disfunção ou deficiência do tribunal arbitral, e sendo o árbitro equiparado à funcionário público no exercício de suas funções, tais condutas podem ainda ensejar repercussões na esfera criminal[1]. Trata-se, portanto, de previsão legal de anulabilidade para resguardar a confiança dos jurisdicionados no método quando presentes desvios éticos e morais de natureza grave que comprometam a higidez procedimental.

Continuando, o art. 32, VII, prevê a nulidade quando comprovado que a sentença arbitral foi proferida fora do prazo legal ou estipulado pelas partes, destoando dos ditames do art. 12, III. O prazo constitui elemento estrutural do procedimento arbitral e representa a expressão da autonomia privada e a concretização da celeridade do instituto, de forma que o julgamento extemporâneo viola a confiança e expectativa das partes – a lei prevê remédios ao se preocupar em evitar a eternização da arbitragem[2].

O art. 32, VIII, dispõe sobre a violação aos princípios insculpidos no art. 21, § 2º, quais sejam: contraditório, igualdade das partes, imparcialidade do árbitro e livre convencimento. Como já tratado, embora a arbitragem se desenvolva fora do Poder Judiciário e seja reconhecida por sua flexibilidade, ela é constitucionalmente regida pelas garantias mínimas do devido processo legal, de tal sorte que a violação compromete diretamente a sentença arbitral[3].

Por fim, consoante aos pilares do ordenamento jurídico brasileiro, analogamente à previsão do art. 39, II, e enfrentando a natureza taxativa do rol, entende-se possível a anulação da sentença arbitral que ofenda a ordem pública nacional[4]. A "ordem pública" – cláusula propositalmente indeterminada – destina-se à preservação dos valores jurídicos, morais e

1 Cf. FIGUEIRA JUNIOR, Joel Dias. Arbitragem. Rio de Janeiro: Forense, 2019, p. 241

2 Cf. CARMONA, Carlos Alberto. Arbitragem e processo: um comentário à Lei nº 9.307/1996. Barueri: Atlas, 2023, p. 227

3 Cf. FERREIRA, Olavo Augusto Vianna Alves; ROCHA, Matheus Lins; FERREIRA, Débora Cristina Fernandes Ananias Alves. Lei de Arbitragem comentada. São Paulo: Juspodivm, 2023, p. 364

4 Cf. TIBURCIO, Carmem. Arbitragem Interna e Internacional: Aspectos Teóricos e Práticos. São Paulo: JusPodivm, 2024, pp. 406-412

econômicos de determinada sociedade[5], não devendo se transmudar em permissão para deslegitimação da jurisdição arbitral.

### *4.2 Análise empírica e reflexos da anulação da sentença arbitral no contexto brasileiro*

Colocados os principais aspectos relacionados à arbitragem e à ação anulatória, passa-se à análise de estudos empíricos que versam sobre como os principais Tribunais de Justiça têm enfrentado este tipo de demanda, a fim de concluir se o instituto da ação anulatória, que visa garantir o cumprimento dos princípios aplicáveis à arbitragem, está sendo aplicado de forma correta, colocando em xeque a higidez deste método de resolução de conflitos.

O primeiro estudo empírico abordado foi promovido pelo Comitê Brasileiro de Arbitragem (CBAr) em parceria com a Associação Brasileira de Jurimetria (ABJ). A iniciativa dá continuidade à tradição de levantamentos jurisprudenciais promovidos pelo CBAr, que já havia realizado pesquisas de âmbito nacional em 2007 e 2016, estas últimas com foco nos tribunais superiores[6].

A referida pesquisa representa a primeira fase do projeto, voltada especificamente ao exame das decisões proferidas pelo Tribunal de Justiça do Estado de São Paulo, escolhido em razão da relevância da arbitragem comercial na jurisdição paulista e da existência de varas especializadas em direito empresarial e conflitos de arbitragem.

A base de dados utilizada compreende 289 processos julgados pelas varas especializadas em direito empresarial e arbitragem da comarca de São Paulo entre março de 2018 e novembro de 2022, extraídos do banco de sentenças públicas do TJSP. A pesquisa abrangeu cinco categorias de ações judiciais relacionadas à arbitragem: ações anulatórias, ações sobre medidas de urgência pré-arbitrais, ações de cumprimento de sentença arbitral, ações de instituição de arbitragem e ações que questionam a convenção de arbitragem.

---

5 Cf. SARLET, Ingo Wolfgang; MARINONI, Luiz Guilherme; MITIDIERO, Daniel. Curso de Direito Constitucional. São Paulo: Saraiva Jur, 2025, p. 156

6 Cf. ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE JURIMETRIA; COMITÊ BRASILEIRO DE ARBITRAGEM. Processos relacionados à arbitragem: um levantamento no banco de sentenças do TJSP. São Paulo: ABJ, 2023. Disponível em: https://abj.quarto.pub/obsarb/. Acesso em: 29/11/2025

Os casos foram ainda segmentados em duas categorias contratuais: contratos em geral, que representaram 75% da amostra (217 casos), e contratos de colaboração[1] (franquias, cooperativas do sistema Unimed e concessionárias de veículos), correspondentes a 25% do universo pesquisado (72 casos). A metodologia incluiu revisão manual das decisões por profissionais especializados em arbitragem, bem como análise de 132 decisões proferidas em sede recursal.

Os resultados revelam padrões distintos de judicialização conforme a categoria contratual. Das 93 ações anulatórias identificadas, 63% originaram-se de contratos de colaboração, embora estes representem apenas um quarto do total de casos analisados, sendo que a taxa de procedência (total ou parcial) das ações anulatórias mostrou-se significativamente divergente entre as categorias: 17,7% para contratos em geral e 59,3% para contratos de colaboração. Nos contratos em geral, 64,7% das ações foram julgadas improcedentes e 17,6% extintas sem resolução de mérito, ao passo que nos contratos de colaboração a improcedência alcançou 40,7% dos casos.

Tais dados sugerem que, no universo dos contratos em geral, as ações anulatórias são utilizadas de forma criteriosa, com baixa taxa de êxito compatível com o caráter excepcional do controle judicial da arbitragem. Já nos contratos de colaboração, a elevada taxa de procedência pode indicar deficiências estruturais nos procedimentos arbitrais setoriais, relacionadas a assimetrias entre as partes e a possíveis vícios na formação dos tribunais, embora o estudo não tenha catalogado os fundamentos específicos das decisões anulatórias para confirmar essa hipótese.

Já o segundo estudo analisado neste artigo foi promovido pelo Centro de Inovação, Administração e Pesquisa do Judiciário – FGV Justiça, em parceria com o IDP e Jusbrasil, intitulado "Ações Anulatórias de Sentença Arbitral em Números: Como Decidem os Tribunais de Justiça e o STJ", de junho de 2024, e tem a base de dados mais ampla do estudo anterior[2].

---

1 A pesquisa adota o conceito formulado por Paula Forgioni, definindo contratos de colaboração como aqueles contratos não societários que têm por objetivo balizar a relação entre as partes em termos mais amplos ao longo do tempo, com áleas distintas, mas interdependentes, sem configurar uma sociedade propriamente dita (FORGIONI, Paula. *Contratos Empresariais: teoria geral e aplicação*, 4ª ed., 2019, p. 179-207).

2 Cf. SALOMÃO, Luis Felipe; LEME, Elton (Coord.). Ações anulatórias de sentença arbitral em números: como decidem os Tribunais de Justiça e o STJ. [S.l.]: FGV Justiça; IDP; Jusbrasil, jun. 2024.

Os dados foram extraídos do Jusbrasil, abrangendo um universo de 389 decisões em sede de Apelação e Recurso Especial (REsp), julgadas no período de 2018 a 2023, com análise de decisões proferidas pelos 27 Tribunais de Justiça (TJs) e o Superior Tribunal de Justiça (STJ).

A metodologia de coleta resultou em uma base inicial de 1.916 decisões, das quais 1.903 foram consideradas válidas sendo que, do total analisado, os Tribunais de Justiça de Goiás (TJGO) e São Paulo (TJSP) concentraram, em conjunto, mais de 71% das decisões em apelação sobre o tema no período.

Os resultados consolidados revelam que a taxa de procedência (anulação total ou parcial) das ações anulatórias de sentença arbitral é baixa, indicando um forte prestígio do Judiciário ao instituto arbitral. Considerando a amostra total de 389 decisões proferidas por Tribunais de Justiça e pelo STJ (Apelação e REsp), a anulação da sentença arbitral (total ou parcialmente) ocorreu em apenas 21,10% dos casos analisados.

Cabe pontuar que, na análise dos processos em trâmite no Tribunal de Justiça de São Paulo, os litígios envolvendo sentenças arbitrais proferidas no contexto do sistema cooperativo Unimed exercem influência substancial sobre os números levantados, já que o estudo identificou 90 recursos de apelação versando sobre ações anulatórias de sentença arbitral, dos quais 35 resultaram na invalidação do decisum arbitral. Dessa amostra, os casos originários do sistema Unimed correspondem a 50 apelações, sendo que em 28 delas houve provimento para anular a sentença arbitral impugnada.

A taxa geral de procedência das ações anulatórias no TJSP alcançou 38,90%, cabendo ao sistema cooperativo Unimed a responsabilidade por 56% desse resultado. Excluídos os casos vinculados ao sistema Unimed, a taxa de procedência das ações anulatórias perante o TJSP reduziria para 17,50%, patamar compatível com o índice de 17,7% identificado pelo Observatório da Arbitragem para os contratos em geral.

Ainda, em relação aos fundamentos legais utilizados para as anulações, o estudo constatou que os incisos mais invocados do Art. 32 da Lei nº 9.307/96 foram o inciso IV (proferida fora dos limites da convenção de arbitragem) e o inciso VIII (desrespeito aos princípios do contraditório, igualdade das partes, livre convencimento e imparcialidade do árbitro), sendo esses os principais vícios que, de fato, ensejaram a invalidação da sentença. Essa distribuição sugere que as ações anulatórias que prosperam tendem a se basear em vícios procedimentais ou de competência estritos,

não configurando um uso frívolo massivo ou uma revisão judicial do mérito da decisão arbitral.

Por fim, como último estudo empírico relacionado ao julgamento de ações de anulação de sentença arbitral, passa-se à abordagem do trabalho intitulado "A ação anulatória de arbitragem e a litigância frívola: uma análise econômica", de autoria de Jacques Felipe Albuquerque Rubens, desenvolvido como Dissertação de Mestrado no Programa de Pós-graduação em Direito da Universidade do Estado do Rio de Janeiro (UERJ)[1].

O objetivo central foi diagnosticar a ocorrência do fenômeno da litigância frívola no âmbito da ação anulatória de sentença arbitral (prevista no Art. 33 da Lei n. 9.307/96), partindo da hipótese de que, dadas as restrições legais para anulação, os demandantes poderiam estar utilizando este remédio jurídico como um mero mecanismo protelatório ou abusivo, sem perspectiva real de invalidação da sentença.

Para verificar a problemática, o estudo promoveu uma pesquisa empírica, quantitativa e documental com o objetivo de analisar ações anulatórias de arbitragem julgadas em 2ª instância processadas pelo Tribunal de Justiça do Estado de São Paulo (TJSP), e consistiu na análise de Apelações Cíveis (acórdãos de órgão colegiado) que enfrentaram o mérito da nulidade da sentença arbitral. O marco temporal para a coleta de dados abrangeu os acórdãos cujo julgamento ocorreu entre 01 de janeiro de 2016 e 31 de dezembro de 2020.

Embora o autor não tenha trazido um percentual específico, a análise dos resultados revelou que a taxa de procedência das ações anulatórias é baixa, o que permitiu classificar a maioria das demandas como frívolas, ratificando a hipótese inicial da pesquisa[2]. A constatação de que o número de ações frívolas excedeu o número de ações não-frívolas sugere que muitos autores estão ajuizando ações cujos fundamentos (baseados taxativamente no Art. 32 da Lei n. 9.307/96, como excesso de limites da convenção ou desrespeito aos princípios processuais) não foram suficientes para convencer nenhum dos magistrados que as apreciaram, o que reforça os dados anteriormente analisados que reforçam o manejo da ação anulatória

1 Cf. RUBENS, Jacques Felipe Albuquerque. A ação anulatória de arbitragem e a litigância frívola: uma análise econômica. 2021. 114 f. Dissertação (Mestrado em Direito) – Faculdade de Direito, Universidade do Estado do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2021.

2 Para fins da pesquisa, uma ação foi catalogada como frívola se o pedido de invalidação da sentença arbitral fosse rejeitado em todas as instâncias (1º e 2º graus), indicando que a demanda não possuía nenhuma chance de vitória.

para os casos em que, de fato, há algum tipo de vício insanável que macula a sentença arbitral.

## 5 Conclusão

O presente estudo propôs-se a investigar se o instituto da ação anulatória de sentença arbitral vem sendo manejado em conformidade com sua finalidade legal, qual seja, o controle externo de legalidade do procedimento arbitral, ou se tem sido utilizado como expediente protelatório e frívolo. Para tanto, após contextualizar o panorama da arbitragem no Brasil e examinar os princípios que lhe conferem legitimidade, foram detalhadas as hipóteses taxativas do art. 32 da Lei nº 9.307/96 e analisados três estudos empíricos que mapearam o comportamento dos tribunais brasileiros diante dessas demandas.

Os dados empíricos convergem para um cenário de baixa taxa de procedência das ações anulatórias quando excluídos os litígios oriundos de contratos de colaboração, notadamente aqueles vinculados ao sistema cooperativo Unimed. Os estudos do Observatório da Arbitragem (CBAr/ABJ) e da FGV Justiça/IDP apontam taxas de procedência entre 17,5% e 17,7% para contratos em geral, enquanto a dissertação Jacques Felipe Albuquerque Rubens classificou a maioria das demandas como frívolas.

A contribuição do presente artigo reside na sistematização e análise conjunta dos principais levantamentos empíricos disponíveis, permitindo uma compreensão mais abrangente do fenômeno da judicialização da arbitragem no Brasil. Os resultados reforçam a consolidação do país como jurisdição *arbitration-friendly* e evidenciam que, no universo dos contratos paritários, a ação anulatória cumpre seu papel de remédio excepcional, não se prestando à revisão de mérito da decisão arbitral.

Por fim, reconhece-se como limitação dos estudos analisados a ausência de catalogação sistemática dos fundamentos específicos invocados em cada decisão anulatória, o que impede conclusões definitivas sobre os vícios mais recorrentes. Ainda assim, os dados disponíveis permitem afirmar que a ação anulatória de sentença arbitral, no contexto brasileiro, tem sido utilizada predominantemente dentro dos limites legais, constituindo instrumento legítimo de controle de legalidade e não mecanismo de revisão do mérito ou de protelação processual generalizada.

## Referências

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE JURIMETRIA; COMITÊ BRASILEIRO DE ARBITRAGEM. Processos relacionados à arbitragem: um levantamento no banco de sentenças do TJSP. São Paulo: ABJ, 2023. Disponível em: https://abj.quarto.pub/obsarb/. Acesso em: 29/11/2025.

BORN, Gary. International Commercial Arbitration. Alphen aan den Rijn: Kluwer Law International, 2009.

CARMONA, Carlos Alberto. Arbitragem e processo: um comentário à Lei nº 9.307/1996. Barueri: Atlas, 2023.

COELHO, Eleonora. As táticas de guerrilha e a ética na arbitragem internacional. Revista Brasileira da Advocacia, São Paulo, v. 5, 2017.

DEVARAKONDA, Yasaschandra. Restricting Double-hatting To Safeguard International Arbitrations. Pepperdine Dispute Resolution Law Journal, Malibu, v. 22, nº 65, 2022.

ELIAS, Carlos Eduardo Stefen. A versão 2024 das IBA Guidelines on Conflict of Interest in International Arbitration: alguns comentários. Revista Brasileira de Arbitragem, Alphen aan den Rijn, v. 21, nº 83, 2023.

FERREIRA, Olavo Augusto Vianna Alves; ROCHA, Matheus Lins; FERREIRA, Débora Cristina Fernandes Ananias Alves. Lei de Arbitragem comentada. São Paulo: JusPodivm, 2023.

FICHTNER, José Antonio; MANNHEIMER, Sergio Nelson; MONTEIRO, André Luis. Teoria geral da arbitragem. Rio de Janeiro: Forense, 2019,

FICHTNER, José Antonio; TOLENTINO, Augusto; POLASTRI, Leonardo; SALTON, Rodrigo. Convenção de arbitragem: parte geral. Rio de Janeiro: Forense, 2023

FIGUEIRA JUNIOR, Joel Dias. Arbitragem. Rio de Janeiro: Forense, 2019.

GUERRERO, Luis Fernando. Lei de arbitragem interpretada. São Paulo: Almedina, 2023.

LEMES, Selma Ferreira (coord.). Arbitragem em Números: pesquisa 2024 (2022-2023). São Paulo: Canal Arbitragem, 2024. 35 p. Disponível em: https://canalarbitragem.com.br.

NEVES, Daniel Amorim Assumpção. Manual de direito processual civil: volume único. São Paulo: JusPodivm, 2023.

QUEEN MARY UNIVERSITY OF LONDON; WHITE & CASE. International Arbitration Survey: Improvements and Innovations in International Arbitration. Londres, 2015. Disponível em: *https://www.qmul.ac.uk/arbitration/research/2015/.*

REDFERN, Alan; HUNTER, Martin; BLACKABY, Nigel; PARTASIDES, Constantine. Redfern and Hunter on International Arbitration. Nova Iorque: Oxford University, 2015.

RUBENS, Jacques Felipe Albuquerque. A ação anulatória de arbitragem e a litigância frívola: uma análise econômica. 2021. 114 f. Dissertação (Mestrado em Direito) – Faculdade de Direito, Universidade do Estado do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2021.

SALOMÃO, Luis Felipe; LEME, Elton (Coord.). Ações anulatórias de sentença arbitral em números: como decidem os Tribunais de Justiça e o STJ. [S.l.]: FGV Justiça; IDP; Jusbrasil, jun. 2024.

SARLET, Ingo Wolfgang; MARINONI, Luiz Guilherme; MITIDIERO, Daniel. Curso de Direito Constitucional. São Paulo: Saraiva Jur, 2025.

SCAVONE JUNIOR, Luiz Antonio. Arbitragem: mediação, conciliação e negociação. Rio de Janeiro, Forense, 2023.

TIBURCIO, Carmem. Arbitragem Interna e Internacional: Aspectos Teóricos e Práticos. São Paulo: JusPodivm, 2024.

Capítulo 27

# O VALOR DA EMPRESA: MÉTODOS DE APURAÇÃO

Leonardo Gomes de Aquino[1]

## 1 Introdução

A avaliação de empresas constitui instrumento essencial nas operações societárias, nos processos de investimento e na formulação de estratégias empresariais, desempenhando papel decisivo em contextos como fusões e aquisições, reorganizações societárias, sucessão empresarial e ingresso de novos investidores. Diante da crescente complexidade dos mercados e da valorização de ativos intangíveis, a mensuração do valor empresarial passou a demandar abordagens cada vez mais sofisticadas, capazes de refletir não apenas a situação patrimonial da empresa, mas também sua capacidade futura de geração de resultados.

O tema deste artigo consiste na análise dos principais métodos de avaliação de empresas, com enfoque nas abordagens baseadas em fluxo de caixa, múltiplos de mercado e valor dos ativos, bem como nas metodologias específicas aplicáveis a startups e em métodos complementares que incorporam variáveis estratégicas e financeiras adicionais. A delimitação do estudo concentra-se na exposição crítica desses métodos, sem a pretensão de esgotar modelos quantitativos específicos ou discutir casos empíricos concretos, privilegiando-se a compreensão de seus fundamentos, finalidades e limites de aplicação.

---

1 Advogado. Administrador Judicial. Bacharel em Ciências Contábeis. Possui graduação em Direito - FADOM - Faculdades Integradas do Oeste de Minas (2000) e mestrado em Ciências Jurídico-Empresariais pela Faculdade de Direito da Universidade de Coimbra (2005). Professor do Centro Universitário de Brasília, e da Universidade Católica de Brasília e do Instituto Euro-Americano de Educação, Ciência e Tecnologia. Tem experiência na área de Direito, com ênfase em Direito Comercial, atuando principalmente nos seguintes temas: sociedade, direito empresarial, comercial, empresa e arbitragem. Colunista na Coluna "Descortinando o Direito Empresarial" no Jornal Estado de Direito, ISSN 2446-6301 Autor dos seguintes livros: Propriedade Industrial. Editora D'Placido. Curso de Direito empresarial: Teoria da empresa e direito societário. Editora Kiron. Teoria geral dos contatos. Expert Editora. Contrato de Franquia. Expert Editora. Recuperação de empresas em tabelas. Expert Editora. Entre outros livros e diversos artigos publicados inclusive na Editora Revista dos Tribunais. Email: leonardogomesdeaquino@gmail.com

O problema de pesquisa que orienta o presente trabalho pode ser formulado nos seguintes termos: em que medida os diferentes métodos de avaliação de empresas são capazes de refletir, de forma adequada, o valor econômico do negócio, considerando as distintas realidades empresariais e os objetivos envolvidos nas operações societárias e de investimento?

O objetivo geral do artigo é examinar criticamente as principais metodologias de avaliação empresarial, identificando seus pressupostos teóricos, suas vantagens e suas limitações. Como objetivos específicos, busca-se: (i) descrever os métodos baseados em fluxo de caixa e sua lógica de apuração do valor intrínseco; (ii) analisar os métodos fundamentados em múltiplos e sua dependência de parâmetros de mercado; (iii) examinar as abordagens centradas no valor dos ativos e sua relevância patrimonial; (iv) apresentar metodologias voltadas à avaliação de startups; e (v) evidenciar a importância de métodos complementares na ampliação da análise do valor empresarial.

A justificativa do estudo reside na relevância prática e teórica da avaliação de empresas, sobretudo no contexto jurídico-empresarial, em que decisões estratégicas e negociais dependem de critérios de valoração tecnicamente consistentes e metodologicamente transparentes. A compreensão crítica dos métodos disponíveis contribui para a mitigação de riscos, para a adequada alocação de recursos e para a tomada de decisões mais alinhadas à realidade econômica dos negócios.

Quanto à metodologia, o trabalho adota abordagem qualitativa, de natureza exploratória e descritiva, fundamentada em pesquisa bibliográfica e documental, com base na literatura especializada em finanças corporativas, contabilidade e direito empresarial. A análise desenvolve-se de forma comparativa e crítica, buscando relacionar os diferentes métodos de avaliação às suas aplicações práticas e aos contextos empresariais em que se mostram mais adequados.

## 2 Valuation: processo de avaliação econômica e precificação do Goodwill

A avaliação de empresas constitui etapa central nas operações societárias, nos processos decisórios de investimento e na análise estratégica dos negócios, exigindo a adoção de métodos capazes de captar, com precisão e coerência, o valor econômico de uma organização (CORREIA NETO, 2018). Nesse contexto, este artigo apresenta, de forma sistematizada

e crítica, as principais abordagens utilizadas na mensuração do valor empresarial, contemplando os métodos baseados em fluxo de caixa, voltados à estimativa do valor intrínseco a partir da projeção e do desconto dos resultados futuros; os métodos fundamentados em múltiplos, que se apoiam na comparação com parâmetros de mercado; e as abordagens centradas no valor dos ativos, que tomam a estrutura patrimonial como referência (SANTOS, 2018). Abordam-se, ainda, metodologias específicas aplicáveis a startups, adequadas a negócios em estágio inicial e marcados por elevado grau de incerteza, bem como métodos complementares que ampliam a análise ao incorporar variáveis estratégicas e financeiras adicionais (ASSAF NETO, 2021).

Vamos imaginar a seguinte estória: Em 2014, Marina Tavares, engenheira de alimentos apaixonada por cafés especiais, decidiu transformar sua paixão em negócio e constituiu a Aurora Café & Grãos Especiais Ltda., uma sociedade limitada sediada em Sorocaba, interior de São Paulo. Inicialmente estruturada como uma pequena cafeteria artesanal, a empresa oferecia torra própria, produtos diferenciados e atendimento personalizado, características que rapidamente chamaram atenção do público local. No início, a Aurora operava com apenas quatro funcionários e um pequeno torrador com capacidade máxima de 80 kg de grãos por semana. Seu faturamento mensal era aproximadamente R$ 28 mil, com margem líquida de 8%. Em 2016, uma crítica especializada destacou o Aurora como um dos "Melhores Cafés Artesanais do Interior Paulista", o que dobrou a movimentação no local. Com a demanda crescente, Marina investiu em equipamentos mais robustos e firmou contratos diretos com produtores da Serra da Mantiqueira e do Sul de Minas, garantindo grãos premium de origem controlada. Em 2018, inaugurou um pequeno centro de torrefação e empacotamento, ampliando a capacidade produtiva para 400 kg semanais, e começou a fornecer produtos para empórios gourmet e cafeterias da região, elevando o faturamento anual para R$ 2,8 milhões, com margem líquida de 12%. Durante a pandemia, a empresa adaptou-se rapidamente ao digital, criando e-commerce e clubes de assinatura de cafés, o que fez as vendas online representarem 35% do faturamento total em 2021. Em 2025, a Aurora Café & Grãos Especiais Ltda. conta com 28 colaboradores, uma unidade moderna de torrefação, uma cafeteria conceito e distribuição para 72 pontos comerciais em São Paulo, Paraná e Rio de Janeiro. O faturamento anual é de R$ 6 milhões, com margem líquida de 14%. Marina avalia abrir franquias e receber investimentos para automação e expansão nacional.

Patrimônio e Dívidas

| **Item** | **Valor (R$)** |
|---|---|
| Imóvel próprio | 2.100.000 |
| Equipamentos industriais | 850.000 |
| Estoque médio | 320.000 |
| Marca e patentes | 500,000 |
| Goodwill (marca, reputação, fidelização) | — |
| Empréstimos bancários | 400.000 |
| Financiamento de equipamentos | 230.000 |
| Dívidas operacionais | 110.000 |

O valor de R$ 500.000 para marca e patentes é uma estimativa plausível considerando a força da marca no mercado regional, a proteção legal das patentes e o potencial de vendas adicionais associadas a esses ativos (CORREIA NETO, 2018). O goodwill, que inclui elementos intangíveis como reputação, relacionamento com clientes e know-how, continuará sendo considerado indiretamente nas projeções de fluxo de caixa e valuation, sem valor contábil fixo na planilha (PÓVOA, 2021).

Demonstração Resumida de Resultados (DRE)

| **Ano** | **Faturamento (R$)** | **Custos (R$)** | **Lucro Líquido (R$)** | **Margem Líquida** |
|---|---|---|---|---|
| 2018 | 2.800.000 | 2.464.000 | 336.000 | 12% |
| 2021 | 4.200.000 | 3.696.000 | 504.000 | 12% |
| 2025 | 6.000.000 | 5.160.000 | 840.000 | 14% |

Projeção Financeira (2026–2030): (A)Crescimento anual projetado de faturamento: 15%; (B) Margem líquida média projetada: 14%; (C) Investimentos previstos: expansão da torrefação e automação (~R$ 1,2 milhão); (D) Capital de giro adicional necessário: R$ 300 mil (MARTELANC, 2005):

| Ano | Faturamento (R$) | Lucro Líquido (R$) |
|---|---|---|
| 2026 | 6.900.000 | 966.000 |
| 2027 | 7.935.000 | 1.110.900 |
| 2028 | 9.125.250 | 1.277.535 |
| 2029 | 10.494.038 | 1.469.165 |
| 2030 | 12.068.143 | 1.689.540 |

Este conjunto de informações permitirá a aplicação dos diversos métodos de valuation apresentados anteriormente. Nos tópicos seguintes, o Aurora Café & Grãos Especiais Ltda. será analisado por meio de Fluxo de Caixa Descontado (DCF), Múltiplos de Mercado, Avaliação Patrimonial, Métodos específicos para startups e métodos complementares, com o objetivo de, ao final, determinar qual abordagem se mostra mais adequada para mensurar seu valor econômico (YOUNG, 2003).

## 3 Métodos baseados em fluxo de caixa (valuation intrínseco)

A trajetória empresarial da Aurora Café & Grãos Especiais Ltda. revela a consolidação de um empreendimento que evoluiu de uma cafeteria artesanal para uma estrutura integrada de torrefação, varejo e distribuição, demonstrando crescimento contínuo e capacidade de adaptação a mudanças estruturais do mercado (SANTOS, 2018). Constituída em 2014, a sociedade expandiu suas operações de forma gradual, apoiada em investimento tecnológico, formalização de contratos de fornecimento com produtores de renome e diversificação dos seus canais de venda (PÓVOA, 2021). No período compreendido entre 2018 e 2025, observa-se ampliação substancial de sua base operacional e consequente incremento de receitas. O faturamento anual evoluiu de R$ 2,8 milhões para R$ 6 milhões, acompanhado de melhora na margem líquida — que passou de 12% para 14% (COPELAND, 2002). Além disso, a adoção de comércio eletrônico e clubes de assinatura durante a pandemia consolidou um novo segmento de faturamento recorrente, fortalecendo o relacionamento com consumidores e ampliando o alcance geográfico da marca (YOUNG, 2003) e (ASSAF NETO, 2021).

A formação do patrimônio empresarial demonstra equilíbrio entre ativos tangíveis — como imóvel próprio, equipamentos industriais e estoque — e ativos intangíveis, representados pela marca, patentes e elementos não contabilizados, como reputação, fidelização e know-how. Embora o goodwill não conste contabilmente, sua presença é perceptível

na capacidade da empresa de gerar fluxos de caixa crescentes e sustentáveis (CORREIA NETO, 2018).

Em termos de endividamento, a sociedade mantém estrutura financeira administrável, com dívidas bancárias, financiamentos e obrigações operacionais que não comprometem de forma excessiva a liquidez da operação (SANTOS, 2018). Tal estabilidade financeira se mostra relevante para fins de valuation, pois permite que a empresa projete resultados futuros sem risco elevado de comprometimento do fluxo de caixa líquido disponível aos sócios (ASSAF NETO, 2021).

Para aplicar o método de valuation intrínseco — baseado no Fluxo de Caixa Descontado (DCF) — consideram-se as projeções financeiras elaboradas para o período de 2026 a 2030, que preveem crescimento anual de 15% do faturamento, manutenção de margem líquida média de 14% e aportes estratégicos em automação, expansão da capacidade produtiva e reforço do capital de giro. A análise jurídica-econômica exige, nesse contexto, a verificação da capacidade da empresa de gerar benefícios econômicos futuros, fundamento essencial do método DCF (YOUNG, 2003). Os valores projetados de lucro líquido apresentam tendência ascendente: R$ 966.000 em 2026, R$ 1.110.900 em 2027, R$ 1.277.535 em 2028, R$ 1.469.165 em 2029 e R$ 1.689.540 em 2030. Tais números evidenciam fluxo contínuo e previsível de caixa, elemento determinante para a mensuração do valor presente do negócio. A taxa de desconto deve refletir o risco operacional do empreendimento, as condições concorrenciais e o custo de oportunidade do capital no mercado brasileiro (MARTELANC, 2005). Para empresas de porte semelhante e setor análogo, admite-se como razoável uma taxa média de 12% ao ano. Com base nisso, procede-se ao desconto dos fluxos de caixa projetados, atribuindo-se valor presente a cada um dos resultados esperados. Adicionalmente, considera-se o valor residual, calculado pela perpetuidade do último fluxo de caixa, com taxa de crescimento conservadora de 3% (g). Essa etapa permite mensurar o valor econômico do negócio para além do ciclo projetado até 2030, representando a manutenção da capacidade de geração de caixa futura da sociedade (CORREIA NETO, 2018).

O cálculo final resulta da soma: (i) dos fluxos de caixa descontados para o período de 2026 a 2030; e (ii) do valor residual igualmente descontado à data-base, subtraindo-se, ao final, o montante das dívidas existentes para se obter o valor econômico líquido da empresa (YOUNG, 2003). O estabelecimento empresarial, considerado como o conjunto organizado de bens tangíveis e intangíveis identificáveis necessários à atividade — imóvel,

equipamentos, estoque e direitos de propriedade industrial — possui valor estimado de R$ 3.770.000,00. A diferença entre esse montante e o valor econômico da empresa corresponde ao aviamento, o qual totaliza R$ 10.640.000,00, representando a capacidade lucrativa decorrente da reputação, clientela, organização produtiva e eficiência operacional (PÓVOA, 2021). Dessa forma, o fundo de comércio, compreendido como o valor integral do empreendimento em funcionamento, atinge R$ 14.410.000,00, refletindo sua aptidão de gerar fluxos de caixa futuros e sua posição consolidada no mercado.

## 4 Métodos baseados em múltiplos (valuation relativo)

Os Métodos Baseados em Múltiplos constituem técnica de valuation relativo, cuja lógica se diferencia substancialmente do valuation intrínseco. Enquanto o método do fluxo de caixa descontado mensura o valor da empresa a partir de suas projeções econômico-financeiras próprias, os múltiplos comparam a sociedade avaliada com empresas semelhantes, seja por indicadores consolidados de mercado, seja por preços efetivamente praticados em operações reais (ASSAF NETO, 2021). Essa abordagem permite identificar como o mercado precifica agentes econômicos de perfil e porte equivalentes, situando a Aurora Café & Grãos Especiais Ltda. em seu contexto concorrencial (SANTOS, 2018). Assim, embora mais dependentes de parâmetros externos, os métodos de múltiplos oferecem leitura objetiva sobre a percepção de valor do setor, motivo pelo qual são amplamente utilizados em operações societárias, fusões e aquisições e avaliação de fundo de comércio.

### *4.1 Múltiplos de mercado*

O método dos múltiplos de mercado utiliza indicadores como EV/EBITDA, EV/Receita, Preço/Lucro, entre outros amplamente empregados para aferição comparativa entre empresas. A aplicação desses parâmetros, tomando-se como referência sociedades de porte, faturamento e segmento operacional semelhantes ao da Aurora, resultou na apuração do valor do estabelecimento empresarial em R$ 4.200.000,00, cifra que representa o conjunto organizado de bens indispensáveis ao exercício da atividade econômica (SANTOS, 2018). A partir desse valor, verificou-se o aviamento — entendido como o excedente econômico decorrente da reputação, know-how, organização dos processos e demais atributos

não tangíveis — no montante de R$ 10.210.000,00. Assim, o método conduziu ao fundo de comércio de R$ 14.410.000,00, refletindo a força da marca, a eficiência operacional consolidada e a capacidade da empresa de gerar resultados superiores ao valor isolado de seus ativos materiais.

### *4.2 Múltiplos de transações comparáveis*

O método de transações comparáveis funda-se em valores efetivamente praticados em operações reais de compra e venda de empresas com perfil semelhante ao da Aurora, especialmente torrefações artesanais, cafeterias de marca própria e estabelecimentos varejistas de produtos gourmet (CORREIA NETO, 2018). Trata-se de método empírico, fortemente ancorado no comportamento concreto do mercado e nas condições negociais observadas nas transações (PÓVOA, 2021). Com base nesse parâmetro, apurou-se o valor do estabelecimento em R$ 3.870.000,00, valor ligeiramente inferior ao obtido pelos múltiplos de mercado (YOUNG, 2003). A diferença decorre de elementos reais das transações analisadas, tais como estrutura de barganha, condições contratuais, risco percebido e particularidades geográficas dos negócios comparados. A partir desse montante, o aviamento foi estimado em R$ 10.540.000,00, totalizando o fundo de comércio de R$ 14.410.000,00. A convergência do valor final, apesar das bases distintas, demonstra consistência econômica do negócio avaliado (COPELAND, 2002).

### *4.3 Conclusão comparativa dos métodos de múltiplos*

A comparação entre os submétodos evidencia que os valores do estabelecimento empresarial diferem entre si — R$ 4.200.000,00 (múltiplos de mercado) e R$ 3.870.000,00 (transações comparáveis) — o que é natural, dada a divergência das premissas utilizadas em cada abordagem. Do mesmo modo, o aviamento apresenta variação metodológica: R$ 10.210.000,00 e R$ 10.540.000,00, respectivamente. Não obstante tais diferenças, ambos convergem para o mesmo valor de fundo de comércio: R$ 14.410.000,00, reforçando a estabilidade econômica do resultado final e indicando que o mercado, de forma ampla, atribui valor equivalente à operação integrada da Aurora Café & Grãos Especiais Ltda., independentemente do enfoque comparativo utilizado.

## 5 Métodos baseados em ativos (valuation patrimonial)

Os métodos patrimoniais mensuram o valor econômico do empreendimento a partir da composição e da valoração dos seus ativos e passivos, sendo adequados para negócios que detêm parcela relevante de valor em bens tangíveis e ativos intangíveis identificáveis. No caso da Aurora, cuja trajetória demonstra expansão contínua desde 2014, esse conjunto de ativos apresenta relevância econômica significativa (ASSAF NETO, 2021). O patrimônio da empresa é composto por imóvel próprio (R$ 2.100.000), equipamentos industriais (R$ 850.000), estoque médio (R$ 320.000) e ativos de propriedade industrial (R$ 500.000), formando uma estrutura tangível e intangível integrada, capaz de sustentar seu modelo produtivo completo — desde a torrefação até a comercialização direta ao consumidor (SANTOS, 2018). A soma desses elementos resulta no valor do estabelecimento empresarial, considerado sob a ótica de bens identificáveis, mensurado em R$ 3.770.000,00 (COPELAND, 2002). A partir dessa base econômica, aplicam-se os três submétodos patrimoniais clássicos — valor patrimonial contábil, valor de reposição e avaliação a valor de mercado dos ativos — com a finalidade de aferir, em cada técnica, o valor do estabelecimento, o aviamento e o fundo de comércio, observando sempre as premissas extraídas da narrativa econômico-financeira apresentada (MARTELANC, 2005).

### *5.1 Valor patrimonial contábil*

Pelo critério do Valor Patrimonial Contábil (VPC), adotam-se os saldos formalmente reconhecidos na contabilidade da empresa como ponto de partida. Considerando os elementos patrimoniais informados — imóvel próprio: R$ 2.100.000; equipamentos industriais: R$ 850.000; estoque médio: R$ 320.000; marca e patentes: R$ 500.000 — soma-se um ativo total de R$ 3.770.000. Deduções relativas aos passivos financeiros e operacionais (empréstimos bancários de R$ 400.000; financiamento de equipamentos de R$ 230.000; dívidas operacionais de R$ 110.000) perfazem R$ 740.000. Assim, o patrimônio líquido ajustado atinge R$ 3.030.000 (CORREIA NETO, 2018). Em termos de composição econômica, entende-se por valor do estabelecimento (conjunto organizado de bens necessários à atividade) o montante de R$ 3.770.000 para fins de identificação dos ativos; porém, sob a ótica contábil estrita e para mensuração do patrimônio líquido disponível, o valor refletido como

estabelecimento para apurações formais é R$ 3.030.000 (PÓVOA, 2021). Em razão da natureza estritamente histórica do método, o aviamento (goodwill contabilizado) não é reconhecido, permanecendo R$ 0, e, por consequência, o fundo de comércio não é destacado separadamente, encontrando-se coincidente com a valoração patrimonial apurada (nível conservador) (COPELAND, 2002).

Valores (VPC): Valor do Estabelecimento (contábil): R$ 3.030.000; Aviamento: R$ 0; Fundo de Comércio: R$ 3.030.000.

### *5.2 Valor de reposição*

O método do Valor de Reposição estima o dispêndio necessário para recriar, na data-base, uma estrutura equivalente à da Aurora, levando em conta preços correntes de mercado, atualização tecnológica e custo de instalação. Para a Aurora, foram adotadas premissas prudentes: imóvel de padrão equivalente avaliado em R$ 2.450.000 (considerando valorização regional e custos de construção/implantação), aquisição de equipamentos industriais novos em R$ 1.100.000, recomposição de estoque operacional em R$ 350.000 e investimento inicial para restabelecimento de marca, embalagens e proteção de patentes em R$ 700.000 (custos de branding, registro e ações comerciais iniciais). A soma desses componentes resulta em R$ 4.600.000 como custo de reposição do conjunto. Após dedução dos passivos informados (R$ 740.000), apura-se um valor do estabelecimento por reposição de R$ 3.860.000 (YOUNG, 2003). Considerando que recriar a estrutura operacional e de marca implica reconhecer uma vantagem em relação ao simples valor contábil, admite-se a existência de aviamento implícito, calculado aqui como a diferença entre o custo de reposição total e o valor do estabelecimento contado na narrativa base: R$ 830.000 (R$ 4.600.000 – R$ 3.770.000) (PÓVOA, 2021). Assim, o fundo de comércio considerado sob a ótica de reposição — que agrega a totalidade do custo de reconstrução e a vantagem operacional implícita — atinge R$ 5.430.000 quando se considera a soma do estabelecimento reposto com o aviamento identificado (SANTOS, 2018).

Valores (Reposição): Valor do Estabelecimento (reposição): R$ 4.600.000; Aviamento: R$ 830.000; Fundo de Comércio: R$ 5.430.000.

### *5.3 Avaliação a valor de mercado dos ativos*

Na Avaliação a Valor de Mercado dos Ativos procede-se à estimação dos preços que terceiros pagariam pelos ativos nas condições atuais de oferta e demanda (CORREIA NETO, 2018). Para a Aurora, admite-se valorização do imóvel em face da localização e demanda local, fixando-se valor de mercado aproximado de R$ 2.300.000; os equipamentos, por serem bem conservados e demandados no segmento de torrefação, apresentam valor de revenda estimado em R$ 780.000; o estoque realizável em venda de atacado foi estimado em R$ 300.000; e a marca, com histórico de prêmios regionais e penetração digital, foi avaliada por referência comparativa em R$ 1.000.000. A soma dos ativos a mercado resulta em R$ 4.380.000; deduzidos os passivos (R$ 740.000) obtém-se R$ 3.640.000 em termos de patrimônio líquido a mercado (MARTELANC, 2005). Tomando como valor do estabelecimento o total dos ativos a mercado (R$ 4.380.000), o aviamento mensurado por comparação com o estabelecimento contabilizado (R$ 3.770.000) perfaz R$ 610.000 (R$ 4.380.000 – R$ 3.770.000). O fundo de comércio sob a ótica de mercado, que incorpora a monetização dos intangíveis e o reconhecimento reputacional, alcança R$ 4.990.000 quando se considera a convergência entre o valor de ativos vendáveis e o prêmio reputacional que o mercado está disposto a pagar (ASSAF NETO, 2021).

Valores (Valor de Mercado): Valor do Estabelecimento (mercado): R$ 4.380.000; Aviamento: R$ 610.000; Fundo de Comércio: R$ 4.990.000.

### *5.4 Conclusão comparativa dos métodos patrimoniais*

A análise comparativa revela que os três métodos patrimoniais aplicados à Aurora Café & Grãos Especiais Ltda. produzem estimativas diversas, cada qual com base técnica distinta e utilidade prática específica. O Valor Patrimonial Contábil (R$ 3.030.000 como patrimônio líquido) expressa a base conservadora e auditável do estabelecimento; o Valor de Reposição (estabelecimento R$ 4.600.000; fundo de comércio R$ 5.430.000) evidencia o custo contemporâneo de reconstrução e a presença de aviamento relevante quando comparado ao registro histórico; e a Avaliação a Valor de Mercado (estabelecimento R$ 4.380.000; fundo de comércio R$ 4.990.000) traduz o que teriam maior probabilidade de pagar agentes de mercado, refletindo a reputação e liquidez dos ativos (PÓVOA,

2021). Essas diferenças confirmam a pertinência de adotar abordagem plural na mensuração do valor empresarial, conjugando a segurança do método contábil com a atualidade do método de reposição e a pragmática orientação de mercado (SANTOS, 2018).

Tabela Comparativa

| **Método Patrimonial** | **Valor do Estabelecimento (R$)** | **Aviamento (R$)** | **Fundo de Comércio (R$)** |
|---|---|---|---|
| Valor Patrimonial Contábil | 3.770.000 (ativos) / 3.030.000 (patrimônio líquido) | 0 | 3.770.000 (conservador) |
| Valor de Reposição | 4.600.000 | 830.000 | 5.430.000 |
| Valor de Mercado dos Ativos | 4.380.000 | 610.000 | 4.990.000 |

Ao analisar comparativamente os resultados obtidos por cada método, verifica-se que os métodos patrimoniais tendem a refletir uma perspectiva mais conservadora e estática do valor da Aurora, pois se pautam na mensuração de ativos identificáveis e não incorporam, de forma plena, a capacidade futura de geração de caixa (ASSAF NETO, 2021). Em contrapartida, percebe-se que métodos voltados à dinâmica operacional, como o Fluxo de Caixa Descontado e os Múltiplos de Mercado, revelam um valor significativamente superior, justamente porque capturam o crescimento consistente, a expansão comercial, a força da marca e o desempenho lucrativo crescente observados desde 2014 (PÓVOA, 2021). Assim, a tabela evidencia que, embora os ativos tangíveis da empresa apresentem robustez, o verdadeiro diferencial econômico da Aurora — e, portanto, o componente que mais influência seu valor — está diretamente associado ao seu aviamento, entendido aqui como o conjunto de fatores imateriais, operacionais e estratégicos que elevam o valor do fundo de comércio muito além do patrimônio físico registrado (SANTOS, 2018).

## 6 Métodos específicos para startups

A avaliação de startups exige abordagem diferenciada em razão do risco elevado, da escalabilidade acelerada e da ausência de histórico contábil robusto (YOUNG, 2003). Para a Aurora Café & Grãos Especiais Ltda., transformada em startup foodtech, é imprescindível considerar

quatro parâmetros centrais: crescimento anual projetado (CAGR), horizonte de saída (exit), múltiplo de saída e probabilidades de cenários do First Chicago Method. A seguir, são apresentados os métodos específicos aplicados à Aurora, incorporando os dados financeiros e de patrimônio da empresa (CORREIA NETO, 2018).

### *6.1 Venture Capital Method (VC Method)*

O VC Method determina o valor presente de uma startup a partir da expectativa de retorno sobre o investimento no momento de liquidez. Para a Aurora, considerando o crescimento anual projetado de 35%, o faturamento estimado para o horizonte de saída em 6 anos é de aproximadamente R$ 25,4 milhões. Aplicando-se um múltiplo de saída de 5x receita – padrão de mercado para foodtechs consolidadas – obtém-se um valor de R$ 127 milhões no momento do exit. Descontando para o valor presente considerando a taxa de retorno exigida pelo investidor (suposta em 30% ao ano, compatível com risco de startup foodtech), o valor estimado da Aurora hoje pelo VC Method é de R$ 20 milhões (COPELAND, 2002). O valor do estabelecimento, considerando imóveis, equipamentos e estoque, permanece em R$ 3.770.000, enquanto o aviamento, derivado da capacidade de gerar receita e da reputação da marca, é de R$ 16.230.000, totalizando um fundo de comércio de R$ 20 milhões. Este método evidencia a importância do crescimento futuro esperado e da escalabilidade no valuation.

### *6.2 Scorecard Method*

O Scorecard Method compara a startup com outras empresas similares que receberam investimento, ajustando múltiplos por critérios qualitativos como equipe, tecnologia, mercado e tração (PÓVOA, 2021). Para a Aurora, estima-se uma avaliação inicial de R$ 18 milhões, ajustando-se por: qualidade da equipe fundadora, força da marca, potencial de expansão digital e diferenciação de produto (CORREIA NETO, 2018). Neste contexto, o estabelecimento mantém valor de R$ 3.770.000, o aviamento ajustado é de R$ 14.230.000, refletindo a vantagem competitiva e o know-how adquirido, e o fundo de comércio resulta em R$ 18 milhões. O método Scorecard é especialmente útil para startups com histórico limitado de receita, pois combina métricas financeiras e qualitativas.

### *6.3 Berkus Method*

O Berkus Method atribui valor monetário a cinco elementos-chave da startup: ideia, protótipo, qualidade da equipe, relacionamento com clientes e vendas iniciais (ASSAF NETO, 2021). Para a Aurora, cada componente é ponderado com base em dados reais: equipe experiente, tração digital e contratos com fornecedores premium. Estima-se valor total pelo método de R$ 17 milhões (YOUNG, 2003). Dessa avaliação, o estabelecimento permanece em R$ 3.770.000, o aviamento, refletindo os elementos intangíveis e a tração inicial, é de R$ 13.230.000, perfazendo um fundo de comércio de R$ 17 milhões (MARTELANC, 2005). O Berkus Method é indicado para startups com receitas iniciais, mas sem histórico consolidado, como a Aurora nos primeiros anos de operação.

### *6.4 First Chicago Method*

O First Chicago Method combina cenários pessimista, base e otimista, ponderando probabilidades para determinar o valor esperado da startup (SANTOS, 2018). Para a Aurora, utiliza-se o conjunto de alta estabilidade: 20% pessimismo, 50% cenário-base e 30% otimista (CORREIA NETO, 2018). Com crescimento projetado de 35% ao ano e múltiplo de saída de 5x, os cenários resultam em: (a) Pessimista: R$ 12 milhões; (b) Base: R$ 20 milhões e; (c) Otimista: R$ 28 milhões. O valor esperado ponderado resulta em R$ 20,8 milhões. O estabelecimento mantém R$ 3.770.000, o aviamento é de R$ 17.030.000, totalizando fundo de comércio de R$ 20,8 milhões, reforçando a relevância da avaliação probabilística em startups com tração consolidada.

### *6.5 Conclusão Comparativa dos Métodos*

A análise comparativa demonstra que cada metodologia fornece valorizações distintas, refletindo diferentes premissas e enfoques de risco. Métodos de VC enfatizam crescimento futuro e escalabilidade; Scorecard e Berkus valorizam componentes qualitativos; e First Chicago combina cenários probabilísticos para mensuração de risco.

| Método | Estabelecimento (R$) | Aviamento (R$) | Fundo de Comércio (R$) |
|---|---|---|---|
| VC Method | 3.770.000 | 16.230.000 | 20.000.000 |
| Scorecard Method | 3.770.000 | 14.230.000 | 18.000.000 |
| Berkus Method | 3.770.000 | 13.230.000 | 17.000.000 |
| First Chicago Method | 3.770.000 | 17.030.000 | 20.800.000 |

Observa-se que, embora os valores do estabelecimento sejam constantes, os valores de aviamento e fundo de comércio variam de acordo com a metodologia, evidenciando como a percepção do crescimento, da tração e do risco influencia diretamente o valuation de startups (PÓVOA, 2021). Para a Aurora, que combina expansão digital, franquias e diferenciação de produto, os métodos indicam um fundo de comércio em torno de R$ 18 a R$ 20,8 milhões, com aviamento representando a maior parcela, destacando a importância dos ativos intangíveis e da capacidade de geração de valor futuro (MARTELANC, 2005).

## 7 Outros métodos complementares

Como base para a aplicação dos métodos complementares de valuation, consideram-se os dados patrimoniais e financeiros da Aurora Café & Grãos Especiais Ltda., que refletem sua trajetória desde a fundação em 2014 até 2025 (YOUNG, 2003). O patrimônio tangível e intangível da empresa, incluindo imóvel próprio (R$ 2.100.000), equipamentos industriais (R$ 850.000), estoque médio (R$ 320.000) e marca e patentes (R$ 500.000), resulta em um valor do estabelecimento empresarial de R$ 3.770.000. O goodwill, relacionado à reputação, fidelização de clientes e know-how, será considerado indiretamente nas projeções, complementando a análise do aviamento e do fundo de comércio.

### *7.1 Real Options (Opções Reais)*

O método de Opções Reais possibilita avaliar a Aurora considerando a flexibilidade gerencial para tomar decisões futuras diante de incertezas de mercado, como expansão de franquias, automação da torrefação e investimentos em e-commerce (COPELAND, 2002). A análise parte do valor do estabelecimento (R$ 3.770.000) e incorpora o potencial

econômico de decisões estratégicas futuras (ASSAF NETO, 2021). Por exemplo, a opção de abrir novas unidades ou ampliar a distribuição digital pode agregar valor ao negócio. Considerando projeções de crescimento de faturamento de 15% ao ano e investimentos estratégicos de R$ 1,2 milhão, o método atribui ao empreendimento um valor adicional relacionado ao aviamento, estimado em R$ 10.640.000, elevando o fundo de comércio a aproximadamente R$ 14.410.000 (SANTOS, 2018).

### *7.2 EVA – Economic Value Added*

O EVA mensura a criação de valor econômico líquido, considerando o lucro líquido da empresa em relação ao custo de capital (CORREIA NETO, 2018). Para a Aurora, o lucro líquido projetado para 2025 é de R$ 840.000 e o custo médio ponderado de capital (WACC) pode ser estimado em 12% ao ano. A partir desse cálculo, verifica-se quanto do lucro excede o retorno exigido pelos investidores, refletindo o valor agregado ao acionista (PÓVOA, 2021). Neste método, o valor do estabelecimento é considerado o mesmo da base patrimonial (R$ 3.770.000), enquanto o valor do aviamento, derivado da capacidade de gerar lucros acima do custo do capital, é estimado em R$ 9.500.000, resultando em um fundo de comércio de R$ 13.270.000.

### *7.3 MVA – Market Value Added*

O MVA avalia a diferença entre o valor de mercado da empresa e o capital investido pelos sócios, refletindo a percepção de mercado sobre o desempenho da Aurora. Considerando o investimento inicial e os aportes realizados ao longo dos anos (imóvel, equipamentos e capital de giro), totalizando cerca de R$ 3.770.000, e comparando com o valor de mercado potencial, baseado em múltiplos do setor de foodtech (4 a 5x receita anual), obtém-se um valor de aviamento de R$ 11.200.000, elevando o fundo de comércio a R$ 14.970.000 (YOUNG, 2003). Este método evidencia a relevância da marca, do know-how e da fidelização dos clientes no valor final do negócio (PÓVOA, 2021).

### *7.4 APV – Adjusted Present Value*

O APV consiste em separar o valor da empresa em dois componentes: valor sem endividamento e benefícios fiscais da dívida (PÓVOA, 2021).

Para a Aurora, o valor do estabelecimento sem endividamento é equivalente à soma dos ativos tangíveis e intangíveis (R$ 3.770.000). Adicionando-se o benefício fiscal derivado de empréstimos e financiamentos (R$ 630.000), e considerando a capacidade de geração de lucros projetados (faturamento 2026–2030), o valor do aviamento é estimado em R$ 10.900.000, elevando o fundo de comércio a R$ 14.670.000. O método permite capturar o efeito de decisões de financiamento estratégico sobre o valor da empresa.

### *7.5 Conclusão comparativa dos métodos*

A aplicação dos métodos complementares evidência que cada abordagem captura aspectos diferentes do valor econômico da Aurora, variando na consideração de flexibilidade estratégica, geração de lucros e percepção de mercado. Os valores estimados para o estabelecimento, aviamento e fundo de comércio apresentam pequenas diferenças, refletindo as particularidades de cada método:

| **Método** | **Estabelecimento (R$)** | **Aviamento (R$)** | **Fundo de Comércio (R$)** |
|---|---|---|---|
| Real Options | 3.770.000 | 10.640.000 | 14.410.000 |
| EVA | 3.770.000 | 9.500.000 | 13.270.000 |
| MVA | 3.770.000 | 11.200.000 | 14.970.000 |
| APV | 3.770.000 | 10.900.000 | 14.670.000 |

Estes resultados demonstram que, embora o valor do estabelecimento seja constante, o aviamento e o fundo de comércio variam conforme a metodologia, refletindo diferenças de análise entre flexibilidade estratégica, rentabilidade excedente e percepção de mercado (COPELAND, 2002). Dessa forma, a escolha do método mais adequado depende do enfoque desejado pelo avaliador: operacional, financeiro ou de mercado.

## 8 Conclusão

A partir da análise proposta, verifica-se que os métodos de avaliação de empresas respondem de maneira distinta ao desafio de mensurar o valor econômico dos negócios, não sendo possível identificar uma metodologia única e universalmente aplicável. Os métodos baseados em fluxo de caixa demonstram maior aptidão para a estimação do valor intrínseco da empresa, desde que sustentados por premissas realistas e projeções

consistentes. Já os métodos fundamentados em múltiplos revelam-se úteis como instrumentos comparativos, embora fortemente dependentes das condições de mercado e da qualidade das empresas de referência.

As abordagens centradas no valor dos ativos mostram-se particularmente relevantes em contextos nos quais o patrimônio assume papel preponderante, mas apresentam limitações na captura de ativos intangíveis e do potencial futuro de geração de resultados. No que se refere às startups, constatou-se a necessidade de metodologias específicas, capazes de lidar com a ausência de histórico financeiro consolidado e com o elevado grau de incerteza inerente a esses empreendimentos. Os métodos complementares, por sua vez, evidenciam a importância de uma visão ampliada, que incorpore fatores estratégicos e financeiros adicionais ao processo de valoração.

Dessa forma, responde-se ao problema de pesquisa ao concluir que a adequada avaliação do valor empresarial depende da escolha criteriosa — e, muitas vezes, combinada — dos métodos de avaliação, em consonância com o estágio da empresa, o setor de atuação e os objetivos da operação. O estudo reforça, assim, a compreensão da avaliação de empresas como um processo técnico e interpretativo, cuja eficácia está diretamente relacionada à análise crítica dos métodos adotados e à sua adequação ao caso concreto.

## Referências

ASSAF NETO, Alexandre. Valuation - Métricas de Valor e Avaliação de Empresas. 4. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2021. E-book. p.xiv. ISBN 9788597027686. Disponível em: https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788597027686/. Acesso em: 15 dez. 2025.

COPELAND, Tom; KOLLER, Tim; MURRIN, Jack. Avaliação de empresas. 3. ed. São Paulo: Makron Books, 2002.

CORREIA NETO, Jocildo Figueiredo; BRANDÃO, José W. Valuation Empresarial. Rio de Janeiro: Editora Alta Books, 2018. E-book. p.1. ISBN 9786555201130. Disponível em: https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9786555201130/. Acesso em: 05 dez. 2025.

MARTELANC, Roy; PASIN, Rodrigo; CAVALCANTE, Francisco. Avaliação de empresas. São Paulo: Pearson, 2005.

PÓVOA, Alexandre. Valuation - Como Precificar Ações. 3. ed. Rio de

Janeiro: GEN Atlas, 2021. E-book. p.434. ISBN 9788595158634. Disponível em: https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788595158634/. Acesso em: 05 dez. 2025.

SANTOS, José Odálio dos. Valuation: um guia prático - 2ED. 2. ed. Rio de Janeiro: Saraiva Uni, 2018. E-book. p.I. ISBN 9788553131235. Disponível em: https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788553131235/. Acesso em: 04 dez. 2025.

YOUNG, S. David; O'BYRNE, Stephen F. EVA e gestão baseada em valor. Porto Alegre: Bookman, 2003.

Capítulo 28

# ECONOMIA SOLIDÁRIA: UM MODELO DISRUPTIVO À ESTRUTURA EMPRESARIAL TRADICIONAL

Armando Henrique Silva Semeão[1]
Ana Claudia Rossaneiss Crespi[2]
Gabriela Guimarães Sberse[3]
Gabriela Bergamo Esteves[4]

## 1 Introdução

A Economia Solidária nasce em um momento de crise para a classe trabalhadora inglesa, tendo em vista que, com a Revolução Industrial em andamento, os operários das fábricas foram sendo paulatinamente substituídos por máquinas.

Não havia uma base de salário mínimo e a ameaça de demissão era perturbadora e constante (Cartwright, 2023), os salários não

1 Pós-graduado em Direito do Trabalho e Direito Eleitoral pela Faculdade Venda Nova do Imigrante (Faveni). Pós-graduando em Direito Constitucional pela Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro (PUC-Rio). Graduando em Ciências Políticas pela Universidade de Uberaba (Uniube). Bacharel em Direito pela Universidade Estadual de Maringá (UEM). E-mail: armandohssemeao@gmail.com

2 Doutora em Função Social do Direito pela FADISP, Faculdade Autônoma de Direito (2024). Mestre em Ciências Jurídicas com ênfase em Direitos da Personalidade pela UniCesumar, Universidade Cesumar (2015). Graduada em Direito pela UEM, Universidade Estadual de Maringá (2012).Professora do Programa de Pós-graduação lato sensu em Direito Civil da Universidade Estadual de Maringá. Professora do Programa de Pós-graduação lato sensu em Direito de famílias e sucessões do Centro Universitário Cidade verde. Membra da ABDPro, Associação Brasileira de Direito Processual, e IBDFam, Instituto Brasileiro de Direito de Família. Tem experiência na área de Direito Processual Civil, Direito Civil e Direito do Consumidor. Pesquisadora inscrita no CNPq. Autora de capítulos de livros e artigos. Advogada devidamente inscrita na OAB/PR. E-mail: ana.rossaneis@gmail.com

3 Pós-graduada em Responsabilidade Civil Médica e Odontológica pela Damásio Educacional. Bacharela em Direito pela Universidade Estadual de Maringá. E-mail: gabrielasberse.adv@gmail.com

4 Pós Graduada em Direito Empresarial pela Fundação Getúlio Vargas (FGV). Pós Graduanda em Direito de Família e Sucessões pela Legale Educacional. Bacharela em direito pela Universidade Estadual do Paraná (UEM). Experiência nas áreas de Direito Civil, Direito Processual Civil, Direito de Família e Sucessões. Autora de artigos acadêmicos. Estagiária do Ministério Público do Estado de São Paulo (MP-SP) Email: gabrielabergamoesteves@gmail.com

acompanhavam a exaustiva jornada de trabalho que ia se tornando cada vez mais pesada, o tempo disponibilizado ao empregador era cerca de 12 horas a 16 horas diárias, e após a implementação da iluminação a gás, aumentou para até 18 horas por dia (Perosini, 2017, p. 6).

Neste cenário que foi se tornando cada vez mais caótico e humanamente impossível de ser aturado, até crianças passaram a funcionar como mão de obra. Na segunda metade do século XIX, as jornadas de trabalho dos adultos e das crianças não se diferiam, sendo que se iniciavam as 5:00 horas da manhã e terminavam as 20:00 horas da noite (Danieli; Garcia; Wolff, 2022, p. 59). A mão de obra infantil era muito viavél do ponto de vista econômico, tendo em vista o baixo custo e a facilidade de substituição, portanto, ganhou certo protagonismo durante esse período.

A prostituição e o índice de criminalidade foram crescentes neste período, afinal, o êxodo rural provocou uma superlotação de cidadãos ingleses que não conseguiam emprego na cidade, portanto, restava-lhes como alternativa de sobrevivência outras formas de ganhar dinheiro, mesmo que ilícitas.

> As condições de moradia também denunciavam o alto grau de degradação da população. As cidades, agora abarrotadas, não apresentavam condições sanitárias mínimas. Casas velhas, ruas sem pavimentação e sem rede de esgoto misturavam-se ao ar poluído pela fumaça das fábricas. As doenças, tais como tifo, a cólera e a tuberculose disseminaram-se. Já não havia emprego para todos. Em contrapartida, um grande número de sobrantes circulava pelas cidades, tentando meios de garantir a subsistência, seja desenvolvendo atividades temporárias ou mesmo esmolando, ou até roubando. (Giosa, 2010, p. 16).

O cenário observado era, de fato, desestabilizado e bastante preocupante, quer seja do ponto de vista econômico, quer seja do ponto de vista humano, razão pela qual a necessidade de revisão na busca de um panomrama social mais aequilibrado passou a ser objeto de reflexão.

## 2 Alternativa ao modelo tradicional de gestão e produção empresária

É neste panorama histórico que surge o Cooperativismo e a Economia Solidária, os quais não se prestam a apenas uma outra possibilidade de trabalho para ganho monetário, mas sim, vislumbram um estilo de vida alternativo ao modelo eminentemente capitalista, o qual é pautado na exploração do homem pelo homem e pelo acúmulo de riquezas

de uma pequena parcela da população em detrimento de uma grande parte da população, a qual em sua grande maioria, chegava a, muitas vezes, não ter, sequer condições minimas de alimentação.

A Economia Solidária faz uma troca de terminologia de empresa para empreendimento. Pode parecer uma mudança irrisória, todavia, a semântica proveniente das duas palavras reflete a simbologia por trás deste novo modelo de produzir, gerar empregos, renda e, principalmente, uma nova concepção de viver.

> A princípio, é possível afirmar que a Economia Solidária trata-se de um modo de produção alternativo ao capitalismo, ao mesmo tempo que se revela como um movimento social. Isto, porque não tem os resultados financeiros como único fim, mas por buscar, principalmente, um desenvolvimento humano, mantendo em harmonia o social, o político e o econômico. (Leal; De Sá Rodrigues, 2018, p. 210)

Outro termo que sofre substituição é a palavra "lucro", visto que um empreendimento o qual segue esses novos ideais não tem como premissa a maximização dos lucros (Araújo; Castro, 2016, p. 60), além do fato deste termo estar diretamente atrelado ao tradicionalismo empresarial. O termo equivalente é "sobra".

> [...] as sobras têm sua destinação decidida pela assembleia de sócios. Uma parte delas é colocada num fundo de educação (dos próprios sócios ou de pessoas que podem vir a formar cooperativas), outra é posta em fundos de investimento, que podem ser divisíveis ou indivisíveis, e o que resta é distribuído em dinheiro aos sócios por algum critério aprovado pela maioria: por igual, pelo tamanho da retirada, pela contribuição dada à cooperativa etc. O fundo divisível é usado para expandir o patrimônio da cooperativa e é contabilizado individualmente para cada sócio, pelo mesmo critério de repartição da parcela das sobras paga em dinheiro. (Singer, 2002, p. 14-15).

A Economia Solidária é regida por 10 princípios, os quais são inegociáveis, sendo eles:

O Princípio da Cooperação serve como um dos sustentáculos deste modelo, tendo em vista que a coletividade trabalhista nos quesitos de gestão, produção e compartilhamento dos rendimentos precisa ser feito por todos, mas não em uma percepção de competitividade empresarial intrínseca ao mundo capitalista.

Desta forma, a ajuda mútua em defesa de um bem comum, na produção, por exemplo, gera um resultado em que as relações interpessoais se tornam mais saudáveis e coesas, garantindo um forte senso de comunidade e pertencimento na vida coletiva.

O Princípio da Autogestão rege a maneira com que o empreendimento fará a sua gestão, ou seja, exclui-se as figuras convencionais dos acionistas e dos proprietários, os quais seriam hierarquicamente superiores aos demais, e se substitui pela figura dos próprios trabalhadores, os quais fazem parte da produção. De maneira democrática terão suas decisões definidas por assembleias, sob a égide de votos igualitários, ao contrário do que ocorre com os votos dos acionistas.

> [...] através do princípio "um membro igual a um voto" e, sendo, assim, o órgão máximo de decisões é a assembléia geral; divisão dos ganhos e perdas financeiras da empresa de forma igualitária ou por critérios acordados pelo coletivo, e recusa ao assalariamento permanente. É devido a estas características que o modelo autogestionário, segundo Singer, ofereceria as condições para que os trabalhadores incorporassem valores ideológicos diferentes e até mesmo opostos daqueles presentes nas relações sociais e econômicas capitalistas. (Azambuja, 2009)

O Princípio da Solidariedade diz respeito ao compartilhamento de afazeres entre os indivíduos e os grupos, objetivando a consolidação de um modo de vida mais justo e igualitário. Partindo-se do pressuposto de que ninguém consegue se desenvolver isoladamente, mas sim, todos precisam ajudar e serem ajudados, por conseguinte, reconhece-se uma interdependência da comunidade em prol do bem comum.

Além de promover práticas que estimulam a justiça e a inclusão social, este princípio valoriza a ajuda entre os membros, o que gera o desenvolvimento do empreendimento.

O Princípio da Democracia garante que todos são iguais em relação ao poder de participação e representatividade, sem nenhum tipo de distinção ou dominação de um grupo sobre os outros grupos componentes do empreendimento.

A deliberação coletiva é o postulado que desafia frontalmente a maneira de deliberação de uma empresa, é nesta premissa de compartilhamento de responsabilidades, difusão das informações, divisão das sobras ou de arcar com os prejuízos, que a união de todos, sem graus hierárquicos de subordinação, mostra-se como um instrumento cabal de coesão social e participação individual efetiva no funcionamento de tudo que envolve o empreendimento e as decisões coletivas.

O Princípio da Justiça Social é constituído pela busca da minimização das desigualdades, a partir de uma distribuição justa dos rendimentos da produção do trabalho coletivo. Contrastando com as empresas, nos empreendimentos o que impera sobre todos os funcionários

é a equidade, e não apenas a proveniente das interações sociais no trabalho, inclui-se também as relações econômicas.

A ideia de justiça social está solidificada na Economia Solidária não somente na teoria, mas principalmente na prática, quando se considera e coloca-se em funcionamento as remunerações justas e equilibradas aos trabalhadores, oferecendo ambientes e condições dignas para se desenvolver o labor, calcando-se sempre em assegurar os direitos sociais e o fortalecimento do coletivo, que, consequentemente, também fortalece o indivíduo que integra o grupo.

O Princípio de Valorização Humana e do Trabalho é um dos princípios mais destoantes do tradicionalismo empresarial, visto que a partir deste ponto de vista o lucro deixa de ser o objetivo principal e tanto a dignidade quanto a realização pessoal possuem papel primordial no trabalho.

O capital deixa de ser a conquista mais importante e é substituído pelos seres humanos, os quais passam a ocupar o centro do processo produtivo, assegurando-lhes segurança e dignidade através da cooperação entre todos os indivíduos que compartilham das crenças nessas diretrizes.

A partir disso, os aspectos financeiros possuem em sua base, antes de qualquer coisa, os fundamentos da valorização humana como um postulado norteador.

O Princípio da Sustentabilidade Ambiental serve como um guia para que se faça uma reflexão antes de qualquer ação invasiva na natureza, pois, desta forma, é possível realizar a utilização dos recursos naturais sem comprometê-los para as próximas gerações, usufruindo-se de maneira consciente e sem excessos, ou seja, com responsabilidade.

Os empreendimentos buscam reduzir ao máximo os impactos que sua produção podem gerar nos ecossistemas, em razão disso, há um grande respeito à natureza, para que os impactos causados sejam os menores possíveis e os limites naturais respeitados. Busca-se um equilíbrio entre a sustentabilidade ambiental e a viabilidade financeira, entre o desenvolvimento econômico e social e a preservação da biodiversidade.

> Os problemas ambientais que emergiram nas últimas décadas suscitaram o questionamento do atual modelo de desenvolvimento, concluindo-se que ele não consegue atingir o equilíbrio social, ambiental e econômico. Por tal razão, este trabalho analisa quais os pressupostos que devem balizar um novo modelo de sociedade, atribuindo-se à solidariedade o caráter de princípio norteador, juntamente com o respeito aos recursos naturais, que precisam ser utilizados dentro dos limites da capacidade

de regeneração do meio ambiente. (Jesus; Sparemberger, 2009, p. 72)

O Princípio da Inclusão Social possui o objetivo de assegurar a plena participação de todos os cidadãos na sociedade e em todas as esferas que ela possui, política, econômica, social, cultural, entre tantas outras. Este princípio é mais um artifício dentre os outros 9 que busca a redução da desigualdade social, o qual desconsidera gênero, condições físicas, idade, classe social ou etnia, por exemplo, como fatores de exclusão social

Considerando todos os pressupostos da Economia Solidária, fato inegável e que nitidamente está em sua própria essência, é a necessidade de inclusão social para que se obtenha uma verdadeira representatividade do coletivo dentro dos empreendimentos.

Não obstante, a inclusão social também busque a integração e participação de determinados grupos que historicamente foram, e ainda são, marginalizados e padecem de estigmas sociais. Dessa maneira, naturalmente, promove-se a cidadania e a colaboração para uma sociedade mais justa.

O Princípio do Comércio Justo e Consumo Ético procura garantir condições dignas de trabalho, abolindo a exploração e evitando as condições inadequadas que podem estar presentes neste ambiente. Ademais, também há a procura pela manutenção de práticas comerciais transparentes, que mantenham o compromisso de responsabilidade social e ambiental. Neste sentido, é esperado que quem vende, precifique seus os produtos com um valor compatível com o trabalho empenhado para a sua fabricação, para que aqueles que o adquirem, também possam escolher produtores com essas boas práticas comerciais.

Estimular este modelo de cadeia produtiva e de consumo socialmente responsável, valoriza o trabalho humano, preserva a natureza, contribui para uma sociedade mais igualitária e espontaneamente, nasce um ciclo de comércio mais ético, tornando os seus integrantes, verdadeiros agentes propagadores de transformação social.

O Princípio do Compromisso com o Desenvolvimento Local tem o objetivo de fazer com que as pessoas auxiliem no fortalecimento e na valorização dos empreendimentos dos comerciantes e produtores da comunidade da qual fazem parte, o que, por sua vez, em um movimento de reciprocidade, contribui diretamente para a geração de empregos e crescimento socio-econômico local.

Empreendimentos que assumem os princípios da Economia Solidária e são priorizados pelos cidadãos da comunidade em que estão

inseridos, tornam-se agentes de transformação e desenvolvimento da região.

## 3 Incorporação da economia solidária no ordenamento jurídico brasileiro

As primeiras experiências de adequação aos moldes da Economia Solidária em terras brasileiras tiveram início por volta dos anos de 1980, até que essas ideias chegassem ao Palácio do Planalto e, em 2003, desencadeassem a criação da Secretaria Nacional de Economia Solidária (Senaes), sob a tutela do Ministério do Trabalho e Emprego (MTE).

A partir desse reconhecimento do Governo Federal, houve apoio para iniciativas por meio de políticas públicas, através de programas de instrução técnica e liberação de linhas de crédito voltadas para este modelo de produção e comércio.

No ano de 2007 foi feito um levantamento de informações acerca da Economia Solidária no Brasil, dirigido pela Senaes (SEAGRE-BA, 2009) , o qual expõe diversas informações, tais como os tipos de produtos produzidos e comercializados, a distribuição de empreendimentos em cada região do país e até mesmo em que área se desenvolvem, urbanas ou rurais.

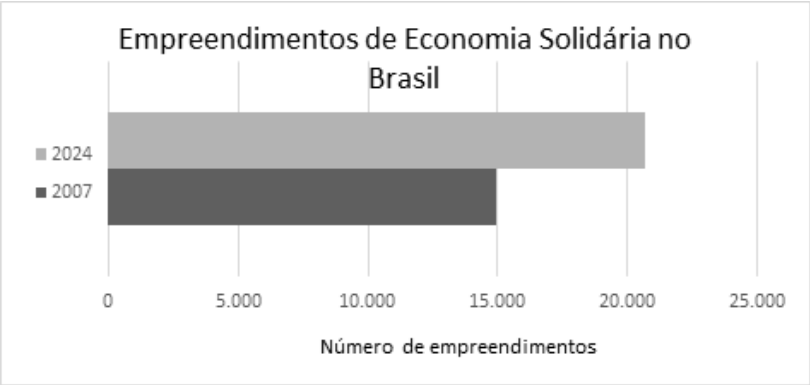
Em 1º de janeiro de 2019, o novo presidente, por meio da Medida Provisória 870/2019 desativou a SENAES e as responsabilidades que estavam sob a sua competência foram segmentadas e perderam a força política de outrora.

Em janeiro de 2023, com a troca de presidente, por meio do decreto nº 11.359, a SENAES foi novamente recriada e alocada no MTE, no ano seguinte, novos levantamentos de dados, com intuito de atualização, foram feitos, e por intermédio deles foi possível perceber o crescimento da Economia Solidária em terras brasileiras, comparando os anos de 2007 e 2024.

Empreendimentos como a Feira de Economia Solidária que ocorre com periodicidade semanal dentro dos portões da Universidade Estadual de Maringá (UEM), no interior do Paraná, sob os cuidados da Incubadora Unitrabalho da instituição, ocorre a comercialização de artigos de artesanato, de produtos orgânicos, de roupas, chás e muito mais. Até o início do mês de dezembro do ano de 2025, houve a realização de 145 edições, considerando que cada edição acontece uma vez na semana.

Outro empreendimento que segue as diretrizes de uma Economia Solidária é a Associação dos Catadores de Papel, Papelão e Material Reaproveitável (Asmare), localizada da capital de Minas Gerais, onde os trabalhadores possuem como ofício a seleção, a triagem e depois disso a comercialização dos materiais que podem ser reutilizados.

Gráfico 1 - Aumento de empreendimentos




Fontes: SEAGRE-BA e Agência Gov – EBC

Também houve aumento no número de trabalhadores nesta vertente.

Gráfico 2 - Aumento trabalhadores em empreendimentos

Fontes: SEAGRE-BA e Agência Gov – EBC

Diante da demanda populacional por apoio governamental neste setor e pelo crescimento identificado nos últimos anos, os pedidos para a

criação de uma lei que resguardasse os direitos de quem vive sob o modelo da Economia Solidária foram se tornando cada vez mais fortes.

Desta forma, a regulamentação dos empreendimentos não dependeriam mais da vontade de quem estivesse ocupando o cargo de Chefia do executivo Federal, pois, com a vigência de uma lei, o que antes era tratado como política de governo, passa a se tornar uma política de Estado.

Foi diante deste cenário que na véspera de Natal de 2024, foi publicada a Lei nº 15.068/2024, que recebe a alcunha de Lei Paul Singer, em homenagem ao economista brasileiro, defensor dos empreendimentos solidários.

O artigo primeiro desta lei preconiza que por meio deste dispositivo legal serão identificados os empreendimentos de Economia Solidária, expõe que haverá uma Política Nacional de Economia Solidária e garante a criação do Sistema Nacional de Economia Solidária (Sinaes), com o objetivo de estimulá-la. (Brasil, 2014).

O artigo segundo estabelece as diretrizes que um empreendimento precisa ter para ser considerado de Economia Solidária, em suma, nada mais é do que a descrição dos 10 princípios.

Art. 2º A economia solidária compreende as atividades de organização da produção e da comercialização de bens e de serviços, da distribuição, do consumo e do crédito, observados os princípios da autogestão, do comércio justo e solidário, da cooperação e da solidariedade, a gestão democrática e participativa, a distribuição equitativa das riquezas produzidas coletivamente, o desenvolvimento local, regional e territorial integrado e sustentável, o respeito aos ecossistemas, a preservação do meio ambiente e a valorização do ser humano, do trabalho e da cultura.(Brasil, 2014)

O capítulo II desta lei legisla sobre a Política Nacional de Economia Solidária, considerando-a como um elo entre o poder público e a sociedade civil para que a formulação e execução de políticas de estímulo a este modo de trabalho sejam feitas.

Em síntese, o capítulo II e capítulo III, que diz respeito ao Sinaes, estabelecem critérios para considerar se determinado empreendimento pode se valer das normativas desta lei, as diretrizes para os beneficiários, os objetivos e como será feira a organização administrativa, a qual sempre será composta por uma parte do governo e outra parte pela sociedade civil organizada.

O último capítulo, o IV, que estabelece as disposições finais, altera o artigo 44, inciso VII do Código Civil para que empreendimentos de Economia Solidária passem a ser consideradas pessoas jurídicas de direito privado, passando a ter o direito de obter um Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica (CNPJ).

Por último, a lei estabelece que os empreendimentos de Economia Solidária passassem a ser regidos subsidiariamente às mesmas regras que as associações estão submetidas, conferindo uma nova redação ao artigo 44, parágrafo segundo da codificação civil.

## 4 Conclusão

A Economia Solidária surge em um momento conturbado da História da humanidade, afinal, a Revolução Industrial deixou marcas profundas com todas as suas invenções e inovações, e seu legado nocivo não pode ser esquecido.

O ser-humano sempre busca preservar a sua vida devido o instinto de sobrevivência, característica que acompanha a evolução da espécie. Considerando que as fábricas inglesas estavam sem empregos para oferecer, o aumento de roubos, furtos, homicídios, prostituição alcançaram níveis alarmantes, até surgir um novo modelo de trabalho que rompia com a lógica estrural econômica até, então, praticada.

Tal modelo de trabalho, entendido como de economica solidária, é centrado no bem-estar das pessoas, sem jornadas exaustivas e com preocupações sociais, econômicas e ambientais tão enérgicas que se tornaram princípios, ou seja, condições inerentes à própria concepção de existência deste novo modelo.

Esta alternativa de desenvolvimento econômico se mostrou tão interessante que foi permeando, paulatinamente outros paises, e décadas depois chegou ao Brasil, por volta dos anos 2000. Aqui, ao se analisar os dados dos anos de 2007 a 2024, observa-se que a mesma conseguiu conquistar seu espaço e reconhecimento, no entanto, ainda tem sua existência, apoio e incentivo vinculados ao pêndulo ideológico caracteristico da alternância de poder em uma democracia presidencialista, que concetra na figura do Presidente da República as funções de chefe de governo e de Estado. Em razão disso, transformar a Economia Solidária em um projeto de Estado, por meio da elaboração de um diploma legal, confere-lhe maior segurança jurídica, pois torna obrigatória sua observância, uma vez que

o modelo e suas regras estariam positivadas na legislação brasileira, e não mais dependeriam de um Projeto de governo, que pode ser incentiva ou extinto de acordo com a discricionariedade do governante.

A Lei Paul Singer é uma conquista que demandou anos de reivindicações, períodos de resistência e muita perseverança das pessoas que são envolvidas ou vivem por estes meios, cidadãos que tem o seu sustento a partir da produção e comercialização de produtos alicerçados nos 10 princípios que garantem uma transformação de vida, atrelando-se a um modelo disruptivo das empresas tradicionais.

## Referências

AGÊNCIA GOV – EBC. Economia popular e solidária é destaque da Voz do Brasil desta terça-feira (3). Agência Gov, 03 dez. 2024. Disponível em: https://agenciagov.ebc.com.br/noticias/202412/economia-popular-e-solidaria-e-desta-terca-feira-3. Acesso em: 23 nov. 2025

ARAUJO, Cíntia Möller; CASTRO, João Gabriel Silva. Desafios Enfrentados pelos Empreendedores Sociais da Incubadora Pública de Empreendimentos Populares e Solidários de Osasco (IPEPS) para Consolidar seus Empreendimentos. **Revista Administração em Diálogo-RAD**, v. 18, n. 2, p. 59-91, 2016.

AZAMBUJA, Lucas Rodrigues. Os valores da economia solidária. **Sociologias**, p. 282-317, 2009.

BRASIL. Lei nº 10.406, de 10 de janeiro de 2002. Institui o Código Civil. Brasília, DF: Presidência da República. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/2002/L10406.htm. Acesso em: 27 nov. 2025.

BRASIL. Lei nº 15.068, de 23 de dezembro de 2024. Dispõe sobre os empreendimentos de economia solidária e a Política Nacional de Economia Solidária; cria o Sistema Nacional de Economia Solidária (SINAES); altera a Lei nº 10.406, de 10 de janeiro de 2002 (Código Civil). Diário Oficial da União: Seção 1, 24 dez. 2024.

CARTWRIGHT, Mark. Social Change in the British Industrial Revolution. World History Encyclopedia, 26 abr. 2023. Disponível em: https://www.worldhistory.org/article/2229/social-change-in-the-british-industrial-revolution/. Acesso em: 27 nov. 2025.

DANIELI, Adilor; GARCIA, Denise Schmitt Siqueira; WOLFF, Rosane

Portella. As causas e consequências do trabalho infantil: uma abordagem histórica. **Anais de Constitucionalismo, Transnacionalidade e Sustentabilidade**, v. 11, n. 1, p. 48-87, 2022.

GIOSA, Beatriz Aparecida Nogueira. Trabalho infantil: entre a exploração e a sobrevivência. 2010. 152 f. Dissertação (Mestrado em Serviço Social) – Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2010.

JESUS, Tiago Schneider de; SPAREMBERGER, Raquel Fabiana Lopes. Economia solidária e ecossociodesenvolvimento: a construção de uma nova percepção de sustentabilidade. 2009. Artigo. Universidade Federal do Rio Grande — FURG. Disponível em: https://repositorio.furg.br/handle/1/3466. Acesso em: 20 nov. 2025.

LEAL, Kamila Soares; DE SÁ RODRIGUES, Marilsa. Economia solidária: conceitos e princípios norteadores. **Humanidades & Inovação**, v. 5, n. 11, p. 209-219, 2018.

PEROSINI, Gladison Luciano. A revolução industrial e sua influência na reestruturação da vida familiar. RELACult – Revista Latino-Americana de Estudos em Cultura e Sociedade, v. 3, n. 3, art. 435, set./dez. 2017. Disponível em: http://relacult.claec.org/. Acesso em: 25 nov. 2025.

SEAGRIBA. O que é e como surgiu a Economia Solidária. SEAGRIBA, 05 nov. 2009. Disponível em: https://www.ba.gov.br/seagri/noticias/2009/11/05/o-que-%C3%A9-e-como-surgiu-economia-solid%C3%A1ria. Acesso em: 26 nov. 2025.

SINGER, Paul. Introdução à economia solidária. São Paulo: Fundação Perseu Abramo, 2002. 63 p. Disponível em: https://fpabramo.org.br/wp-content/uploads/sites/5/2018/04/Introducao-economia-solidaria-WEB-1.pdf. Acesso em: 22 nov. 2025.

Capítulo 29

# ESG, SEGUROS E REGULAÇÃO: A NOVA LÓGICA JURÍDICA DOS RISCOS SOCIOAMBIENTAIS

Diego Guimarães Ribeiro[1]
Andreia Pereira Carvalho[2]
Cássius Guimarães Chai[3]

## 1 Introdução

Observa-se que a crise climática deslocou o debate ambiental para o centro da agenda econômica e política. Relatórios como o quinto documento do IPCC e os marcos firmados na Conferência das Partes - COP21, associados aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da Agenda 2030 da Organização das Nações Unidas (ONU), consolidaram o entendimento de que eventos extremos, degradação ambiental e desigualdades sociais compõem um mesmo campo de riscos interdependentes (Casagrande, 2024).

A noção de finanças sustentáveis passou a expressar a tentativa de orientar fluxos de capital para uma economia de baixo carbono, capaz de compatibilizar crescimento e proteção ambiental (Baumgart, 2022). Nesse

1 Doutorando em Direitos e Garantias Fundamentais pela Faculdade de Direito de Vitória (FDV), Brasil (2021). Mestrando pelo Instituto Brasileiro de Estudos Tributários (IBET), Brasil (2025). Mestre em Segurança Pública pela Universidade Vila Velha, UVV, Brasil (2019). Especialização *lato sensu* em Direito Público, Direito Tributário, Direito Empresarial, Direito Penal e Processual Penal e Psicologia Jurídica. Graduado em Direito pela Universidade Vila Velha (2004), Psicologia pela Faculdade Multivix (2024) e Filosofia pelo Centro Universitário Internacional Uninter – UNINTER (2025). Advogado. E-mail: dgrguimaraes@gmail.com. Lattes: http://lattes.cnpq.br/5267958851526690 Orcid: https://orcid.org/0000-0002-7923-9772

2 Doutoranda em Direitos e Garantias Fundamentais, com bolsa oferecida pela Fundação de Amparo à Pesquisa e Inovação do Espírito Santo (FAPES). Mestre em Direitos e Garantias Fundamentais pela Faculdade de Direito de Vitória (FDV). Pós-graduada "lato sensu" em Direito Empresarial, Direito Ambiental e Direito Penal e Processual Penal. Advogada. https://orcid.org/0000-0001-8601-7687 E-mail: andreiapc.pereira@gmail.com Lattes CV: http://lattes.cnpq.br/4033507637120959

3 Doutor em Direito Constitucional, com estágio de Doutorado Sanduíche, Universidade Federal de Minas Gerais e Cardozo School of Law (NY/EUA). E-mail: cassius.chai@fdv.br. Lattes CV: http://lattes.cnpq.br/7954290513228454. Orcid: https://orcid.org/0000-0001-5893-3901

contexto, empresas e investidores são convocados a revisar modelos de negócio, critérios de rentabilidade e formas de mensuração de desempenho para incorporar variáveis ambientais, sociais e de governança em suas decisões de longo prazo (Harraca, 2022). A crise climática deixa de ser um fenômeno apenas ecológico e converte-se em problema jurídico, social, econômico e institucional de primeira ordem.

Nesse cenário, o mercado de seguros assume posição estratégica na gestão coletiva dos riscos socioambientais. A intensificação de desastres ambientais, passivos de longa duração e conflitos socioambientais amplia a demanda por instrumentos de transferência, precificação e mutualização de riscos, nos quais seguradoras e resseguradoras ocupam papel central (Casagrande, 2024). A agenda de finanças sustentáveis evidencia que a alocação de capital em direção a atividades compatíveis com uma economia sustentável depende da capacidade do sistema financeiro, inclusive do setor de seguros, de identificar, mensurar e precificar riscos climáticos e sociais de forma sistemática (Baumgart, 2022).A atuação de fundos de pensão e investidores institucionais, pressionados por normas que exigem considerar fatores de sustentabilidade em suas análises de risco, reforça a centralidade do segmento segurador nesse redesenho de incentivos econômicos e jurídicos (Lee; Badaró; Perrotti, 2023).

A emergência da agenda ESG consolidou um novo vocabulário para tratar da convergência entre ambiente, questões sociais e governança, concebida como matriz de fatores que conecta debates sobre igualdade, diversidade, proteção ambiental e inovação tecnológica (Lee; Badaró; Perrotti, 2023). Investidores passaram a reconhecer que empresas que degradam o meio ambiente ou ignoram suas comunidades violam direitos humanos, geram riscos adicionais e podem destruir valor, enquanto organizações que reduzem externalidades negativas tendem a representar menor ameaça ao investimento (Voltolini, 2022).

Nesse contexto, práticas antes percebidas como custo passaram a ser premiadas por conselhos de administração e pelo mercado, deslocando ativos não sustentáveis para a coluna de risco a ser evitado (Voltolini, 2022). A integração de boas práticas ambientais, sociais e de governança na estrutura decisória da empresa é apresentada como exigência recorrente de investidores e condição de competitividade no ambiente global (Cruz, 2022; Ifraim Filho; Cierco, 2022).

Do ponto de vista jurídico-regulatório, a incorporação de critérios *Environmental, Social e Governance – ESG*, que em português se refere

a Ambiental, Social e Governança (ASG), no mercado de capitais e no sistema financeiro não ocorre em um vazio normativo. No plano internacional, iniciativas como o *Sustainable Finance Disclosure Regulation* (sigla em inglês *SFDR*), legislação da União Europeia, evidenciam o esforço de incluir aspectos ambientais e sociais nas agendas de bancos, seguradoras e gestores de recursos, detalhando, inclusive, impactos sobre comunidades tradicionais (Casagrande, 2024). No Brasil, decisões regulatórias passaram a vincular sustentabilidade à gestão de riscos.

Nesse sentido, a Resolução 4.994/2022 do Banco Central do Brasil exige que entidades fechadas de previdência complementar considerem aspectos ambientais, sociais e de governança dos investimentos em suas análises de risco, enquanto normas da Superintendência de Seguros Privados - SUSEP, como a Resolução n. 483/2025 do Conselho Nacional de Seguros Privados – CNSP, que trata do regimento interno da Susep e a Circular 666/2022, introduzem requisitos específicos de sustentabilidade e riscos climáticos para sociedades seguradoras, entidades abertas de previdência complementar (EAPCs), sociedades de capitalização e resseguradores locais. Paralelamente, atos da Comissão de Valores Mobiliários - CVM, como a Resolução 59/2021 e a disciplina da divulgação de fatores de risco e informações socioambientais, reforçam a transparência e a padronização de dados ESG (Casagrande, 2024; Ito, 2021; Cruz, 2022).

A conjugação entre pressão de investidores, evolução regulatória e transformação dos padrões de divulgação inaugura uma nova lógica jurídica dos riscos socioambientais. Pesquisas empíricas apontam que controvérsias em ESG aumentam a incerteza e os erros de previsão de analistas, ao passo que a divulgação estruturada de informações ESG mitiga essa incerteza e pode melhorar o desempenho financeiro, especialmente quando há investidores comprometidos com essa agenda (Schiemann; Tietmeyer, 2022; Chen; Xie, 2022).

Nesse contexto, riscos climáticos e sociais deixam de ser meros elementos reputacionais e passam a integrar, de modo sistemático, a análise de solvência, precificação e governança empresarial. Para o mercado de seguros, que opera precisamente sobre o desenho de estruturas de risco, esse movimento tende a redefinir parâmetros de diligência, transparência e alinhamento entre regulação prudencial, regulação ambiental e deveres fiduciários dos administradores. É dessa tensão entre inovação financeira, ESG e arcabouço normativo que emerge o problema de pesquisa deste artigo.

Para dar continuidade à discussão inicial, destaca-se que a incorporação de critérios ESG nas políticas de subscrição e de precificação de riscos pelas seguradoras vem alterando a forma como o mercado identifica, distribui e governa os riscos socioambientais. Surge, nesse cenário, uma questão central que orienta o presente estudo. Em que medida essa incorporação de critérios ESG redefine os deveres de governança e de *disclosure* dos administradores e em que ponto o atual arcabouço regulatório, prudencial e ambiental, mostra-se suficiente ou insuficiente para disciplinar essa nova lógica de gestão de riscos socioambientais.

Assim, propõe-se investigar de que modo a filtragem de riscos baseada em métricas ESG, inclusive pela exclusão de determinados setores ou pela majoração de prêmios, incide sobre a responsabilidade dos administradores e sobre a distribuição dos custos e benefícios da transição ecológica.

Com base nesse panorama, a hipótese levantada é de que a integração sistemática de critérios ESG nas políticas de subscrição e de precificação reconfigura qualitativamente os deveres de governança e de *disclosure*, elevando o padrão de diligência exigido, de modo a incluir a gestão proativa de riscos socioambientais como elemento constitutivo da boa administração empresarial seguradora. Justifica-se a relevância da pesquisa pelo fato de que essa transformação atinge segurados, comunidades vulneráveis, investidores e o poder público, ao mesmo tempo em que tensiona a coerência entre ordem econômica constitucional, proteção ambiental e desenho da regulação setorial.

Dessa forma, o objetivo geral deste estudo é investigar se e como a integração sistemática de parâmetros ESG na gestão de riscos das seguradoras eleva o *duty of care,* ou seja, o dever de cuidado dos administradores, e se o marco regulatório vigente é apto a disciplinar tal transformação. Para tanto, pretende-se, em primeiro lugar, analisar o impacto dessa incorporação sobre os deveres fiduciários de diligência, lealdade, informação e prestação de contas. Em seguida, busca-se mapear o conjunto de normas prudenciais, ambientais e de mercado de capitais aplicáveis ao setor. Por fim, procura-se identificar lacunas, inconsistências e sobreposições entre esses regimes, sugerindo critérios de harmonização normativa.

## 2 ESG como novo paradigma normativo da governança empresarial

A consolidação da agenda ESG insere-se em uma trajetória de difusão da sustentabilidade no campo empresarial. A passagem do *Triple Bottom Line* (*TBL*) para a linguagem dos critérios ambientais, sociais e de governança, indica continuidades, mas também mudanças de escopo e rigor. Embora TBL e ESG compartilhem o tripé da sustentabilidade, a literatura aponta que não se trata apenas de nova nomenclatura, pois variam o grau de formalização, mensuração e integração às decisões de negócio e investimento (Garcia, 2022; Teixeira; Pilau Sobrinho; Reato, 2024). Com a difusão do relatório "Who Cares Wins", que aproximou finanças e responsabilidade socioambiental no início dos anos 2000, o ESG passa a ocupar o lugar de padrão global de avaliação de empresas, deslocando a sustentabilidade do plano periférico de marketing para o centro da estratégia corporativa (Martins, 2025).

Definir ESG implica ir além de slogans reputacionais. O acrônimo remete a critérios pelos quais se examinam impactos ambientais, relações sociais e arranjos de governança, abrangendo temas como clima, uso de recursos naturais, relações de trabalho, diversidade em conselhos, proteção de dados e transparência fiscal (Guedes, 2023; Santos; Domene, 2023). Nessa perspectiva, a empresa orientada por ESG não é apenas aquela que publica relatórios ou adota códigos de conduta. Trata-se de organização que internaliza uma visão de longo prazo e busca compatibilizar geração de valor econômico, proteção dos ecossistemas e respeito às pessoas que integram e são afetadas pela cadeia produtiva, reposicionando sua identidade perante investidores, clientes e demais stakeholders (Harraca, 2022; Read, 2023).

A literatura recente insiste em distinguir sustentabilidade corporativa e ESG. Descrevendo a fase pré ESG, Voltolini observa que a sustentabilidade muitas vezes funcionou como tema de escolha, com projetos isolados, relatórios pouco integrados ao *core business* e metas genéricas, dependentes da boa vontade gerencial e de um investidor pouco atento a informações não financeiras (Voltolini, 2022). Com a ascensão do ESG, esse quadro se transforma. A sustentabilidade adquire estatuto obrigatório, passa a ser acompanhada por métricas mais rigorosas, compromissos públicos mais ambiciosos e pressão de investidores e consumidores, convertendo-se em vetor de competitividade, reputação e valorização das empresas (Voltolini, 2022; Guedes, 2023; Santos; Domene, 2023). O que antes era tema tático

e voluntário passa a funcionar como requisito mínimo de boa governança nas decisões corporativas.

Esse deslocamento permite compreender o ESG como novo paradigma normativo da governança empresarial. A sustentabilidade deixa de ser apenas narrativa reputacional e é recodificada como parâmetro de boa administração, por meio do qual se avalia a capacidade da organização de abarcar riscos ambientais, sociais e de integridade às decisões estratégicas. Estudos de governança indicam que a combinação entre boas práticas, cultura corporativa e estruturas decisórias adequadas se tornou pilar de criação de valor para acionistas e demais partes interessadas, o que inclui a incorporação de preocupações ESG na configuração de conselhos, comitês, processos de gestão de riscos e mecanismos de prestação de contas (Ifraim Filho; Cierco, 2022; Mazzali; Ercolin, 2018). Em vez de tema periférico, o ESG passa a orientar o desenho de estruturas organizacionais e a própria definição de empresa bem governada (Ifraim Filho; Cierco, 2022).

Sob a perspectiva jurídico ambiental, o avanço da linguagem ESG dialoga com a consolidação de princípios estruturantes como sustentabilidade ecológica e integridade ecológica. A reflexão de Bosselmann indica que a sustentabilidade deve ser compreendida como princípio fundamental do direito, associado ao dever de proteger e restaurar a integridade dos sistemas ecológicos da Terra, e não apenas como equilíbrio entre dimensões econômica, social e ambiental (Bosselmann, 2016; Bosselmann, 2018). A noção de integridade ecológica, desenvolvida por Westra, Bosselmann e Gray, reforça que não há desenvolvimento humano consistente sem a preservação de sistemas ecológicos íntegros (Westra; Bosselmann; Gray, 2018). Nessa chave, critérios ESG funcionam como linguagem de concretização desses princípios no interior da empresa, abrindo espaço para reinterpretações do interesse social à luz de responsabilidades ambientais e sociais mais densas.

A transformação do ESG em paradigma normativo não afasta tensões. Hardyment chama atenção para limites de métricas padronizadas e rankings que tentam traduzir em números fenômenos como Direitos Humanos, diversidade ou biodiversidade, simplificando realidades complexas (Hardyment, 2024). Casagrande evidencia que a ausência de padronização e a multiplicidade de modelos de reporte alimentam disputas em torno da materialidade e abrem espaço para usos seletivos de indicadores e narrativas, inclusive com riscos de *greenwashing* (Casagrande, 2024). Esse quadro revela que o ESG não é checklist técnico, mas campo em disputa entre leituras centradas em retornos ajustados ao risco e leituras

que buscam alinhar desempenho financeiro e justiça socioambiental, o que, no direito da empresa e da regulação, tende a converter parâmetros antes voluntários em expectativas normativas de conduta, com reflexos sobre deveres fiduciários, padrões de diligência e regimes de *disclosure* (Hardyment, 2024; Read, 2023).

## 3 Governança corporativa em seguradoras e deveres fiduciários dos administradores

A incorporação de critérios ESG na governança corporativa desloca o eixo tradicional de análise dos deveres fiduciários dos administradores. Em vez de se limitar ao cumprimento formal de normas societárias e regulatórias, passa-se a exigir uma gestão que integre, de modo estrutural, dimensões ambientais, sociais e de governança à estratégia de negócios, em diálogo com a saúde econômica da empresa e com as expectativas de múltiplos stakeholders (Harraca, 2022; Noeth, 2024). Nas seguradoras, esse movimento adquire contornos próprios, uma vez que essas sociedades articulam, de forma intensa, intermediação financeira, alocação de riscos e impacto sistêmico sobre a estabilidade dos mercados e a proteção de interesses difusos.

O ponto de partida permanece na dogmática clássica dos deveres fiduciários. O dever de diligência, o dever de lealdade e o dever de boa-fé funcionam como parâmetros que orientam a tomada de decisão dos administradores e delimitam sua responsabilidade perante a sociedade e os acionistas (Noeth, 2024). A eles se somam, no contexto brasileiro, deveres de informação e de prestação de contas, que condicionam a legitimidade da gestão ao fornecimento transparente e tempestivo de dados relevantes a investidores, órgãos de supervisão e demais interessados. ESG não elimina esse núcleo tradicional. Ao contrário, introduz novas variáveis na avaliação sobre o que é diligente, leal e transparente quando a própria sustentabilidade passa a constituir critério de racionalidade econômica e jurídica (Harraca, 2022; Bosselmann, 2016).

ESG tem sido descrito como uma estrutura para avaliar práticas empresariais em três dimensões interconectadas. A dimensão ambiental envolve o modo como a empresa impacta o meio ambiente natural. A dimensão social considera relações com empregados, fornecedores, clientes, investidores e comunidades. A dimensão de governança examina como a organização é administrada, quais são seus mecanismos de controle e qual

o grau de transparência de suas decisões (Noeth, 2024). Em vez de um conjunto de ações pontuais, trata-se de uma reconfiguração organizacional que reposiciona a sustentabilidade como eixo orientador da estratégia e das políticas internas, articulando desempenho econômico e responsabilidade perante a sociedade (Harraca, 2022; Bosselmann, 2016).

Na esfera da governança, esse enquadramento aproxima o paradigma corporativo da lógica de "governança para a sustentabilidade", que busca informar princípios e instituições com a exigência de preservação da integridade ecológica da Terra (Bosselmann, 2016). Isso significa que conselhos de administração e altas lideranças deixam de ser avaliados apenas pela geração de resultados financeiros de curto prazo. Passam a ser observados pelo modo como integram riscos climáticos, socioambientais e reputacionais à definição de apetite de risco, à arquitetura de controles internos e à própria cultura organizacional (Read, 2023; Noeth, 2024).

A especialidade das seguradoras torna essa inflexão ainda mais intensa. Como gestoras profissionais de riscos alheios, essas sociedades precificam, mutualizam e redistribuem perdas potenciais que decorrem, em grande medida, de eventos climáticos extremos, danos ambientais de larga escala e controvérsias socioambientais que afetam comunidades e cadeias produtivas. O setor já vem sendo convocado a assumir papel ativo na construção de uma economia resiliente e sustentável, como evidenciam iniciativas como os Princípios para Seguros Sustentáveis e a crescente integração de métricas ESG na gestão de riscos corporativos (Read, 2023). Em tal contexto, o dever de diligência do administrador de seguradora não pode ser compreendido apenas como prudência financeira clássica. Inclui a obrigação de identificar, mensurar e gerir riscos ESG que incidam sobre carteiras, produtos e parceiros comerciais (Read, 2023; Noeth, 2024).

Essa reconfiguração qualitativa do *duty of care,* conecta-se diretamente à supervisão de riscos no nível do conselho. A literatura aponta que conselhos são crescentemente chamados a explicitar seu apetite de risco, a estruturar comitês de auditoria e de riscos e a integrar funções como a do *chief risk officer* à alta administração, com forte interface com temas de sustentabilidade e mudança climática (Read, 2023). Em seguradoras, essa arquitetura de governança ganha densidade, pois a má avaliação de riscos socioambientais pode repercutir simultaneamente na solvência da companhia, na confiança dos investidores e na proteção dos segurados, o que amplia o espectro de responsabilização potencial dos administradores.

O dever de lealdade e os deveres de informação e *disclosure* também são afetados. A pressão de investidores institucionais e de outros stakeholders por informações ESG de qualidade faz com que a transparência sobre políticas de subscrição, exclusão setorial, metas de descarbonização e gestão de controvérsias deixe de ser mero diferencial reputacional para se converter em requisito de boa governança (Stotz, 2021; Kang et al., 2021; Schiemann; Tietmeyer, 2022). Estudos indicam que controvérsias em ESG tendem a aumentar a incerteza no mercado, mas que divulgações robustas funcionam como ferramenta de triagem de riscos, atenuando erros de previsão e atuando quase como proteção de natureza securitária após eventos que elevam a incerteza (Schiemann; Tietmeyer, 2022). Para administradores de seguradoras, omissões, *greenwashing* ou *social washing* passam, assim, a ser avaliados não apenas sob o prisma ético, mas como potenciais violações de deveres fiduciários ligados à lealdade e à prestação de contas (Harraca, 2022; Schiemann; Tietmeyer, 2022).

Nesse cenário, governança corporativa em seguradoras e deveres fiduciários dos administradores deixam de poder ser analisados em chave exclusivamente financeira. ESG opera como vetor de densificação normativa dos deveres de diligência, lealdade, informação e prestação de contas, redefinindo o conteúdo do que se espera de uma boa administração em um setor regulado, gestor de riscos alheios e dotado de impacto sistêmico (Read, 2023; Bosselmann, 2016). É nessa zona de interseção, em que sustentabilidade se projeta como princípio estruturante da atividade empresarial, que se situa a "nova lógica jurídica dos riscos socioambientais" que este capítulo busca desenvolver de forma sistemática.

## 4 Gestão de riscos, políticas de subscrição e precificação no direito dos seguros

A partir da discussão sobre governança corporativa e deveres fiduciários desenvolvida no capítulo anterior, este capítulo desloca o foco para o plano operacional da atividade seguradora. É na gestão de riscos, especialmente nas rotinas de subscrição, seleção de riscos, exclusão de setores e formação de preços, que os parâmetros ESG deixam de ser apenas diretrizes de alto nível e passam a orientar decisões concretas sobre quais riscos serão aceitos, em quais condições e a que custo para segurados e terceiros. Quando a gestão de riscos é estruturada como eixo da própria estratégia empresarial, a pauta ESG deixa de ser mera política de abstenções e assume a posição de orientadora dos novos negócios e investimentos, em

linha com a transição observada na literatura de governança que identifica ESG como fio condutor das decisões empresariais e não apenas reação defensiva a responsabilidades legais (Pereira; Goldberg, 2022; Casagrande, 2024; Harraca, 2022).

Nessa perspectiva, a gestão de riscos em seguradoras é moldada por *frameworks* consolidados de controle interno e gerenciamento de riscos. A NBR ISO 31000 e o modelo COSO concebem o controle interno como processo conduzido pela alta administração e pelos demais colaboradores, capaz de oferecer segurança razoável quanto ao cumprimento dos objetivos organizacionais, por meio de um ambiente de controle sustentado por normas, processos e estruturas que orientam decisões em todos os níveis (Casagrande, 2024). Ao integrar comunicação, consulta e avaliação de riscos, inclusive de fraude e corrupção, em diálogo com demandas da comunidade, investidores, consumidores e com a responsabilidade socioambiental, esses referenciais aproximam a gestão de riscos da ideia de compliance empresarial prevista na Lei 12.846/2013, na medida em que a omissão diante de riscos externos relevantes já pode ser lida como não conformidade (Cureau; Kishi, 2022; Casagrande, 2024).

Quando esses referenciais são transplantados para o mercado de seguros, a subscrição de riscos passa a ser o espaço em que se concretiza a articulação entre dever de diligência dos administradores e parâmetros ESG. A avaliação de riscos tradicionais é complementada pela análise de impactos ambientais, sociais e de governança, o que permite excluir determinados setores ou atividades com elevado potencial de degradação ou, alternativamente, precificar de forma diferenciada tais exposições. Essa filtragem conecta-se à compreensão da sustentabilidade como princípio que exige a manutenção da integridade dos sistemas ecológicos e oferece critério para o uso permissível do meio ambiente (Bosselmann, 2016). Ao mesmo tempo, compromissos com responsabilidade social, ESG e desenvolvimento sustentável somente se materializam quando internalizados em práticas de gestão que conciliam a busca de lucro com a preservação ambiental e com a proteção de stakeholders, sem reduzir o tema a marketing reputacional (Fabel; Sampaio, 2023; Harraca, 2022).

O capítulo também parte da constatação de que a integração de riscos climáticos e socioambientais na gestão de riscos não decorre apenas de imperativos éticos. Investidores têm reconhecido o risco climático como risco de investimento, com expressivo crescimento dos investimentos rotulados como sustentáveis, e passam a demandar clareza quanto às externalidades e às formas pelas quais regulações ambientais impactam

custos, preços e demanda na economia (Fink, 2022). Ferramentas de rating ESG e de pesquisa climática, como as desenvolvidas pela MSCI, produzem indicadores públicos que comparam empresas por setor, divulgam metas de descarbonização e estimativas de aumento implícito de temperatura, funcionando como parâmetros externos para a avaliação de riscos e para a formação de expectativas sobre o comportamento empresarial futuro (Casagrande, 2024). Em seguradoras, essas métricas tendem a realimentar as políticas de subscrição e de precificação, ao sinalizar quais perfis de risco podem comprometer solvência, reputação e acesso ao capital.

A literatura econômica sobre mercados de seguros oferece elementos adicionais para entender a centralidade da precificação como mecanismo de distribuição de riscos e custos. Estudos sobre tarifação comunitária modificada mostram que regulações de preços baseadas em idade produzem estruturas de prêmios que, ao mesmo tempo, redistribuem recursos entre consumidores de baixo e alto custo e afetam a rentabilidade das seguradoras, com impacto sobre o excedente total do consumidor e sobre a eficiência alocativa (Ericson; Starc, 2015). A variação da sensibilidade a preço entre faixas etárias e perfis de demanda revela que estratégias de precificação lidam não apenas com custos esperados, mas também com preferências e elasticidades, o que evidencia a dimensão distributiva das escolhas tarifárias. Em contexto de riscos ESG, tais mecanismos podem ser utilizados para transferir custos de atividades ambientalmente intensivas ou, se mal desenhados, para agravar vulnerabilidades de determinados grupos.

Além disso, pesquisas sobre mercados de seguros de saúde mostram que estratégias de precificação que utilizam produtos suplementares de baixo preço podem criar custos de troca relevantes e reduzir a mobilidade dos consumidores, mesmo em ambientes de prêmios comunitariamente tarifados (Lamiraud; Stademann, 2020). O uso de produtos chamariz, associados a contratos básicos, demonstra como a arquitetura de preços pode servir para atrair e reter perfis específicos de risco, influenciando a concorrência e a estrutura do mercado. Em um cenário em que critérios ESG são incorporados à gestão de portfólio, práticas semelhantes podem ser mobilizadas para favorecer clientes com melhor desempenho socioambiental ou, inversamente, para excluir silenciosamente determinados segmentos, o que reforça a importância de transparência e de mecanismos regulatórios que inibam discriminações incompatíveis com a ordem econômica constitucional.

Por fim, modelos de equilíbrio de precificação em mercados com seguradoras heterogêneas, que tratam o risco segurável como ativo arriscado e formulam o preço do seguro como resultado da interação entre oferta e demanda, evidenciam que divergências de crenças sobre taxas de sinistralidade e a sensibilidade da demanda a prêmios produzem trajetórias dinâmicas de preços, inclusive ciclos de endurecimento e afrouxamento das condições de mercado (Feng; Zeng; Zhu, 2023). A literatura de princípios de seguros destaca que a gestão de riscos, em sua dimensão técnica, jurídica e econômica, é o eixo em torno do qual se estruturam produtos, cláusulas e políticas de subscrição (Henebry, 1995). Ao integrar essas contribuições, este capítulo situa a gestão de riscos, as políticas de subscrição e as estratégias de precificação como o "chão de fábrica" em que os deveres fiduciários dos administradores de seguradoras, reformulados pela agenda ESG, se materializam em escolhas concretas de aceitação, recusa e precificação de riscos socioambientais.

## 5 Arcabouço regulatório prudencial e de governança aplicável às seguradoras

A partir da compreensão, desenvolvida nos capítulos anteriores, de que os deveres fiduciários dos administradores se concretizam na forma como a instituição identifica, assume e distribui riscos, o presente capítulo desloca o foco para o ambiente normativo que molda essa atuação. O arcabouço regulatório prudencial e de governança aplicável às seguradoras passa a ser observado à luz da incorporação de fatores ambientais, sociais e de governança na própria noção de solvência e de gestão de riscos. A definição de fatores ESG como questões capazes de afetar positiva ou negativamente o desempenho financeiro e a solvência de entidades, inclusive supervisionadas, evidencia que tais fatores deixaram de ser mera pauta reputacional e passaram a integrar a racionalidade econômica e regulatória de longo prazo (Souza; Kuniyoshi; Freitas, 2022).

Nesse contexto, normas de solvência e de gestão de riscos apoiadas em estruturas como o COSO ERM e a ISO 31.000, anteriormente já mencionadas, que concebem risco como a possibilidade de eventos afetarem a realização da estratégia e dos objetivos do negócio, são progressivamente reinterpretadas para abarcar riscos ESG como riscos corporativos ordinários, ainda que com dinâmica própria (Santos; Arruda; Andrichi, 2023). A orientação do COSO para aplicação do gerenciamento de riscos empresariais a riscos relacionados a ESG reforça que governança, cultura

organizacional, definição de objetivos e monitoramento passam a exigir leitura ampliada das dependências da empresa em relação à natureza e à sociedade, em horizontes de curto, médio e longo prazo (Santos; Arruda; Andrichi, 2023). Assim, instrumentos tradicionalmente associados à estabilidade prudencial, como a vinculação entre estratégia, apetite a risco e desempenho, tornam-se também veículos de internalização de riscos climáticos e socioambientais.

Paralelamente, o crescimento expressivo dos investimentos que utilizam estratégias ESG, bem como a consolidação de sistemas de avaliação, padrões de *disclosure* e índices específicos, tem pressionado reguladores a construir requerimentos mínimos de transparência e de padronização informacional (Souza; Kuniyoshi; Freitas, 2022; Pereira; Simão Filho, 2022). A experiência europeia, com diretivas de relato de sustentabilidade e com a construção de taxonomias para finanças sustentáveis, ilustra um movimento de transformação em que a divulgação de riscos climáticos, sociais e de governança se torna obrigação jurídica e não simples escolha voluntária (Shastry, 2023). Iniciativas como as da *Monetary Authority of Singapore*, que combina exigências de reporte climático, taxonomia verde e regras específicas para fundos rotulados como ESG, mostram que a agenda prudencial se articula de forma direta com a regulação da transparência e com o combate ao *greenwashing* (Shastry, 2023; Noeth, 2024).

Essa evolução não ocorre sem tensões. A ausência de padrões unificados de *rating* e de exigências regulatórias, somada à multiplicidade de indicadores e pesos utilizados por diferentes provedores, gera avaliações divergentes para a mesma empresa e abre espaço para práticas oportunistas, como manipulação de informações e cosmética ambiental e social (Chen; Xie, 2022; Shastry, 2023). Do ponto de vista regulatório, permanece o desafio de reduzir assimetrias informacionais por meio de formatos padronizados de divulgação de ESG, capazes de orientar empresas e investidores e de conferir maior confiabilidade às análises de risco (Chen; Xie, 2022). Estudos sobre divulgação de ESG indicam, ainda, que a transparência em torno de controvérsias ambientais, sociais e de governança desempenha papel relevante na precificação de riscos e na proteção das empresas contra as reações adversas do mercado, o que intensifica o interesse de reguladores em regimes obrigatórios de reporte (Schiemann; Tietmeyer, 2022).

No caso brasileiro, a regulação do mercado de capitais em matéria de ESG e risco vem sendo construída ao longo da última década, em processo que acompanha a difusão de práticas de gestão de riscos ESG com base em métodos já conhecidos como COSO ERM e ISO 31.000 (Santos;

Arruda; Andrich, 2023). Ao mesmo tempo, o ambiente regulatório global em rápida expansão tem imposto novas demandas às estruturas internas de governança, compliance, gestão de riscos e auditoria, que passam a ser vistas como linhas de defesa centrais na prevenção de responsabilidade e na proteção do perfil público das empresas (Noeth, 2024). Essa convergência entre normas prudenciais, diretrizes de governança e exigências de *disclosure* coloca as seguradoras diante de um cenário em que riscos socioambientais e climáticos são paulatinamente incorporados ao núcleo da supervisão. É nesse pano de fundo que o próximo capítulo investigará se o arcabouço vigente é capaz de disciplinar de modo consistente a transformação da gestão de riscos promovida pela integração sistemática de critérios ESG ou se persiste um descompasso entre a nova lógica dos riscos socioambientais e as categorias regulatórias tradicionais.

## 6 Transparência, disclosure e assimetria informacional em matéria de riscos ESG

A incorporação de critérios ESG na lógica de gestão de riscos das seguradoras desloca o debate de uma discussão estritamente técnica sobre solvência para uma discussão ampla sobre deveres de transparência perante múltiplos públicos. Se riscos ambientais, sociais e de governança passam a compor o núcleo do modelo de negócios, a forma como essas informações são produzidas, consolidadas e comunicadas deixa de ser acessória. Relatórios de sustentabilidade e de ESG tornam-se instrumentos centrais para que acionistas, segurados, reguladores e demais stakeholders avaliem o desempenho não financeiro das empresas e a consistência de suas estratégias de risco no longo prazo (Machado; Carlini, 2022; Santos; Arruda; Andrich, 2023).

Nesse contexto, observa-se um movimento de transição de relatos voluntários para exigências obrigatórias de *disclosure* em matéria de sustentabilidade. O avanço de regulações que impõem padrões mínimos de divulgação e verificação de dados, em diferentes jurisdições, intensifica o escrutínio sobre a integridade das informações de ESG e sobre os processos internos de preparação desses relatórios (Noeth, 2024; Read, 2023). No âmbito brasileiro, normas do Banco Central - BACEN e da CVM caminham nessa direção e buscam tornar mais comparáveis os dados ambientais, sociais e climáticos divulgados por instituições financeiras e companhias abertas, em sintonia com tendências internacionais de reporte padronizado (Sant'Anna; Stefanello; Battisti, 2023).

Ao mesmo tempo, esse novo cenário regulatório convive com desafios relevantes. Há fragmentação de *frameworks*, divergência metodológica entre provedores de ratings e ausência de regras uniformes de apresentação de dados, o que favorece resultados pouco consistentes e sinais contraditórios ao mercado (Filipiak, 2023; Shastry, 2023). Estudos apontam correlações baixas entre pontuações ESG atribuídas a uma mesma empresa, em contraste com a convergência observada nos ratings de crédito, o que dificulta a avaliação comparativa de desempenho e pode reduzir os incentivos para melhorias consistentes em sustentabilidade (Buscaglia, 2024). Reguladores de relato, por sua vez, reconhecem que a multiplicidade de métricas e categorias de produtos rotulados como sustentáveis tende a aumentar a complexidade informacional para investidores e supervisores (Read, 2023).

É nesse terreno que emergem com força os riscos de *greenwashing* e de *subdisclosure*. A rotulagem de produtos financeiros ou securitários como sustentáveis, verdes ou alinhados a ESG, quando dissociada de critérios claros e verificáveis, abre espaço para discursos inflados, compromissos pouco nítidos ou, em casos extremos, práticas abertamente enganosas (Szymonowicz; Dall'Acqua; Szymonowicz, 2023). Episódios recentes envolvendo gestoras investigadas por autoridades norte-americanas e europeias ilustram como declarações imprecisas sobre a integração de fatores ESG em estratégias de investimento podem resultar em multas, operações policiais e renúncia de executivos, com impacto reputacional e econômico relevante (Masullo, 2023; Buscaglia, 2024).

A resposta regulatória tem buscado combinar taxonomias de finanças sustentáveis, regimes de rotulagem e regras de marketing e de denominação, a exemplo da SFDR europeia, dos rótulos do regime britânico de Sustainability *Disclosure Requirements* e de diretrizes de autoridades como a *Monetary Authority of Singapore* (Noeth, 2024; Shastry, 2023). Em paralelo, no Brasil, a exigência de relatórios específicos sobre riscos e oportunidades sociais, ambientais e climáticos, bem como a obrigatoriedade de políticas formais sobre esses riscos, busca alinhar práticas domésticas às recomendações internacionais de reporte e gestão de riscos climáticos (Sant'Anna; Stefanello; Battisti, 2023). Em todos esses casos, a preocupação central é a mesma. Reduzir a assimetria informacional, garantir que rótulos sustentáveis refiram-se a conteúdos verificáveis e criar condições para decisões de investimento e contratação mais bem fundamentadas.

Apesar desses avanços, permanecem desafios de mensuração, de confiabilidade e de verificação independente dos dados divulgados. Parte expressiva das informações de ESG ainda é autodeclarada, baseada em critérios pouco harmonizados e, muitas vezes, não auditada, o que gera incentivos à seleção estratégica de indicadores mais favoráveis e à construção de narrativas que nem sempre refletem a realidade das práticas empresariais (El Hage, 2021; Machado; Carlini, 2022). Constata-se, ainda, que divulgações mais extensas nem sempre resultam em maior clareza para o mercado, podendo inclusive aumentar a volatilidade das avaliações de risco quando os ratings divergem na leitura do mesmo conjunto de dados (Keeley, 2022; Buscaglia, 2024).

Para o mercado de seguros, esse pano de fundo adquire contornos específicos. A precificação de riscos climáticos e socioambientais, a rotulagem de produtos como verdes ou sustentáveis e o uso de métricas ESG em políticas de subscrição colocam seguradoras no centro desse debate sobre transparência e assimetria informacional. As decisões de cobertura, exclusão e majoração de prêmios tornam-se indissociáveis dos deveres de informação para reguladores, investidores e, sobretudo, segurados que dependem da clareza contratual para avaliar a extensão da proteção oferecida e as condições para sua ativação (Ziolo, 2023; Read, 2023). Este capítulo, ao tratar de transparência, *disclosure* e assimetria informacional em matéria de riscos ESG, fecha o referencial teórico ao mostrar que a nova lógica jurídica dos riscos só se consolida quando acompanhada por padrões robustos de comunicação ao mercado e por mecanismos eficazes de prevenção ao *greenwashing* e ao *subdisclosure* na atividade seguradora.

## 7 Considerações finais

As considerações finais deste estudo retomam a centralidade da crise climática e dos riscos socioambientais como vetor de reconfiguração do próprio mercado de seguros e resseguros. Partindo de pesquisa bibliográfica e documental, com enfoque jurídico-regulatório sobre normas da SUSEP, da CVM e do Banco Central, o trabalho analisou de que modo a incorporação sistemática de critérios ESG nas políticas de subscrição, precificação e governança altera o modelo tradicional de gestão de riscos. A questão de pesquisa concentrou-se em saber em que medida essa integração redefine os deveres de governança e de *disclosure* dos administradores e em que ponto o arcabouço regulatório prudencial

e ambiental mostra-se suficiente ou insuficiente para disciplinar a nova lógica dos riscos socioambientais.

Os objetivos gerais e específicos, voltados a aferir o impacto sobre os deveres fiduciários, mapear o quadro normativo aplicável e identificar lacunas e sobreposições, orientaram a construção de um referencial teórico que articula direito empresarial, direito ambiental e regulação financeira. A relevância do estudo decorre justamente do fato de que a transformação em curso atinge segurados, comunidades vulneráveis, investidores e o poder público, tensionando a coerência entre a ordem econômica constitucional, a proteção ambiental e o desenho da regulação setorial.

No plano dos resultados, a análise permite concluir que a integração sistemática de critérios ESG nas políticas de subscrição e precificação promove uma reconfiguração qualitativa dos deveres de governança e de *disclosure*, elevando o padrão de diligência exigido dos administradores de seguradoras. Riscos climáticos e sociais deixam de ocupar posição periférica, meramente reputacional, e passam a integrar, de modo estruturante, a análise de solvência, o desenho de produtos, a definição do apetite de risco e a própria arquitetura de governança interna. A gestão proativa de riscos socioambientais passa, assim, a ser elemento constitutivo da boa administração empresarial seguradora, com reflexos sobre o conteúdo do *duty of care*, bem como dos deveres de lealdade, de informação e de prestação de contas.

Ao mesmo tempo, o mapeamento das normas prudenciais, ambientais e de mercado de capitais revela um movimento regulatório significativo de aproximação entre sustentabilidade e gestão de riscos, ainda marcado, entretanto, por fragmentações, assimetrias informacionais, riscos de *greenwashing* e lacunas na harmonização entre regulação prudencial, regulação ambiental e exigências de *disclosure* em matéria de ESG.

As principais contribuições do estudo situam-se, a princípio, no plano dogmático, ao propor a leitura dos deveres fiduciários dos administradores de seguradoras à luz de um paradigma socioambientalmente denso, em que o princípio da sustentabilidade e a integridade ecológica operam como critérios de concretização do interesse social da empresa. Em segundo lugar, a análise do arcabouço regulatório prudencial e de governança permite compreender como instrumentos clássicos de solvência, gestão de riscos e transparência vêm sendo reinterpretados para incorporar fatores ESG como riscos corporativos ordinários, o que oferece parâmetros relevantes tanto para reguladores quanto para agentes privados.

O estudo contribui ainda ao destacar o papel distributivo das escolhas de subscrição e precificação, evidenciando que a filtragem de riscos por critérios ESG pode funcionar como mecanismo legítimo de conformação ecológica da atividade seguradora, mas também como fator de exclusão ou agravamento de vulnerabilidades, se desacompanhada de freios normativos adequados. Entre as limitações da pesquisa, destaca-se o recorte essencialmente teórico e normativo, sem investigação empírica aprofundada sobre práticas concretas de seguradoras, e a concentração no contexto brasileiro, ainda que em diálogo com marcos internacionais.

Essas limitações apontam diretamente para a agenda de pesquisas futuras. Mostra-se relevante aprofundar estudos empíricos sobre a forma como seguradoras e resseguradoras vêm efetivamente incorporando critérios ESG em suas políticas de subscrição, exclusão setorial e precificação, inclusive com recorte sobre impactos distributivos em comunidades vulneráveis e setores economicamente dependentes de atividades intensivas em carbono.

Investigações comparadas entre o Brasil e jurisdições que dispõem de taxonomias verdes e regimes avançados de *disclosure*, como a União Europeia, o Reino Unido ou Singapura, podem iluminar caminhos para o aperfeiçoamento do marco regulatório nacional, seja na perspectiva prudencial, seja na ambiental e de mercado de capitais. Há, ainda, espaço para desenvolver critérios jurídicos mais refinados de controle de *greenwashing* e de *subdisclosure* na atividade seguradora, bem como para explorar a interface entre deveres fiduciários, função socioambiental da empresa e justiça climática. Em síntese, os resultados sistematizados indicam que a redefinição da lógica jurídica dos riscos socioambientais no mercado de seguros configura processo em curso e irreversível, cuja adequada disciplina jurídica se mostra condição para alinhar estabilidade financeira, proteção ambiental e tutela efetiva de Direitos Humanos em um cenário de crise climática permanente.

## Referências

BOSSELMANN, K.; FOGEL, D. S.; RUHL, J. B. (Orgs.). **Berkshire encyclopedia of sustainability: the law and politics of sustainability**. Vol. 3. Great Barrington: Berkshire Publishing Group, 2011.

BOSSELMANN, K. **The ever-increasing importance of ecological integrity in international and national law**. In: WESTRA, Laura;

BOSSELMANN, Klaus; GRAY, Janice (Orgs.). **Ecological integrity, law and governance**. Abingdon; New York: Routledge, 2018, pp. 225-233.

BOSSELMANN, K. The principle of sustainability: transforming law and governance. **Farnham: Ashgate**, 2008.

BUSCAGLIA, M. ***Beyond the ESG portfolio: how Wall Street can help democracies survive***. New York: McGraw-Hill, 2024.

CASAGRANDE, R. M. Environmental, social and corporate governance. Rio de Janeiro: **Fundação Getulio Vargas**, 2024.

CHEN, Z.; XIE, G. **ESG *disclosure* and financial performance. International Review of Financial Analysis**, v. 83, e102291, 2022. DOI: 10.1016/j.irfa.2022.102291.

CRUZ, A. *Introdução ao ESG: meio ambiente, social e governança corporativa.* 1. ed. São Paulo: Scortecci, 2022.

ERICSON, K. M. M.; STARC, A. Pricing regulation and imperfect competition on the Massachusetts health insurance exchange. **The Review of Economics and Statistics**, v. 97, n. 3, p. 667-682, jul. 2015.

FABEL, L. M. T.; SAMPAIO, J. A. L. **ESG e responsabilidade social corporativa como um investimento de impacto no desenvolvimento sustentável**. **Revista de Direito, Economia e Desenvolvimento Sustentável**, Florianópolis, Brasil, v. 9, n. 2, 2024. DOI: 10.26668/IndexLawJournals/2526-0057/2023.v9i2.10006. Disponível em: https://www.indexlaw.org/index.php/revistaddsus/article/view/10006. Acesso em: 7 dez. 2025.

FENG, F. Y.; ZENG, X.; ZHU, Guanxia. Insurance pricing in an equilibrium model. **Scandinavian Actuarial Journal**, 2023. DOI: 10.1080/03461238.2022.2161412. Disponível em: https://doi.org/10.1080/03461238.2022.2161412. Acesso em: 8 dez. 2025.

FILIPIAK, B. Z. **Fuzzy logic in business ethics**. In: ZIOLO, M. (ed.). *Fuzzy business models and ESG risk*. Cham: Palgrave Macmillan, 2023.

GUEDES, L. **Faça a coisa certa: Elaborando uma estratégia para negócios sustentáveis**. In: SZYMONOWICZ, Luis Carlos (coord.); LEE, Yun Ki; BADARÓ, Rui Aurélio de Lacerda; PERROTTI, Paulo (org.). **ESG Environmental, Social and Governance: reflexões jurídicas para sua compreensão**. Belo Horizonte: Arraes Editores, 2023. pp. 30-49.

HARRACA, P. T. *O poder transformador do ESG: os 7 Cs da competitividade consciente.* São Paulo: Alta Books, 2022.

HARDYMENT, R. *Measuring good business: making sense of environmental, social & governance (ESG) data*. **Abingdon; New York: Routledge, 2024.**

HENEBRY, K. L. **Review of: Principles of Risk Management and Insurance by George E. Rejda**. **The Journal of Risk and Insurance**, v. 62, n. 4, p. 797-799, dez. 1995.

IFRAIM FILHO, R.; CIERCO, A. Alves. ***Governança, ESG e estrutura organizacional.*** São Paulo: Actual, 2022.

KEELEY, T. *Sustainable: moving beyond ESG to impact investing*. New York: Simon & Schuster, 2022.

LAMIRAUD, K.; STADELMANN, P. Switching costs in competitive health insurance markets: the role of insurers' pricing strategies. **Health Economics**, v. 29, n. 9, p. 992-1012, 2020.

LEE, Y. K.; BADARÓ, R. A. de L.; PERROTTI, Paulo (Orgs.). ***ESG Environmental, Social and Governance: reflexões jurídicas para sua compreensão***. Belo Horizonte: Arraes Editores, 2023.

MACHADO, M. C.; CARLINI, A. **Relatórios de ESG e as diferentes expectativas dos stakeholders.** In: ROMARO, P.; SERRALVO, F. A. (orgs.). **ESG: uma visão plural** [livro eletrônico]. 1. ed. São Paulo: Estação das Letras e Cores, 2022. p. 205-230.

MARTINS, Thaís Pereira. *A importância do ESG para o desenvolvimento sustentável das empresas*. 2025. 79 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Licenciatura em Ciências Biológicas) – Instituto Federal do Espírito Santo, Campus Alegre, Alegre, 2025.

MASULLO, H. **Desafios para o amadurecimento da agenda ESG no Brasil**. In: SZYMONOWICZ, L. C. (coord.); LEE, Y. K.; BADARÓ, R. A. de L.; PERROTTI, P. (org.). **ESG Environmental, Social and Governance**: reflexões jurídicas para sua compreensão. Belo Horizonte: Arraes Editores, 2023, pp. 110-121.

NOETH, K. *The ESG and sustainability deskbook for business: a guide to policy, regulation, and practice*. Los Angeles: Apress, 2024.

PEREIRA, S. L.; SIMÃO FILHO, A. **Os desafios da agenda esg na construção da matriz energética brasileira**. In: ROMARO, P.;

SERRALVO, F. A. (orgs.). **ESG: uma visão plural** [livro eletrônico]. 1. ed. São Paulo: Estação das Letras e Cores, 2022, pp. 120-145.

READ, C. **Understanding sustainability principles and ESG policies: a multidisciplinary approach to public and corporate responses to climate change**. Cham: Palgrave Macmillan, 2023.

SANT'ANNA, L. F. H.; STEFANELO, F. V.; BATTISTI, H. M. Y. ESG e divulgação de riscos climáticos: O que preveem as novas normas do Banco Central do Brasil, da Comissão de Valores Mobiliários e da Securities and Exchange Commission. In: SZYMONOWICZ, Luis Carlos (coord.); LEE, Yun Ki; BADARÓ, Rui Aurélio de Lacerda; PERROTTI, Paulo (org.). **ESG Environmental, Social and Governance**: reflexões jurídicas para sua compreensão. Belo Horizonte: Arraes Editores, 2023, pp. 157-180.

SANTOS, A. E. M. dos; ARRUDA, C. L.; ANDRICH, R. G. **Gerenciamento de risco e ESG.** In: GRIMM, I. J.; FARIAS, A.; SANTOS, L. C. R. dos (orgs.). **Incorporação ESG à estratégia organizacional** [recurso eletrônico]. 1. ed. Curitiba: Appris, 2023, pp. 67-87.

SANTOS, A. P. de Almeida; DOMENE, V. Práticas ESG: **Por que adotá-las?** In: SZYMONOWICZ, Luis Carlos (coord.); LEE, Yun Ki; BADARÓ, Rui Aurélio de Lacerda; PERROTTI, Paulo (org.). **ESG Environmental, Social and Governance**: reflexões jurídicas para sua compreensão. Belo Horizonte: Arraes Editores, 2023, pp. 75-86.

SCHIEMANN, F.; TIETMEYER, R. ESG controversies, ESG *disclosure* and analyst forecast accuracy. **International Review of Financial Analysis**, v. 84, e102373, 2022. DOI: 10.1016/j.irfa.2022.102373.

SHASTRY, V. *The notorious ESG: business, climate, and the race to save the planet*. Bingley: Emerald Publishing, 2023.

SOUZA, C. L. de; KUNIYOSHI, M. S.; FREITAS, A. B. de G. **Estudos e tendências sobre ESG: um estudo bibliométrico.** In: ROMARO, P.; SERRALVO, F. A. (orgs.). **ESG: uma visão plural** [livro eletrônico]. 1. ed. São Paulo: Estação das Letras e Cores, 2022, pp. 13-32.

SZYMONOWICZ, L. C. (coord.); LEE, Y. K.; BADARÓ, R. A. de L.; PERROTTI, P. (orgs.). ***ESG: Environmental, Social and Governance – reflexões jurídicas para sua compreensão***. Belo Horizonte: Arraes Editores, 2023.

SZYMONOWICZ, L. C.; DALL'ACQUA, R; SZYMONOWICZ, L. ***Greenwashing*, chegou a hora das máscaras caírem**. In: SZYMONOWICZ, L. C. (coord.); LEE, Y. K.; BADARÓ, R. A. de L.; PERROTTI, Paulo (org.). **ESG Environmental, Social and Governance**: reflexões jurídicas para sua compreensão. Belo Horizonte: Arraes Editores, 2023, pp. 50-59.

TEIXEIRA, A. V.; PILAU SOBRINHO, L. L.; REATO, T. T. Sustentabilidade e ESG: o consumo sustentável no cenário neoliberal. Veredas do Direito, Belo Horizonte, v. 21, p. e212633, 2024. Disponível em: https://www.scielo.br/j/vd/a/LNcHQT8TkQD85K339kBNFhq/. Acesso em: 7 dez. 2025.

VEITH, T.; CONRADS, C.; HACKELBERG, F. (Org.). *ESG and real estate: a practical guide for the entire real-estate and investment life cycle*. Freiburg: Haufe-Lexware, 2022.

VOLTOLINI, Ricardo. *Vamos falar de ESG? Provocações de um pioneiro em sustentabilidade empresarial*. Belo Horizonte: Voo, 2022.

WESTRA, L.; BOSSELMANN, K.; GRAY, J. (Orgs.). Ecological integrity, law and governance. Abingdon; New York: Routledge, 2018.

ZIOLO, M. (ed.). *Fuzzy business models and ESG risk*. Cham: Palgrave Macmillan, 2023.

Capítulo 30

# AS DIFICULDADES DE IMPLEMENTAÇÃO DOS PRINCÍPIOS DA LEI GERAL DE PROTEÇÃO DE DADOS - LGPD NO *COMPLIANCE* DAS MICROEMPRESAS E EMPRESAS DE PEQUENO PORTE

Gabriela Cypriano Malini[1]
Alessandra Lignani de Miranda Starling e Albuquerque[2]
André Hemerly Paris[3]
Cássius Guimarães Chai[4]

## 1 Introdução

A Lei nº 13.709/2018, Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD), instituiu normas voltadas à proteção da privacidade e transparência no tratamento de dados pessoais. A implementação dessa legislação revela desafios significativos para microempresas e empresas de pequeno porte, que enfrentam restrições estruturais e financeiras. Mesmo após a Resolução CD/ANPD nº 2/2022, que criou um regime

1 Graduanda em Direito na Faculdade de Direito de Vitória (FDV). E-mail: gabrielacyprianomalini@gmail.com. Telefone: (27) 997556210.

2 Doutoranda em Direitos e Garantias Fundamentais pela Faculdade de Direito de Vitória (FDV), Mestre em Direito Empresarial pela Faculdade de Direito Milton Campos (FDMC) e professora de Direito empresarial na Faculdade de Direito de Vitória (FDV); e-mail: alessandralmsa@gmail.com.

3 Doutorando em Direitos e Garantias Fundamentais pela Faculdade de Direito de Vitória (FDV). Professor da Pós- graduação de Governança, Gestão de Riscos e Compliance da FDV. Certified Information Privacy Manager (CIPM) e Encarregado de Proteção de Dados Certificado no Brasil (CDPO/BR) pela International Association of Privacy Professionals (IAPP). Certified Compliance and Ethics Professional (CCEP-I) pelo Compliance Certification Board (CCB). Mestre em Direito Processual pela Ufes. Ll.m em Direito Societário pela Fundação Getúlio Vargas. E-mail:hemerlyparis@gmail.com.

4 Pós-Doutor (FDV, 2020). Pós-Doutor (CEU, 2007). Doutor em Direito Constitucional pela Universidade Federal de Minas Gerais e Cardozo School of Law; Professor Titular da Universidade Federal do Maranhão (PROFIAP/UFMA) e (PPGAERO/UFMA), e Professor Permanente da Faculdade de Direito de Vitória (PPGD/FDV), Mestrado e doutorado em Direitos e Garantias Fundamentais da Faculdade de Direito de Vitória. E-mail: cassiuschai@gmail.com.

diferenciado, persistem obstáculos à conformidade.

A pesquisa examina em que medida as microempresas e as empresas de pequeno porte conseguem implementar, de forma efetiva, os princípios da LGPD em seus programas de compliance, diante de limitações de recursos financeiros, de capacidade técnica e de maturidade organizacional. Parte-se da hipótese de que, mesmo com o regime simplificado da Resolução CD/ANPD nº 2/2022, persiste um descompasso entre a densidade principiológica da LGPD e as condições reais de conformidade desses agentes econômicos. O estudo ancora-se na ideia de que a proteção de dados não é apenas um imperativo regulatório, mas também um componente de governança e integridade que, se adequadamente estruturado, pode funcionar como vetor de competitividade e de redução de riscos em mercados intensivos em informação.

Metodologicamente, adota-se uma abordagem dedutiva, partindo-se dos fundamentos constitucionais da proteção de dados e da estrutura principiológica da LGPD para, em seguida, analisar sua concretização em microempresas e empresas de pequeno porte. A pesquisa é bibliográfica e documental, com exame da legislação, dos regulamentos da ANPD, da doutrina especializada e de casos concretos, entre os quais se destaca a primeira sanção aplicada à microempresa *Telekall Infoservice*. Sempre que pertinente, estabelece-se um diálogo comparado com a experiência europeia sob a égide do GDPR e com parâmetros internacionais de compliance corporativo, em especial as recomendações da OCDE sobre controles internos, ética e integridade.

## 2 A proteção de dados pessoais no ordenamento jurídico brasileiro: fundamentos constitucionais e princípios da LGPD

### *2.1 Evolução histórica da tutela da privacidade e proteção de dados no Brasil, sob análise da Constituição Federal de 1988*

No Brasil, o direito à vida particular e à intimidade são tutelados desde a promulgação da Constituição de 1988. Para compreender esse avanço no ordenamento jurídico, faz-se necessário analisar os motivos históricos que o impulsionaram.

Inicialmente, ressalta-se que a intimidade, a vida privada, a honra e a imagem estabelecidas pelo constituinte no dispositivo do art. 5º, X da Constituição da República Federativa do Brasil de 1988 (CRFB/88),

podem ser entendidas como a ascensão de um sistema de proteção de direitos fundamentais de personalidade (Martins, 2016, p. 109). Segundo Sant'Ana Pedra (2018, p. 9):

> Do ponto de vista substancial, os direitos fundamentais são prerrogativas das pessoas necessárias para assegurar uma vida digna. Do ponto de vista formal, os direitos fundamentais constituem as matrizes de todos os demais, dando-lhes fundamento, e sem eles não se pode exercer muitos outros. Os direitos fundamentais estão garantidos pela Constituição, que dá origem e validade a todas as demais leis que criam ou garantem os demais direitos.

Ademais, um dos grandes marcos históricos estabelecidos pela Constituição Federal de 1988, foi a criação do remédio constitucional denominado Habeas Data, sendo considerado um avanço importante para conceber garantia própria para a proteção das informações do cidadão. Nesse sentido, nos explica Mariana Joffily (2012, p. 134):

> A Constituição promulgada em 1988 concede o habeas data, permitindo ao indivíduo o acesso livre a informações que lhe dizem respeito, "constantes de registros ou bancos de dados de entidades governamentais ou de caráter público" (Cap. I, art. 5º, inciso LXXII). Prevê também aos cidadãos o direito de "receber dos órgãos públicos informações de seu interesse particular, ou de interesse coletivo ou geral", mas levanta ressalvas quanto "àquelas cujo sigilo seja imprescindível à segurança da sociedade e do Estado" (Idem, inciso XXXIII). Além disso, considera invioláveis "a intimidade, a vida privada, a honra e a imagem das pessoas, assegurando o direito à indenização pelo dano material ou moral decorrente de sua violação" (Idem, inciso X).

Em seguida, o Brasil edita o Marco Civil da Internet (Lei número 12.965/2014), imposição criada para regulamentar comportamentos na esfera virtual, chamada também de "Constituição da Internet", na medida em que possui o objetivo de pôr fim à ideia de que a internet é "terra sem lei" (Tomasevinius, 2016, p. 273).

Entretanto, ainda sim, existia uma lacuna legislativa no que se refere a uma norma mais precisa, ou seja, que estabelecesse princípios, sanções, assim como um órgão regulamentador, atualmente conhecido como Agência Nacional de Proteção de Dados (ANPD), evidenciando, portanto, a urgência de um marco regulatório mais específico.

Nesse contexto, surge a Lei Geral de Proteção de Dados, criada com a finalidade de proteger tanto o consumidor quanto a empresa, e para isso, faz-se necessário analisar de que maneira essa proteção é aplicada, bem como compreender o contexto em que surgiu a necessidade de sua criação.

### *2.2 Lei Geral de Proteção de Dados (lei nº 13.709/2018) e sua inserção no sistema jurídico brasileiro*

A edição da LGPD foi inspirada em tendências internacionais, especialmente no Regulamento Europeu de Proteção de Dados, *General Data Protection Regulation* (GDPR), em que buscou uniformizar as práticas de tratamento de dados e garantir maior segurança jurídica (Medeiros, 2024, p. 86).

Necessário esclarecer que a GDPR foi criada para regulamentar situações de extremo avanço no mercado europeu, especialmente no que tange ao avanço nas relações pessoais envolvendo a área digital e os serviços fornecidos via internet. Embora a privacidade já fosse mencionada na Declaração Universal dos Direitos Humanos (1948) e na Declaração Europeia dos Direitos do Homem (1950), a proteção de dados ganhou relevância a partir da Convenção 108, de 1980, e da Diretiva número 95/46, de 1995, que tentou harmonizar o tratamento de dados entre os países da União Europeia (Vilela; Giolo Júnior, 2023, pp. 642-643).

Entretanto, tais dispositivos legais não foram o suficiente para garantir a uniformidade normativa entre os Estados-membros da União Europeia. Diante desse cenário, em 2016, entrou em vigor o Regulamento número 679/2016, conhecido como GDPR, que passou a ser aplicável de forma direta a todos os países da União Europeia, substituindo as legislações pré-existentes (Vilela; Giolo Júnior, 2023, p. 643).

Assim se inspirou a LGPD, ao estabelecer princípios, regras e direitos voltados à proteção de dados pessoais, consagrando à autodeterminação informativa, que confere ao indivíduo o poder de controlar seus próprios dados (Medeiros, 2024, p. 86). Logo, compreende-se que a GDPR ultrapassou os limites da União Europeia, servindo como modelo de inspiração para diversos países, como a criação da Lei Geral de Proteção de Dados (Lei número 13.709/2018) no Brasil, em que foi elaborada com base direta no regulamento europeu (Vilela; Giolo Júnior, 2023, p. 639).

De acordo com a autora Regina Linden Ruaro e o autor Daniel Piñeiro Rodriguez (2011, p. 6), existe na sociedade dos tempos atuais, uma relevância e uma necessidade na proteção dos dados pessoais, na medida em que:

> [...] E é nesse contexto que se percebe inevitável a análise do tema da proteção dos dados pessoais. Em uma visão prospectiva, deve haver uma preocupação estatal no sentido de fazer germinar a percepção de que, enquanto indivíduos e enquanto sociedade, diante das dimensões

> digitais agora existentes, viver em um grupo social democraticamente organizado tomou outro sentido, e isto inclui, em primeira linha, ter a nítida noção do que efetivamente significa hoje divulgar informações. Na mesma medida, é importante que haja uma proteção adequada em face de seus registros, distorções e manipulações. Esta é uma tarefa crucial na sociedade de informação, mas por demais negligenciada pelos Estados.

A LGPD possui caráter garantista e preventivo, pois não busca proibir o uso de dados, mas sim disciplinar seu tratamento, estabelecendo limites claros e promovendo maior transparência nas relações sociais e comerciais. Seu advento foi fundamental para reconhecer os dados pessoais como extensão da individualidade, elevando sua proteção a patamar de direito fundamental com a aprovação da Emenda Constitucional número 115/2022, que inseriu expressamente a proteção de dados no rol dos direitos fundamentais do art. 5º da Constituição Federal (Medeiros, 2024, p. 88).

Nesse contexto, é possível compreender que a LGPD não apenas preenche lacunas legislativas, mas também se dedicou a reforçar o direito da dignidade da pessoa humana, especialmente no que se refere às novas relações comerciais na era digital.

### *2.3 Princípios norteadores da LGPD*

No âmbito da Lei Geral de Proteção de Dados, as regras específicas que disciplinam os princípios estão previstas em seu artigo 6º. Nesse sentido, importante mencionar que uma das principais regras se referem à boa-fé, na medida em que é a base central de qualquer relação jurídica, e não seria diferente na ocasião em que uma empresa coleta os dados de seus consumidores (Vilela; Giolo Júnior, 2023, p. 649).

Quanto aos princípios específicos da LGPD, uma das principais regras estabelecidas pelo ordenamento jurídico é a finalidade, o qual exige que a realização do tratamento de dados pessoais ocorra com um intuito legítimo, determinado e entendível pelo titular (Paris, 2022, p. 34). Nesse sentido, nos explica André Paris (2022, pág. 34):

> Além de determinar o objetivo do tratamento dos dados pessoais coletados, o princípio da finalidade pretende, também, estabelecer um limite na atuação das organizações, que não poderão, em regra, se dispor de novas destinações àquelas informações [...] Por isso, é recomendável que tenham, de forma clara, quais os reais objetivos para o tratamento daqueles dados obtidos. E, ainda, que isso seja

> devidamente documentado e informado para os titulares (por meio de avisos de privacidade, por exemplo), cumprindo, assim, com o dever de transparência sobre o que será feito com as informações.

Como demonstrado, o princípio da finalidade tem por objetivo assegurar ao titular a garantia de que seus dados não poderão ser utilizados para qualquer viés ao não ser aquele em que consentiu, ou seja, seus dados serão tratados unicamente para os propósitos previamente autorizados, sendo vedada qualquer utilização posterior que não possua o mesmo objetivo inicial (Oliveira; Ferreira; Pires, 2021, p. 4).

Além disso, destaca-se o princípio da adequação, sendo considerado um complemento ao princípio da finalidade, e previsto no artigo 6º, inciso II da LGPD. Nesse sentido, cumpre mencionar que a adequação se refere à compatibilidade entre a realização da coleta de dados e a finalidade inicialmente estabelecida (Oliveira; Ferreira; Pires, 2021, p. 5).

Outro princípio que merece destaque é o da necessidade, em que se refere ao tratamento ser restrito ao uso mínimo dos dados pessoais para a realização da finalidade previamente informada ao titular. Ou seja, a coleta deve ocorrer de forma cautelosa e direcionada, evitando excessos e reunindo apenas o que se mostra relevante ao fim pretendido (Oliveira; Ferreira; Pires, 2021, p. 5).

Ademais, o artigo 6º da LGPD estabelece ainda outros princípios que se fazem presentes na proteção dos dados pessoais, especialmente no que se refere ao livre acesso, qualidade dos dados, segurança, prevenção, não discriminação, e por fim, responsabilidade e prestação de contas.

Em última análise, é necessário mencionar que a transparência configura como um dos principais princípios da Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD), sendo, inclusive, aquele que apresenta grande aplicabilidade prática, bem como conexão com os demais princípios supracitados. Esclarece-se que tal princípio será explorado de forma mais detalhada no capítulo seguinte, dedicado especificamente ao estudo da transparência no âmbito do compliance das organizações.

### *2.4 Exigências legais da LGPD para as microempresas e empresas de pequeno porte*

Inicialmente, faz-se necessário esclarecer o conceito de microempresas e de empresas de pequeno porte de acordo com a Lei 123/2006:

> [...] Art. 3º Para os efeitos desta Lei Complementar, consideram-se microempresas ou empresas de pequeno porte, a sociedade empresária, a sociedade simples, a empresa individual de responsabilidade limitada e o empresário a que se refere o art. 966 da Lei nº 10.406, de 10 de janeiro de 2002 (Código Civil), devidamente registrados no Registro de Empresas Mercantis ou no Registro Civil de Pessoas Jurídicas, conforme o caso, desde que:
>
> I - no caso da **microempresa**, aufira, em cada ano-calendário, **receita bruta igual ou inferior a R$ 360.000,00 (trezentos e sessenta mil reais)**; e
>
> II - no caso de **empresa de pequeno porte**, aufira, em cada ano-calendário, **receita bruta superior a R$ 360.000,00 (trezentos e sessenta mil reais) e igual ou inferior a R$ 4.800.000,00 (quatro milhões e oitocentos mil reais)**.
>
> § 1º Considera-se receita bruta, para fins do disposto no *caput***,** o produto da venda de bens e serviços nas operações de conta própria, o preço dos serviços prestados, o resultado nas operações em conta alheia e as demais receitas da atividade ou objeto principal das microempresas ou das empresas de pequeno porte, não incluídas as vendas canceladas e os descontos incondicionais concedidos. [...] (Grifou-se).

Portanto, resta claro que o propósito central desta norma consiste em promover o fortalecimento e a competitividade das micro e pequenas empresas, de modo a incentivar a criação de empregos, a inclusão social e o desenvolvimento econômico do país (Sebrae, 2007).

A partir da compreensão dos enquadramentos apresentados, passa-se à análise da forma como as microempresas devem proceder para assegurar a proteção dos dados pessoais.

Nesse sentido, ressalta-se que a Resolução CD/ANPD número 2, de 27 de janeiro de 2022, representa um marco importante na regulamentação da LGPD para microempresas e empresas de pequeno porte. Editada com fundamento no art. 55-J, inciso XVIII, da própria LGPD, o qual estabelece que:

> [...] Art. 55-J. Compete à ANPD: [...] XVIII - editar normas, orientações e procedimentos simplificados e diferenciados, inclusive quanto aos prazos, para que microempresas e empresas de pequeno porte, bem como iniciativas empresariais de caráter incremental ou disruptivo que se autodeclarem startups ou empresas de inovação, possam adequar-se a esta Lei. [...]

Portanto, destaca-se que o objetivo central da resolução é permitir que microempresas, empresas de pequeno porte e startups se adequem às exigências da LGPD de maneira proporcional à sua capacidade técnica e

financeira. Ou seja, institui um regime jurídico diferenciado, e não uma isenção total (Conselho Diretor da ANPD, 2022).

Cumpre ressaltar, contudo, que a análise da Resolução será aprofundada em capítulo posterior, ocasião em que serão examinados, de forma detalhada, os dispositivos que compõem o regime jurídico diferenciado instituído pela norma, bem como suas implicações práticas na aplicação da Lei Geral de Proteção de Dados às microempresas e empresas de pequeno porte. Nesse momento, limita-se a destacar sua relevância como instrumento para compatibilizar as exigências legais da LGPD com a realidade estrutural e financeira desses empreendimentos.

### *2.5 Perspectiva comparada: LGPD, GDPR e padrões internacionais de boas práticas*

A aproximação entre LGPD e GDPR não se limita à adoção de conceitos e categorias normativas semelhantes, como a autodeterminação informativa e o princípio da responsabilidade. Estudos empíricos recentes sobre a efetividade do GDPR mostram que pequenas e médias empresas enfrentam dificuldades recorrentes de compliance, sobretudo na tradução de obrigações abstratas em rotinas operacionais e em mecanismos de prestação de contas (accountability) verificáveis (Zaguir et al., 2024). Essas dificuldades se manifestam na ausência de uma estratégia de implementação clara na organização, uma vez que as exigências do GDPR demandam uma reconfiguração ampla das capacidades de gestão de dados corporativos, indo além de adaptações contratuais superficiais (Labadie et Legner, 2023).

A implementação efetiva do GDPR requer que as PMEs desenvolvam capacidades empresariais estruturadas para garantir não apenas a adequação legal, mas também a efetiva governança da informação e a arquitetura empresarial, o que nem sempre é uma tarefa simples para organizações com recursos limitados (Zaguir et al., 2024; Labadie et Legner, 2023). Além disso, a complexidade do GDPR e sua aplicação permitem a ocorrência de violações frequentes relacionadas ao processamento indevido de dados, à falha na proteção dos direitos dos titulares e à insuficiente cooperação com as autoridades reguladoras, o que torna ainda mais desafiador o cumprimento das normas entre as PMEs (Presthus et Sønslien, 2021).

Em relação à prestação de contas, o GDPR enfatiza o princípio da responsabilidade, exigindo que as organizações demonstrem, por meio de processos e documentação, a conformidade com as normas; porém,

as PMEs frequentemente apresentam dificuldades na operacionalização desses mecanismos, devido à falta de rotinas e de ferramentas adequadas para a verificação e auditoria internas (Zaguir et al., 2024). Evidências sugerem que intervenções, como a adoção de práticas de governança da informação e o uso de arquiteturas empresariais integradas, podem servir como facilitadoras para fechar essa lacuna de implementação (Zaguir et al., 2024).

Portanto, apesar da convergência normativa entre LGPD e GDPR em conceitos fundamentais como autodeterminação informativa e responsabilidade, a experiência trazida pelo GDPR revela que as PMEs incumbidas de cumprir essas regulações enfrentam desafios práticos e estruturais significativos, sobretudo na tradução dos princípios abstratos em ações concretas e na implementação de mecanismos confiáveis de accountability testada e auditável (Zaguir et al., 2024; Labadie and Legner, 2023; Presthus and Sønslien, 2021).

Nesse sentido, a literatura destaca que a adoção de programas de conformidade em proteção de dados tem maior probabilidade de êxito quando dialoga com marcos internacionais de governança e integridade já consolidados, como as recomendações da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico sobre controles internos, ética e compliance. A conjunção entre princípios de proteção de dados, padrões de governança corporativa e deveres de diligência reforça a ideia de que a LGPD deve ser lida não apenas como lei setorial, mas também como eixo estruturante de um modelo mais amplo de integridade empresarial em mercados ricos em dados.

Esse subitem abre a porta para a comparação com a GDPR e para os princípios da OCDE de compliance (controles internos, ética, due diligence, responsabilização).

## 3 O compliance como mecanismo de governança corporativa e efetivação da LGPD

### *3.1 Papel do compliance na gestão de riscos empresariais*

Conforme abordado no capítulo anterior, a transparência é um requisito fundamental para a devida proteção de dados pessoais, na medida em que é entendida como elemento essencial para a boa governança e para a integridade pública e privada. A compreensão do papel do compliance na

gestão de riscos empresariais é decisiva para entender como a LGPD pode ser efetivamente incorporada às rotinas organizacionais. Mais do que um conjunto de procedimentos formais, o compliance passou a representar uma arquitetura de prevenção, detecção e resposta a desvios, ancorada em controles internos, cultura ética e mecanismos de responsabilização.

De acordo com Mario Schapiro (2019, p. 29):

> o compliance concorrencial pode ser entendido como um dispositivo capaz de permitir uma regulação cooperativa entre autoridades públicas e agentes privados. Em complementação a uma disciplina antitruste assentada na detecção dos desvios e na provisão das respostas punitivas, a disseminação de códigos corporativos pode permitir a adoção de procedimentos de autocontrole adotados pelas empresas.

Do mesmo modo, é importante mencionar que o conceito de *compliance* surgiu como resposta à necessidade de conformidade legal e ética nas organizações, estruturando-se com base em marcos normativos internacionais. O movimento teve início nos Estados Unidos, com a atuação da *Securities and Exchange Commission* (SEC) nos anos 1960, que exigiu controles internos e a presença de *compliance officers* no mercado financeiro. Nesse mesmo sentido, a consolidação legislativa ocorreu com a *Foreign Corrupt Practices Act* (FCPA), de 1977, que coibiu o pagamento de propinas a agentes públicos estrangeiros e reforçou a transparência corporativa. (Assi, 2018, p. 21).

Ainda sob essa perspectiva, faz-se necessário mencionar o caso Enron, amplamente reconhecido como um marco na consolidação do *compliance*. Trata-se de uma empresa, criada em 1985 a partir da fusão de duas companhias do setor de óleo e gás, que, entre 1996 e 2001, foi considerada pela revista Fortune a empresa mais inovadora dos Estados Unidos (Gonsales, 2016, p. 2).

No entanto, essa imagem de sucesso ocultava uma ampla fraude contábil. Conforme destaca Gonsales (2016, pp. 2-3), o impacto do caso foi devastador para o mercado financeiro norte-americano, revelando graves falhas de governança e fiscalização. Portanto, o episódio abalou a confiança dos investidores e evidenciou a necessidade de mecanismos mais eficazes de controle e de transparência corporativa, uma vez que se percebeu que a simples aprovação das contas por uma auditoria não era mais suficiente para garantir a integridade das informações financeiras (Gonsales, 2016, p. 4).

Como resposta à crise, foi promulgada, em 2002, a Lei *Sarbanes–Oxley* (SOX), que representou uma profunda transformação nos modelos

de governança e responsabilidade corporativa, impondo novas obrigações às empresas de capital aberto e seus dirigentes, na medida em que se passou a exigir maior atenção e transparência na condução das atividades empresariais, dando origem ao que se conhece hoje como *compliance* corporativo (Gonsales, 2016, p. 4).

Paralelamente a esse movimento legislativo, organismos internacionais passaram a estabelecer parâmetros de referência para programas de integridade corporativa. Destaca-se, nesse cenário, a Recomendação do Conselho da OCDE para Combater o Suborno de Funcionários Públicos Estrangeiros em Transações Comerciais Internacionais, cujo Anexo II apresenta um conjunto de boas práticas de controle interno, ética e compliance. Esses parâmetros reforçam a necessidade de compromisso inequívoco da alta administração, de avaliação contínua dos riscos, de canais de denúncia confiáveis, de investigações internas robustas e de monitoramento das respostas adotadas. A lógica subjacente é a mesma que deve orientar programas de proteção de dados pessoais: não basta a existência formal de políticas; é preciso demonstrar, de forma verificável, que o sistema de integridade funciona e produz efeitos concretos.

Ademais, no Brasil, a institucionalização do *compliance* teve como marco a Lei n. 9.613/1998, que tratou da lavagem de dinheiro e criou o Conselho de Controle de Atividades Financeiras (COAF), bem como a Resolução CMN número 2.554/1998, que determinou a implantação de sistemas de controle interno (Assi, 2018, p. 21).

O fortalecimento do instituto consolidou-se com a Lei n. 12.846/2013 (Lei Anticorrupção) e o Decreto número 8.420/2015, que regulamentou sua aplicação, introduzindo a responsabilização objetiva das pessoas jurídicas e tornando o *compliance* um instrumento jurídico de integridade e prevenção à corrupção (Assi, 2018, p. 21).

A partir disso, resta claro que a criação do instituto denominado de *compliance* está intrinsecamente ligada à evolução legislativa, especialmente às normas voltadas ao combate à corrupção. No entanto, faz-se necessário esclarecer que, atualmente, o *compliance* é compreendido como uma entidade muito mais abrangente, na medida em que é considerado um programa pertencente ao plano de integridade.

Dessa forma, faz-se necessário compreender que a recusa em contratar parceiros sem programas de *compliance* demonstra uma busca por relações comerciais pautadas na transparência e na integridade,

evitando a exposição da imagem institucional a danos potencialmente irreversíveis, demonstrando de forma clara que o compliance se tornou um elemento estratégico para a proteção da reputação e da sustentabilidade das organizações no ambiente corporativo atual (Zenkner, 2019, p. 371).

Ainda sob essa perspectiva, faz-se necessário mencionar que ao possuir um sistema de *compliance*, o procedimento de alienação de uma empresa se faz de forma muito mais segura. Isso porque, o adquirente não será surpreendido com um prejuízo gerado por uma sucessão de passivos pendentes, no qual não possuía conhecimento ao realizar a compra, uma vez que o sistema de *compliance* possui o objetivo de gerar grande transparência às organizações internas de uma empresa (Zenkner, 2019, p. 372).

Dessa forma, resta claro que a implementação do programa de *compliance* em uma empresa se faz necessário, não somente pelas vantagens e privilégios supramencionados, como também pela implementação de uma governança corporativa, marcada pelo alinhamento dos objetivos estratégicos de uma empresa.

### *3.2 Como o compliance pode auxiliar na proteção dos dados pessoais pelas empresas*

A partir da análise do conceito do instituto *compliance*, bem como a sua importância no mundo empresarial, faz-se necessário analisarmos a sua relevância no tocante à proteção de dados pessoais.

Portanto, faz-se necessário esclarecer sobre a existência de uma função social para as empresas. Segundo Marcelo Zenkner (2023, p. 59):

> Acontece que as ações das empresas têm impactos significativos na vida de qualquer pessoa, não apenas pelos produtos e serviços que oferecem ou pelos empregos e oportunidades que criam, mas também pelas condições de trabalho, pelo respeito aos direitos humanos, pela preservação do meio ambiente, etc. Assim, diante dos grandes desafios sociais e climáticos que precisam ser imediatamente enfrentados, as empresas não podem mais permanecer na condição de meras espectadoras.

Ademais, segundo a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico, empresas transparentes garantem a participação significativa de todas as partes interessadas na elaboração de políticas e na condução de suas atividades, reforçando a confiança social

e criando um ambiente mais atrativo para investimentos (Zenkner, 2023, p. 75).

A incorporação da LGPD à realidade empresarial implica o reconhecimento de que a atividade econômica possui função social que ultrapassa a geração de lucro. As empresas impactam as condições de trabalho, os direitos humanos, o meio ambiente e, de maneira cada vez mais intensa, a esfera informacional dos indivíduos. Como sublinha Zenkner (2023, p. 71), a responsabilidade empresarial hoje também se mede pela forma como a organização lida com dados pessoais e riscos digitais (Paris, 2022, p. 76). Nesse quadro, transparência, devida diligência e prestação de contas deixam de ser atributos desejáveis para se tornarem deveres estruturais de governança, em linha com a exigência constitucional de que a livre iniciativa seja compatível com a dignidade da pessoa humana e com os valores sociais do trabalho.

Ademais, as companhias precisam se preocupar com quais são as fontes de coleta dos dados pessoais, ou seja, é necessário estabelecer quais são as atividades nas quais a coleta desses dados pessoais é realizada. Nessa mesma perspectiva, as empresas devem identificar como, quando, onde e por que esses dados são armazenados (Paris, 2022, p. 78).

Dessa forma, resta claro que o programa de *compliance* deve ser estruturado de forma a demonstrar as atividades voltadas à proteção de dados pessoais, garantindo que todas as etapas do tratamento estejam em conformidade com a LGPD, e consequentemente, gere uma transparência institucional, especialmente no que se refere às vantagens e privilégios, mas também a confiança dos titulares dos dados coletados.

## 4 As dificuldades de implementação dos princípios da LGPD no compliance de microempresas e empresas de pequeno porte, sob a análise de casos concretos

### *4.1 Exigências legais para as microempresas e empresas de pequeno porte*

Retomando o tema anteriormente abordado no primeiro capítulo, importa, neste momento, aprofundar a análise da aplicação da Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD) às microempresas e às empresas de pequeno porte, com especial atenção às disposições da Resolução CD/ANPD número 2, de 27 de janeiro de 2022. Busca-se, assim, examinar

detalhadamente as medidas de flexibilização e os mecanismos de adequação instituídos pela Agência Nacional de Proteção de Dados, que visam compatibilizar as exigências legais da LGPD com a realidade técnica enfrentada pelas microempresas.

Inicialmente, ressalta-se que o regulamento se estrutura em flexibilização procedural e documental, bem como na adequação proporcional de medidas técnicas e organizacionais. No que tange à flexibilização procedural e documental, a ANPD admite registros simplificados das operações de tratamento, permitindo que as empresas mantenham documentação reduzida, desde que suficiente para demonstrar a conformidade com a LGPD. Ou seja, é permitida a adoção de políticas de segurança e privacidade simplificadas, adaptadas à escala e à complexidade das operações realizadas (Conselho Diretor da ANPD, 2022).

É importante mencionar, ainda, que a resolução prevê que os prazos para o atendimento das solicitações dos titulares e para a comunicação de incidentes de segurança sejam contados em dobro, assegurando tempo hábil para a resposta por parte de estruturas empresariais reduzidas (Conselho Diretor da ANPD, 2022).

Outro ponto de relevância é a dispensa da obrigatoriedade de designação de encarregado para o tratamento de dados pessoais (*Data Protection Officer* - DPO), na medida em que a Resolução supramencionada estabelece que os agentes de pequeno porte "não são obrigados a indicar encarregado", conforme previsto no art. 41 da LGPD, mas recomenda que mantenham um canal de comunicação com os titulares para o exercício de seus direitos (Conselho Diretor da ANPD, 2022). Essa medida evidencia a busca por proporcionalidade na atividade exercida pelas microempresas e pelas empresas de pequeno porte, ao reduzir custos e formalidades; no entanto, preserva a necessidade de transparência e resposta às demandas dos titulares.

Além disso, faz-se necessário mencionar que a resolução também impõe limites a esta flexibilização, na medida em que são excluídos aqueles que ultrapassem os limites de receita previstos, bem como os que integrem grupos econômicos cuja receita global exceda os limites aplicáveis, e por fim os agentes que realizam tratamentos de alto risco, como aqueles que envolvem dados sensíveis em larga escala ou afetem direitos fundamentais de grupos vulneráveis, razão pela qual, não podem se beneficiar integralmente do regime simplificado. Portanto, a ANPD se reserva o direito de determinar, caso a caso, a aplicação integral das

obrigações previstas na LGPD, sempre que identificar risco relevante à privacidade dos titulares (Conselho Diretor da ANPD, 2022).

Em suma, observa-se que a Resolução CD/ANPD número 2/2022 concretiza o princípio da proporcionalidade administrativa e contribui para a efetividade regulatória da LGPD. Isso porque, ao adequar as obrigações à capacidade econômica e técnica das micro e pequenas empresas, a norma visa à adesão à cultura de proteção de dados, evitando que a conformidade legal crie obstáculo à atividade empresarial.

### *4.2 Realidade das microempresas e empresas de pequeno porte frente às exigências legais: uma análise prática*

A partir da análise da Resolução CD/ANPD número 2, de 27 de janeiro de 2022, passa-se a examinar como as microempresas e empresas de pequeno porte têm atuado diante das novas exigências legais.

Nesse sentido, faz-se necessário mencionar que a Agência Nacional de Proteção de Dados (ANPD) é o agente regulador da LGPD, ou seja, é o órgão da administração pública federal responsável por zelar pela proteção de dados pessoais e por fiscalizar o cumprimento da LGPD no Brasil. Esse órgão está diretamente ligado à importância das empresas seguirem com o que está previsto na lei, para não sofrerem possíveis sanções. (Sarlet; Rodriguez, 2022, pp. 240-241).

Além disso, o controle das atividades que envolvem dados pessoais pode ser feito pela a ANPD, mas também podem ser garantidos pelo órgão de defesa do consumidor e em caso de comprovar a existência de prejuízo sofrido pela outra parte, há o direito a indenização que deverá ser julgado e determinado pelo judiciário. (Sarlet; Rodriguez, 2022, pp. 240-241).

Diante disso, resta claro a importância das empresas se enquadrarem às normas da LGPD, com a finalidade de garantir os direitos aos seus clientes e em segundo plano, consequentemente, se protegerem quanto às possíveis punições aplicadas pelo descumprimento da lei pelos agentes nacionais.

Nesse sentido, destaca-se que a Agência Nacional de Proteção de Dados (ANPD) aplicou, pela primeira vez em 2023, uma sanção administrativa por descumprimento da LGPD a uma microempresa, a Telekall Infoservice. A fiscalização identificou que a empresa realizou tratamento irregular de dados pessoais ao oferecer uma lista de contatos de WhatsApp de eleitores para divulgação de material de campanha eleitoral

no município de Ubatuba, São Paulo, em 2020 (Agência Nacional de Proteção de Dados, 2023).

Diante dessas irregularidades, a ANPD aplicou multa simples relativa à violação do artigo 7º da LGPD, pelo tratamento de dados sem o devido respaldo legal, e advertência pela ausência de encarregado de proteção de dados, conforme exige o artigo 41 da Lei. Considerando que a Telekall Infoservice se enquadra como microempresa, o valor da multa foi limitado a 2% do faturamento bruto da empresa, totalizando R$ 14.400,00 (quatorze mil e quatrocentos reais) (ANPD, 2023).

Portanto, o caso evidencia que, mesmo as microempresas ou empresas de pequeno porte, que podem se beneficiar de procedimentos simplificados previstos na Resolução CD/ANPD número 2, de 27 de janeiro de 2022, estão integralmente sujeitas às normas da LGPD e às sanções administrativas aplicadas pela ANPD (ANPD, 2023).

A decisão sancionatória no caso Telekall evidencia que a flexibilização procedimental prevista para agentes de pequeno porte não mitiga o núcleo duro de responsabilidade na proteção de dados. Do ponto de vista da governança, o episódio indica que práticas aparentemente "informais" de uso de listas de contatos, muito comuns em pequenos negócios, podem configurar violações graves dos princípios de licitude, finalidade e transparência. Se interpretado à luz das recomendações da OCDE sobre gestão de riscos de integridade, o caso revela uma falha típica de organizações que não mapeiam adequadamente seus processos críticos, não definem controles para atividades de maior risco e não documentam, de modo consistente, as decisões de tratamento de dados.

No entanto, faz-se necessário mencionar que, apesar das exigências legais e das penalidades previstas, a realidade brasileira hodierna ainda demonstra uma significativa dificuldade na efetiva implementação da LGPD. Isso porque, de acordo com uma pesquisa realizada pela *Alvarez & Marsal, HLFMap, Privacy Tools e Serur Advogados, que estudou o nível de desenvolvimento das empresas brasileiras em sua adequação à LGPD, das 366 empresas entrevistadas (em diferentes estágios de crescimento e de setores diversos), apenas 9,8% consideram já ter atendido entre 81% e* 100% dos requisitos legais.

### *4.3 Proposta de solução com base na matriz swot*

A análise precedente mostrou que os principais entraves à conformidade com a LGPD nas micro e pequenas empresas decorrem de limitações financeiras, carência de informação qualificada e baixa maturidade na governança. Antes de tratar a matriz *swot* como uma técnica neutra de planejamento, é preciso situá-la como um instrumento para visualizar, de maneira sistemática, como esses fatores internos e externos afetam a capacidade de implementar os princípios da LGPD e as boas práticas de compliance.

De acordo com o artigo "Principais desafios das empresas na jornada de adequação à LGPD" das autoras Paola Luongo Lorenzetti e Heloísa Helena de Paula Cunha, faz-se necessário destacar que os principais motivos que dificultam a implementação das regras previstas na LGPD no *compliance* das empresas são a escassez de recursos financeiros e de informação (Lorenzetti; Cunha, 2022).

Sendo assim, implementar as normas estabelecidas pela LGPD nas microempresas e empresas de pequeno porte geram gastos com investimento em cursos, consultorias especializadas, treinamentos, implementação de plataformas e sistemas (Legale Educacional, 2025). Porém, tais gastos deveriam ser traduzidos para investimentos, visto que, assim como já citado, a adequação à LGPD gera benefícios às empresas, como não sofrer penalização pelos agentes fiscais, possuir uma melhor reputação diante as outras marcas no mercado, além de criar uma satisfação maior diante seus clientes.

Além disso, a falta de informação a respeito dessa lei gera desafios para as empresas ao se adequarem, na medida em que precisam de profissionais qualificados para conseguirem adaptar as atividades executadas pela empresa à proteção dos dados de seus clientes. Inclusive, importante mencionar que, segundo a Legale Educacional (2025), muitos empreendedores ainda desconhecem os requisitos da LGPD, o que reforça a necessidade de contar com profissionais especializados, como consultores em proteção de dados, advogados especializados em privacidade e compliance, capazes de orientar a implementação de procedimentos e sistemas que garantam a conformidade legal e, consequentemente, a proteção efetiva dos dados pessoais.

Portanto, faz-se necessária a análise de uma possível solução de forma a auxiliar as microempresas e empresas de pequeno porte na

implementação da LGPD em seu *compliance*. Nesse sentido, ressalta-se que um instrumento interessante a ser utilizado é a Matriz Swot, que é utilizada na realização de planejamentos estratégicos (Ferreira; Malheiros, 2016, p. 132).

Conforme explicam Ferreira e Malheiros (2016), a matriz SWOT organiza-se em quatro dimensões essenciais para o diagnóstico estratégico: forças, que correspondem às vantagens internas da organização; fraquezas, entendidas como seus pontos de desvantagem em relação aos concorrentes; oportunidades, relacionadas a fatores externos favoráveis que ampliam sua competitividade; e ameaças, representadas por elementos externos que podem comprometer o desempenho empresarial.

Dessa forma, a criação de um plano de negócios empresarial tem como objetivo auxiliar as empresas a compreender sua percepção pessoal, devendo, de certa forma, reconhecer suas ameaças e fraquezas, bem como suas forças e oportunidades, de modo a estruturar estratégias que possibilitem o crescimento da organização e sua permanência no mercado.

Ressalta-se, portanto, que as microempresas e as empresas de pequeno porte devem utilizar a matriz swot para identificar suas forças, fraquezas, oportunidades e ameaças. Para que assim, caso a implementação da LGPD no *compliance* demonstre ser uma ameaça, deverão implementar novas estratégias para reverter essa situação.

Aplicada ao contexto da proteção de dados, a matriz SWOT permite que a microempresa identifique, por exemplo, como forças a existência de relação próxima com a clientela e de fluxos de dados relativamente simples; como fraquezas, a ausência de políticas escritas, de inventário de dados e de registros de tratamento; como oportunidades, o uso da conformidade com a LGPD como diferencial competitivo; e, como ameaças, a possibilidade de incidentes de segurança, sanções administrativas e perda de confiança dos titulares. Essa leitura dialoga com o padrão internacional de programas de compliance recomendado pela OCDE, que enfatiza a necessidade de avaliação periódica de riscos e de adequação das medidas de controle à realidade e à escala da organização.

Ainda sob essa perspectiva, faz-se necessário destacar as orientações apresentadas pela Cartilha LGPD para Agentes de Pequeno Porte, elaborada pela Comissão de Privacidade e Proteção de Dados da OAB/PE, em parceria com o Sebrae. O documento reforça que a adequação à LGPD deve ser compreendida como um processo contínuo e estratégico dentro das organizações, e não apenas como uma obrigação legal. Para

tanto, recomenda-se que as microempresas e empresas de pequeno porte adotem medidas administrativas e técnicas compatíveis com sua estrutura, como a elaboração de políticas internas de segurança da informação, a capacitação de colaboradores e a manutenção de canais de comunicação eficazes com os titulares dos dados pessoais (OAB/PE, 2023).

A cartilha ressalta, ainda, que a implementação de boas práticas em proteção de dados pessoais não precisa representar altos custos financeiros, mas sim um compromisso constante com a cultura de privacidade. Tais medidas devem ser incorporadas ao planejamento estratégico das empresas, permitindo que o cumprimento da LGPD seja visto como uma oportunidade de fortalecimento institucional, de aumento da credibilidade e de melhoria da relação com clientes e parceiros (OAB/PE, 2023).

Diante do exposto, ressalta-se que ainda há a necessidade de significativas mudanças comportamentais e estruturais para que as microempresas e empresas de pequeno porte consigam implementar, de forma efetiva, as normas estabelecidas pela LGPD.

## 5 Conclusão

Em suma, a presente pesquisa teve como objetivo analisar as dificuldades de implementação dos princípios previstos na Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (Lei nº 13.709/2018) no compliance das microempresas e empresas de pequeno porte. Verificou-se que, embora a LGPD represente um importante avanço na tutela da privacidade e na promoção da segurança jurídica, sua efetivação ainda enfrenta desafios significativos no contexto das pequenas organizações.

A partir da análise normativa e doutrinária, observou-se que a LGPD consolidou princípios fundamentais de boa-fé, finalidade e transparência, reafirmando a necessidade de um tratamento responsável dos dados pessoais. Contudo, a adequação às suas exigências revela-se complexa para micro e pequenas empresas, em razão de limitações financeiras, da ausência de pessoal qualificado e do desconhecimento técnico da legislação.

A Resolução CD/ANPD nº 2/2022 representou um avanço ao instituir um regime jurídico diferenciado; entretanto, o regime simplificado ainda se mostra restrito diante da complexidade imposta pela LGPD. Embora flexibilizem prazos, registros e a indicação de encarregado, tais medidas não reduzem de forma significativa a carga material das obrigações, que permanecem próximas às impostas a organizações de

maior porte. A delimitação dos agentes aptos ao regime reduzido, marcada por exclusões vinculadas ao risco elevado, ao tratamento de dados sensíveis em larga escala e à participação em grupos econômicos, faz com que muitas microempresas não se beneficiem das flexibilizações. Soma-se a possibilidade de desconsideração do regime pela ANPD, o que acentua a insegurança jurídica.

Verificou-se que os principais obstáculos à conformidade decorrem da escassez de recursos, da ausência de orientação técnica e do desconhecimento da lógica principiológica da LGPD, o que dificulta a internalização de práticas de transparência, prevenção e prestação de contas. A experiência comparada com o GDPR e as recomendações internacionais de compliance indicam que esses problemas não são exclusivos do contexto brasileiro, mas ganham contornos mais agudos em empresas de pequeno porte e em economias emergentes. Nesses cenários, a mera flexibilização documental não é suficiente: é necessário traduzir princípios em instrumentos simples, verificáveis e proporcionais à escala da atividade.

A proposta de utilização da matriz SWOT busca, justamente, oferecer às microempresas e empresas de pequeno porte uma ferramenta acessível para identificar forças, fraquezas, oportunidades e ameaças relacionadas à proteção de dados, articulando-as com um programa de compliance alinhado aos parâmetros da LGPD e às boas práticas reconhecidas pela OCDE. Ao ser incorporada a processos de planejamento e revisão periódica, essa matriz pode favorecer um movimento incremental de amadurecimento institucional, no qual a conformidade deixa de ser percebida como um custo imposto e passa a integrar a própria estratégia de negócios e a construção de confiança com titulares, parceiros e órgãos reguladores.

## Referências

AGÊNCIA NACIONAL DE PROTEÇÃO DE DADOS (ANPD). **ANPD aplica a primeira multa por descumprimento à LGPD**. Brasília: ANPD, 2023. Disponível em: https://www.gov.br/anpd/pt-br/assuntos/noticias/anpd-aplica-a-primeira-multa-por-descumprimento-a-lgpd. Acesso em: 28 set. 2025.

AGÊNCIA NACIONAL DE PROTEÇÃO DE DADOS (ANPD). **Resolução CD/ANPD número 2, de 27 de janeiro de 2022**.

Disponível em: https://www.gov.br/anpd/pt-br/acesso-a-informacao/institucional/atos-normativos/regulamentacoes_anpd/resolucao-cd-anpd-no-2-de-27-de-janeiro-de-2022. Acesso em: 04 out. 2025.

ASSI, Marcos. **Compliance:** como implementar. 1. ed. São Paulo: Trevisan Editora, 2018. E-book. p.21. ISBN 9788595450356. Disponível em: https://app.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788595450356/. Acesso em: 03 out. 2025.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF.

BRASIL. Lei Complementar 123, de 14 de dezembro de 2006. **Institui o Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte**. Diário Oficial da União. Brasília, 14 dez. 2006.

BRASIL. Lei número 13.709, de 14 de agosto de 2018. **Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD)**. Brasília, DF: Presidência da República, [2020]. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2018/lei/l13709.htm. Acesso em: 04 agost. 2025.

CORAZZA, T. A. M.; ÁVILA, G. N. de. A proteção de dados do banco de perfil genético criminal: privacidade e liberdade versus segurança pública. **Revista de Direitos e Garantias Fundamentais**, [S. l.], v. 23, n. 2, p. 243–282, 2022. DOI: 10.18759/rdgf.v23i2.1906. Disponível em: https://sisbib.emnuvens.com.br/direitosegarantias/article/view/1906. Acesso em: 10 out. 2025.

FERREIRA, Patricia I.; MALHEIROS, Gustavo. **Comunicação Empresarial** - Planejamento, Aplicação e Resultados. Rio de Janeiro: Atlas, 2016. *E-book*. ISBN 9788597007268. Disponível em: https://app.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788597007268/. Acesso em: 21 out. 2025.

GONSÁLES, Alessandra. **Compliance:** a nova regra do jogo. São Paulo: LEC Editora, 2016.

JOFFILY, Mariana. Direito à informação e direito à vida privada: os impasses em torno do acesso aos arquivos da ditadura militar brasileira. **Estudos Históricos**, Rio de Janeiro, v. 25, n. 49, p. 127-148, jan./jun. 2012.

LABADIE, C., & LEGNER, C. (2023). Building data management capabilities to address data protection regulations: Learnings from EU-

GDPR. *Journal of Information Technology*, *38*(1), 16–44. https://doi.org/10.1177/02683962221141456

LAKATOS, Eva M. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 9. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2021. E-book. p.1. ISBN 9788597026580. Disponível em: https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788597026580/. Acesso em: 01 nov. 2025.

LEGALE EDUCACIONAL. **8 desafios na implementação da LGPD em pequenas empresas.** Legale Educacional, 10 jan. 2025. Disponível em: https://legale.com.br/blog/8-desafios-na-implementacao-da-lgpd-em-pequenas-empresas/?utm_source=chatgpt.com. Acesso em: 27 set. 2025.

LORENZETTI, Paola Luongo; Cunha, Heloísa Helena de Paula. **Principais desafios das empresas na jordana de adequação à LGPD**. Tech Compliance, 2022. Disponível em: https://techcompliance.org/desafios-das-empresas-com-a-lgpd/. Acesso em: 25 set. 2025.

MARTINS, Leonardo. Direitos fundamentais à intimidade, à vida privada, à honra e à imagem (art. 5º, X da CF): alcance e substrato fático da norma constitucional (intervenção estatal potencialmente violadora). ***Ius Gentium***, Curitiba, v. 7, n. 1, p. 105-132, jan./jun. 2016.

MEDEIROS, Niâni Guimarães Lima de. A evolução da proteção de dados no Brasil: uma análise histórica e legislativa até o advento da LGPD. **Ciências Jurídicas**, v. 25, n. 2, p. 86-91, 2024.

OAB/PE. Comissão de Privacidade e Proteção de Dados; SEBRAE/PE. **Cartilha LGPD para agentes de pequeno porte**. Recife: OAB/PE; SEBRAE/PE, 2023. Disponível em: https://sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/PE/Anexos/Comissao-de-Privacidade-e-Protecao-de-Dados-OABPE-Cartilha-LGPD-para-Agentes-de-Pequeno-Porte.pdf. Acesso em: 28 set. 2025.

OLIVEIRA, A. C. R.; FERREIRA, H. da C.; PIRES, F. I. Princípios da Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD). **Seara Jurídica**, *[S. l.]*, v. 1, n. 19, p. 1–12, 2021. Disponível em: https://publicacoes.unijorge.com.br/searajuridica/article/view/431. Acesso em: 8 set. 2025.

PARIS, André Hemerly; CENTODUCATTE, Rafael Avellar. **Além da LGPD: c**omo implementar e gerir um efetivo programa de privacidade de dados. 1. ed. [S.l.]: Dialética, 2023. 216 p.

PEDRA, Adriano Sant'Ana. Editorial: As diversas perspectivas dos direitos fundamentais. **Revista de Direitos e Garantias Fundamentais**,

Vitória, v. 18, n. 2, P. 9-12, jul./dez. 2017.

PRESTHUS, W., & SØNSLIEN, K. F. (2021). An analysis of violations and sanctions following the GDPR. *International Journal of Information Systems and Project Management*, *9*(1), 38–53. https://doi.org/10.12821/ijispm090102

RUARO, Regina Linden; RODRIGUEZ, Daniel Piñeiro; FINGER, Brunize. O direito à proteção de dados pessoais e a privacidade. **Revista Da Faculdade de Direito UFPR**, *[S. l.]*, v. 53, 2011. DOI: 10.5380/rfdufpr.v53i0.30768. Disponível em: https://revistas.ufpr.br/direito/article/view/30768. Acesso em: 10 out. 2025.

SARLET, Gabrielle Bezerra Sales; RODRIGUEZ, Daniel Piñeiro. A Autoridade Nacional de Proteção de Dados (ANPD): elementos para uma estruturação independente e democrática na era da governança digital. ***Revista Direitos Fundamentais & Democracia***, [*S. l.]*, v. 27, n. 3, p. 217–253, 2022. DOI: 10.25192/issn.1982-0496.rdfd.v27i32285. Disponível em: https://revistaeletronicardfd.unibrasil.com.br/index.php/rdfd/article/view/2285. Acesso em: 18 out. 2025.

SCHAPIRO, Mario G. **Compliance Concorrencial**. São Paulo: Almedina Brasil, 2019. *E-book*. ISBN 9788584933990. Disponível em: https://app.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788584933990/. Acesso em: 03 out. 2025.

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Lei Geral da Micro e Pequena Empresa**. Portal Sebrae, atualizado em 27 set. 2022. Disponível em: https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/lei-geral-da-micro-e-pequena-empresa,46b1494aed4bd710VgnVCM100000d701210aRCRD. Acesso em: 27 out. 2025.

SERUR ADVOGADOS. **LGPD no mercado brasileiro***: e-book.* [S. l.: s. n.], [2023]. Disponível em: https://drive.google.com/file/d/13TZGgu33vpssOFoE5xSIWK1dJFbIREGy/view. Acesso em: 10 out. 2025.

TOMASEVICIUS FILHO, Eduardo. Marco Civil da Internet: uma lei sem conteúdo normativo. **Estudos Avançados**, São Paulo, v. 30, n. 86, p. 269-285, jan./abr. 2016.

VILELA, Maria Eduarda Marçal; GIOLO JÚNIOR, Cildo. Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD) e General Data Protection Regulation (GDPR): uma análise entre os principais elementos das legislações e suas sanções aos casos de vazamento de dados. **Revista de Iniciação Científica e Extensão da Faculdade de Direito de Franca**, Franca, v. 8,

n. 1, p. 637-659, dez. 2023.

ZAGUIR, N. A., De Mesquita Spinola, M., & De Magalhães, G. H. (2024). Challenges and Enablers for GDPR Compliance: Systematic Literature Review and Future Research Directions. *IEEE Access*, *12*, 81608–81630. https://doi.org/10.1109/access.2024.3406724

ZENKNER, Marcelo. **Integridade governamental e empresarial**: um aspecto da repressão e da prevenção à corrupção no Brasil e em Portugal. Belo Horizonte: Fórum: 2019. 537 p.

ZENKNER, Marcelo. **Função social da empresa e integridade corporativa:** sistema regulatório e repercussões de sua inobservância do ponto de vista dos direitos e garantias constitucionais fundamentais. **Revista de Direitos e Garantias Fundamentais**, [S. l.], v. 24, n. 2, p. 67–96, 2023. DOI: 10.18759/rdgf.v24i2.2396. Disponível em: https://sisbib.emnuvens.com.br/direitosegarantias/article/view/2396. Acesso em: 20 out. 2025.

Capítulo 31

# SUSTENTABILIDADE NO ÂMBITO CORPORATIVO: A NATUREZA JURÍDICA DA AGENDA ESG

Catarina Campos Delorto Sessa[1]
Rhiani Salamon Reis Riani[2]
Antonio Leal de Oliveira[3]
Cássius Guimarães Chai[4]

## 1 Introdução

A governança ambiental global tem se consolidado como mecanismo fundamental para o desenvolvimento sustentável, diante da dificuldade de cooperação internacional em temas socioambientais para soluções multilaterais de problemas globais comuns. Nesse cenário, o setor privado passou a ser reconhecido como agente ativo, sobretudo após a Declaração de Estocolmo (1972) e a Rio-92.

A partir disso, expandiu-se o uso de normas internacionais não vinculantes, as *soft law*, como a Agenda ESG, como uma resposta privada aos desafios socioambientais globais. Essas normas flexíveis permitem que empresas assumam um papel ativo na sustentabilidade, alterando o modelo tradicional de produção normativa do Direito Internacional.

Dentro desse contexto, a Agenda ESG tornou-se um instrumento estratégico ao integrar padrões globais de sustentabilidade e práticas

1 Graduanda em Direito na Faculdade de Direito de Vitória (FDV). E-mail.: catarinasessa@gmail.com

2 Doutor em Direito Ambiental Internacional pela Universidade Católica de Santos (UNISANTOS). Advogado. Professor da Faculdade de Direito de Vitória (FDV). E-mail.: rhianisriani@gmail.com

3 Doutor em Direito pela Universidade Paris Nanterre (França) e pela PUC-Rio; Professor da Faculdade de Direito de Vitória (FDV). E-mail.: antonio.leal.oliveira@gmail.com

4 Pós-Doutor (FDV, 2020). Pós-Doutor (CEU, 2007). Doutor em Direito Constitucional pela Universidade Federal de Minas Gerais e Cardozo School of Law; Professor Titular da Universidade Federal do Maranhão (PROFIAP/UFMA) e (PPGAERO/UFMA), e Professor Permanente da Faculdade de Direito de Vitória (PPGD/FDV), Mestrado e doutorado em Direitos e Garantias Fundamentais da Faculdade de Direito de Vitória. E-mail: cassiuschai@gmail.com

corporativas, fortalecendo a sustentabilidade como critério reputacional, de investimento e de governança empresarial. As *hard laws enfrentam dificuldades de implementação devido à rigidez para tratar de temas sensíveis, tornando as soft laws* atrativas para o setor corporativo, pois oferecem flexibilidade e adaptabilidade para enfrentar problemas globais complexos.

Portanto, o objetivo do presente estudo é entender a natureza jurídica do ESG. Utilizou-se o método hipotético-dedutivo e a pesquisa qualitativa – revisão bibliográfica, para demonstrar que a ESG é uma agenda internacional *soft law* privada. Diante do método escolhido, o artigo se inicia tratando o surgimento da agenda ESG. Posteriormente, estudou-se o contexto dos tratados internacionais E por fim, uma reflexão sobre a natureza jurídica do ESG, como norma não vinculante e seu impacto na transformação das práticas empresariais.

## 2 A agenda ESG: surgimento e significado

O ESG (*Environmental, Social and Governance*) é a sigla da agenda da sustentabilidade corporativa, de natureza, *soft law* privada, que surgiu em meio ao processo de expansão da atuação do setor privado como agente ativo na promoção do desenvolvimento sustentável internacional, no contexto da governança ambiental global.

Em 2000, o secretário-geral da ONU, Kofi Annan, deu origem ao Pacto Global, instituição internacional, que visava incentivar empresas a se unirem para a adoção de dez princípios universais, alinhando suas operações a padrões éticos e sustentáveis (Pacto Global, 2025).

O Pacto Global foi criado como uma estratégia para integrar o setor privado aos desafios globais, sendo um marco na governança e na sustentabilidade corporativa, tendo em vista que estimulou a autorregulação do setor privado por meio de normas próprias sem caráter vinculante, as *soft law* privadas, com o objetivo de promover mudanças sistêmicas na gestão de negócios, funcionando como uma espécie de ONU das empresas (Pacto Global, 2025).

Nesse contexto, o termo ESG foi utilizado pela primeira vez em 2004, com a publicação do relatório *Who Cares Wins*, considerado a "certidão de nascimento do ESG", que contou com a participação do mercado financeiro, Banco Mundial, integrantes do Pacto Global e nove instituições financeiras. Esse movimento evidenciou o impacto do setor privado na promoção do desenvolvimento sustentável, impulsionado

ainda pelo mercado de capitais, por meio de investidores interessados nessas diretrizes (*UN Global Compact*, 2005).

Dessa forma, a publicação do *Who Cares Wins* foi um marco para a sustentabilidade privada, pois exteriorizou a ideia de que o setor privado também é agente ativo na busca pela sustentabilidade, abandonando a lógica que vinculava a responsabilidade socioambiental empresarial à filantropia (Atchabahian, 2024, p. 1).

A evolução da agenda ESG demonstrou sua capacidade de superar os interesses restritos, consolidando-se como uma forma de orientação de riscos e impactos coletivos, refletindo demandas universais, e não apenas expectativas do mercado financeiro (Atchabahian, 2024).

Conceitualmente, o ESG pode ser descrito como um padrão estratégico adotado por investidores para avaliar o desempenho das empresas, integrando critérios ambientais, sociais e de governança como pilares essenciais na análise de riscos e oportunidades financeiras (Li; Wang; Sueyoshi; Wang, 2021). Nesse sentido também é o que ainda ensina Dias e Santiago Junior (2024, p. 4):

> Como o próprio nome diz, a agenda ESG procura selecionar agentes do mercado que: buscam o desenvolvimento sustentável, em harmonia com o meio ambiente; desenvolvem a relação com o meio social, junto de colaboradores e consumidores; garantem os direitos dos acionistas, com regras de compliance e de governança.

Esse modelo permite mensurar o compromisso das empresas com o desenvolvimento sustentável, influenciando decisões de alocação de capital e promovendo práticas empresariais alinhadas à impactos socioambientais positivos (Li; Wang; Sueyoshi; Wang, 2021).

Ao destrinchar cada letra da sigla ESG, inicia-se pela letra "E", que se refere a Environmental, ou Ambiental, em português. Ele é de extrema importância, pois alguns fatores tem gerado maior adesão do ESG no meio corporativo no aspecto ambiental, e dentre elas se destacam: (i) a preocupação com impactos e mudanças climáticos, (ii) o receio de deixar de atrair investidores que prezam por aspectos sustentáveis nas empresas que investem, e (iii) o maior nível de informação do consumidor, que atualmente detém de maior consciência acerca dos produtos que consome, e que têm optado por empresas que se atentam a esse quesito (Alves, 2024, p. 44).

Quanto ao aspecto social, o "S" de ESG salienta-se, como destacado por Ruggie (2021), idealizador dos Princípios Orientadores da ONU sobre

Empresas e Direitos Humanos, como o principal foco da proteção das pessoas, tendo em vista que o ativo mais valioso de qualquer organização é a própria pessoa, já que, sem pessoas, não há viabilidade de funcionamento de uma empresa.

Dentre os principais meios voltados à operacionalização do aspecto social corporativo, a fim de adequar às ODS da ONU e respeitar as características do ESG, o setor privado deve adotar práticas como: (i) diversidade e inclusão efetivas, promovendo equidade para grupos historicamente marginalizados; (ii) atenção às condições de trabalho em toda a cadeia produtiva; (iii) *due diligence* em direitos humanos, mapeando riscos e impactos sociais de suas operações; e (iv) engajamento com comunidades locais, especialmente em projetos de grande impacto territorial e/ou ambiental a fim de protegê-las (Atchabahian, 2022, p. 18-28). O aspecto social nada mais é do que a relação da empresa com seus mais diversos *stakeholders* (internos e externos) (Kerr, 2022, p. 366).

Em seguida, tratando do "G" do termo ESG, que é a governança, e que também é objeto de estudo do presente trabalho, cabe destacar que ela trata da "forma pela qual a organização é dirigida, controlada e supervisionada, exigindo-se que diretrizes como transparência, *accountability*, ética, integridade, conformidade e eficiência estejam consagradas em sua estrutura, atividades, projetos e ações" (Peixoto; Farias, 2023, p. 62). A efetividade dos princípios da governança corporativa, como a transparência, equidade e responsabilidade, auxilia as empresas a se manterem estáveis e competitivas no mercado (Zenkner, 2019, p. 364).

Portanto, a governança representa as operações, processos e procedimentos seguidos por uma empresa para que ela alcance não só o aspecto social e ambiental, mas também se torne mais transparente, ética e eficiente, tornando-a mais estável no mercado. Representa a gestão e os processos de tomada de decisão, com ampla participação dos stakeholders e organização pautada em indicadores e métricas, para a construção de materialidade desenvolvimentista sustentável.

Nesse momento, a fim de uma melhor compreensão do tema, importa conceituar os *stakeholders,* que são indivíduos ou grupos que possuem interesses diretos ou indiretos nas atividades de uma organização, influenciando ou sendo impactados por suas decisões, incluindo colaboradores, acionistas, clientes, fornecedores, comunidades e o poder público. A gestão eficaz dessas partes interessadas é essencial para alinhar expectativas e promover decisões estratégicas que equilibrem a viabilidade

econômica, a responsabilidade social e a sustentabilidade ambiental (Sebrae, 2023).

Essa abordagem ganha mais força com a teoria do capitalismo de *stakeholders*, sistema que redefine o propósito do setor privado, pois estimula a superação da lógica anterior que era restrita à ideia de que os interesses dos acionistas seriam a base do sucesso de uma empresa, alterando esse viés para focar em todos os interessados na atividade da empresa, os *stakeholders* (Schwab, 2023).

Nesse sistema de capitalismo de *stakeholders*, o sucesso de uma empresa está estritamente relacionado à incorporação de interesses coletivos, assegurando que o desenvolvimento econômico beneficie a sociedade e o planeta, sem permitir a dominância excessiva de qualquer grupo. Assim, os *stakeholders* deixam de ser meros espectadores para se tornarem participantes ativos na construção de um sistema corporativo orientado ao bem-estar global e intergeracional de todos os que são impactados pela empresa, e não apenas de seus investidores (Schwab, 2023).

A partir de todo exposto, entende-se que a junção de uma boa governança dentro das empresas e a aplicação de padrões privados de sustentabilidade alinhado com os princípios do ESG, tem-se um bom resultado financeiro e reputacional às empresas, conforme leciona (Filho; Cierco, 2022, p. 11).

Nesse sentido, a governança corporativa é base da agenda ESG, funcionando como mecanismo de implementação e fiscalização dos critérios ambientais e sociais nas organizações. Enquanto o "G" do ESG estabelece estruturas de transparência, compliance e prestação de contas, os pilares ambiental e social dependem de uma governança bem ajustada aos interesses da empresa e de seus *stakeholders* para saírem do discurso e se materializarem em práticas efetivas.

## 3 ESG no contexto dos tratados internacionais

Como demonstrado, as *soft law* evidenciam que a adesão voluntária a padrões ESG requer a atuação conjunta dos princípios dessa agenda com sistemas de governança que considerem os interesses dos *stakeholders*, a fim de alinhar o lucro à sustentabilidade. Assim, a governança não apenas viabiliza a aplicação do ESG como o transforma em ferramenta estratégica, para promover um desenvolvimento corporativo alinhado aos desafios globais. Diante de todo o exposto, sabe-se que a adesão ao ESG não é

um aspecto apenas para seguir tendências reputacionais, mas sim uma nova forma de se adequar às exigências internacionais e de se adaptar aos desafios da humanidade (Trennepohl; Villa; Laragnoit, 2023, p. 47).

Nesse contexto, percebe-se a importância do ESG para o setor privado e, portanto, cabe uma melhor compreensão da natureza jurídica da Agenda ESG. Neste sentido, sabe-se que os tratados internacionais podem ser caracterizados em cinco aspectos principais, sendo eles, no entendimento de Guerra (2024, p. 59): "a) acordo internacional entre Estados; b) celebrado por escrito; c) regido pelo direito internacional; d) qualquer que seja sua denominação; e) conste de um instrumento único ou em dois ou mais instrumentos conexos".

Do mesmo modo, cabe destacar o entendimento acerca da validade dos tratados internacionais no Brasil, através do julgamento da Ação Direta de Inconstitucionalidade 1480 MC pelo Supremo Tribunal Federal (1997):

> No sistema jurídico brasileiro, os tratados ou convenções internacionais estão hierarquicamente subordinados à autoridade normativa da Constituição da República. [...] uma vez regularmente incorporados ao direito interno, situam-se, no sistema jurídico brasileiro, nos mesmos planos de validade, de eficácia e de autoridade em que se posicionam as leis ordinárias, havendo, em consequência, entre estas e os atos de direito internacional público, mera relação de paridade normativa [...].

Os tratados internacionais podem ser classificados de diversas formas: bilaterais ou multilaterais, permanentes ou transitórios, por território e até mesmo por temas (Rezek, 2024, p. 31).

Entretanto, a tipificação mais eficaz para o presente estudo é a de Hans Kelsen (1952) acerca da tipificação de tratado normativo e contratual, já que muitos autores a entendem como classificações distintas. Contudo, o Kelsen entende que todos os tratados possuem natureza normativa, devendo-se diferenciá-los apenas quanto ao caráter geral ou individual das normas que criam.

Essa ideia, trazida por Kelsen, abre portas para a interpretação a ser realizada no presente trabalho, tendo em vista que, se todos os tratados são considerados normas, independentemente de terem sido criados como normativos ou contratuais, o conceito tende a se expandir, inserindo os tratados em um rol bem mais amplo de tipificação. Nesse sentido, cabe conceituar as agendas de sustentabilidade, a fim de justificar sua natureza de tratado.

Acerca disso, sabe-se que o contexto da globalização, fez surgir o movimento da governança global. Além disso, as problemáticas internacionais ambientais se tornaram mais complexas, e a sustentabilidade global passou a depender cada mais de ampla atuação multinível e multi-atores, tornando fundamental a criação de instrumentos jurídicos que fossem dinâmicos e criativos para enfrentar os problemas internacionais comuns da humanidade, fazendo com que surgisse um ator de extrema importância para esse movimento: o mercado financeiro. É nesse contexto que surgem as agendas internacionais, criadas por atores privados (Albuquerque; Oliveira; Riani, 2025, p. 5).

O mercado financeiro e os *stakeholders*, em especial as empresas, não estão no modelo tradicional de criação de tratados internacionais; contudo, percebe-se que são atores fundamentais no enfrentamento de problemas ambientais internacionais. Outrossim, quem normalmente origina tratados internacionais são os sujeitos de direito internacional, dentre eles os Estados e as Organizações da ONU, conforme o Artigo 76 da Convenção de Viena sobre o Direito dos Tratados (1969).

Contudo, diante de todo exposto, considerando a governança global, as *soft law*, a importância dos *stakeholders* e do mercado financeiro como agentes ativos nesse contexto, e principalmente, em razão dos problemas internacionais ambientais serem complexos e sensíveis, urge a necessidade de um novo instrumento jurídico que se adeque a essas características.

A partir dessa ideia, percebe-se que é nesse cenário que as *soft law* surgem como uma reação contrária ao modelo tradicional de tratado no direito público internacional, fazendo com que a agenda de sustentabilidade seja inserida em um novo modelo de tratado internacional de natureza não vinculante (*soft law*).

Diante disso, a agenda internacional surge como uma norma *soft law* pública caracterizada da seguinte forma por Sato (2000, 138):

> A agenda internacional caracteriza-se pela mudança contínua. Essa característica é uma decorrência da própria natureza do meio internacional, composto de atores em contínua transformação, e também altamente sensível a mudanças nos padrões econômicos e sociais.

Esse entendimento permite concluir que as agendas internacionais podem ser consideradas tratados internacionais de norma não vinculante, que contam com a atuação de diversos atores internacionais, e que foram criadas para se adaptarem ao cenário internacional, que é sensível e

complexo, fazendo-se necessário o surgimento de um instrumento jurídico que fosse capaz de conciliar essas peculiaridades.

Do mesmo modo, a agenda internacional também é conceituada como documento que recomenda o cumprimento de objetivos que levam ao desenvolvimento sustentável multinível, ou seja, conta com a ação de diversos atores, sendo, portanto, classificada como *soft law* no âmbito do direito público internacional (Albuquerque; Oliveira; Riani, 2025, p. 4). Desse modo, é possível definir as agendas de sustentabilidade como um tratado internacional não vinculante, que trata do desenvolvimento sustentável, portanto, uma *soft law* de direito público internacional, e que estão voltadas a aplicação no âmbito local.

Além disso, como foi demonstrado por Eiiti Sato (2000), os temas tratados por agendas de sustentabilidade são muito sensíveis, o que faz com que muitos autores considerem as normas não vinculantes instrumentos mais capazes de serem aplicados em situações que exigem um mecanismo jurídico altamente sensíveis e adaptáveis. Isso se deve ao contexto internacional de constantes mudanças, além do fato de a sustentabilidade, por si só, ser um tema bastante delicado e de difícil adesão, cabendo a utilização de *soft law* como instrumento jurídico capaz de solucionar essa problemática.

Nesse viés, apesar das agendas de sustentabilidade serem normalmente criadas por entidades governamentais, é possível expandir esse conceito ao direito privado, haja vista que essas agendas também podem ser privadas, a partir do momento que são criadas por empresas, com objetivo de solucionar problemas comuns internacionais e incorporam padrões de sustentabilidade globais originados através da incorporação de normas criadas pelas Agendas de Sustentabilidade Públicos, como os ODS da ONU (Albuquerque; Oliveira; Riani, 2025, p. 2).

Portanto, em regra, as agendas de sustentabilidade de natureza *soft law* pública, como a Agenda 2030, podem servir de guia normativo para a criação de agendas de sustentabilidade pelo setor privado, o que exatamente ocorre no caso da Agenda ESG.

## 4 Natureza jurídica da agenda ESG

A agenda ESG é uma agenda de sustentabilidade criada pelo mercado financeiro, portanto, agenda de sustentabilidade corporativa, que demanda a demonstração de materialidade, ou seja, exige que quem

a cumpre demonstre de forma transparente suas práticas voltadas às dimensões do ambiental, social e governança, isso por meio de indicadores e métricas, como os GRI *standards*, o ISE e a certificação ISO (Albuquerque; Oliveira; Riani, 2025).

Do mesmo modo, cabe reiterar que o não cumprimento da Agenda ESG cria impactos evidentes no judiciário, como o exemplo do desastre de Brumadinho/MG em 2019, que por negligência da Vale quanto ao aspecto social e ambiental, não considerou de forma minuciosa seus impactos na população que residia em volta dos seus empreendimentos, gerando um impacto imenso para a organização, tanto reputacionais quanto indenizatórios, demonstrando a importância de se atentar a esses fatores para o setor privado (Atchabahian; Villas Boas, 2021, p. 31-37). Diante disso, a Agenda ESG, ao adotar os ODS da ONU, agenda de sustentabilidade de *soft law* público, passou a ser entendida como uma iniciativa de natureza jurídica de *soft law* privada, já que foi criada e implementada por empresas.

Diante de todo exposto, considerando: (i) a ideia trazida por Hans Kelsen (1952) acerca da natureza normativa de todo tratado internacional, (ii) a ideia de que a *soft law* surge como uma reação ao modelo tradicional de tratados, (iii) o conceito de ESG, (iv) e a ideia de que as agendas de sustentabilidade são tratados internacionais de natureza *soft law*; é possível concluir que o ESG é uma agenda internacional de natureza *soft law*, criada pelo mercado financeiro para enfrentar os problemas comuns da humanidade que afetam o setor corporativo e a sociedade.

Neste viés, percebe-se que as empresas, em regra, não criam tratados, já que esse papel sempre teve forte apelo e atuação de sujeitos de direito público. Contudo, percebe-se que as empresas também criam normas internacionais, e dentre elas, a Agenda ESG, que ao aderir padrões privados de sustentabilidade (GRI, ISE, ISO), acabou por criar uma agenda de sustentabilidade privada com natureza de *soft law*, tendo em vista que esses padrões de sustentabilidade foram absorvidos pelo ESG.

Portanto, ao entender que as empresas criam normas, isso significa que a Agenda ESG é uma fonte do direito, com natureza jurídica de norma não vinculante (*soft law)*, possuindo valor jurídico. Assim, possui força normativa suficiente para influenciar condutas empresariais, atuando como instrumento estratégico de sustentabilidade no setor privado.

## 5 Conclusão

A governança ambiental global tornou-se fundamental para esse processo, ao promover a cooperação entre Estados, empresas e a sociedade civil. Essa articulação multinível favorece a adoção de normas flexíveis, como as *soft law*, que se mostram mais adequadas para temas sensíveis, diante da rigidez e das limitações das *hard law*.

Nesse contexto, a Agenda ESG surge como resposta do setor privado para viabilizar o desenvolvimento sustentável, estruturada em princípios ambientais, sociais e de governança e moldada, inicialmente, pelo mercado financeiro. O ESG reflete demandas crescentes dos *stakeholders* por transparência e responsabilidade socioambiental, utilizando métricas e indicadores, para comprovar desempenho, atrair investimentos e fortalecer a reputação corporativa.

Assim, a Agenda ESG pode ser compreendida como uma *soft law* privada, criada pelo setor financeiro e sem força obrigatória, mas que representa um avanço significativo na atuação do Direito Internacional e das instituições em matéria de sustentabilidade. Seu caráter flexível e voluntário evidencia que temas complexos exigem cooperação entre múltiplos atores, o que a torna um instrumento jurídico capaz de conciliar crescimento econômico, justiça social e preservação ambiental. Dessa forma, a efetividade do desenvolvimento sustentável depende da participação conjunta desses atores, e o ESG, aliado à boa governança corporativa, revela-se um mecanismo eficaz para enfrentar desafios globais sensíveis.

## Referências

ALBUQUERQUE, Alessandra Lignani de Miranda Starling e; OLIVEIRA, Antônio Leal de; RIANI, Rhiani Salamon Reis. **A inserção da agenda ESG no âmbito do Poder Judiciário do Estado do Espírito Santo:** a governança pelo desenvolvimento sustentável em ação. 2025. Artigo – Faculdade de Direito de Vitória, Vitória, [2025] (em fase de elaboração).

ALVES, Ricardo Ribeiro. **A força do ESG**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2024. Ebook. ISBN 978-85-508-2469-7. Disponível em: https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788550824697/. Acesso em: 10 abr. 2025. p. 16-44.

ATCHABAHIAN, Ana Cláudia Ruy Cardia. **ESG: Teoria e Prática para a Verdadeira Sustentabilidade Nos Negócios.** 1. ed. Rio de Janeiro: Saraiva Jur, 2024. E-book. p. 1. ISBN 9788553620500. Disponível em: https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788553620500/. Acesso em: 10 mai. 2025.

ATCHABAHIAN, Ana Cláudia Ruy Cardia. **ESG: Teoria e prática para a verdadeira sustentabilidade nos negócios.** Rio de Janeiro: Expressa, 2022. E-book. p. 11-28. ISBN 9786555599237. Disponível em: https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9786555599237/. Acesso em: 11 mai. 2025.

ATCHABAHIAN, Ana Cláudia Ruy Cardia; Villas Boas, Izabela Zonato. **Quanto Vale?: uma análise interdisciplinar do Direito sobre as tragédias de Mariana e Brumadinho**. Londrina: Thoth, 2021, p. 31-37.

BRASIL. Supremo Tribunal Federal (Tribunal Pleno). **Ação Direta de Inconstitucionalidade (ADI) 1480 MC**. Inconstitucionalidade. Recorrente: Confederação Nacional de Transportes – CNT. Recorrido: Confederação Nacional da Indústria – CNI. Relator: Min. Celso de Mello, 4 de setembro de 1997. Disponível em: https://redir.stf.jus.br/paginadorpub/paginador.jsp?docTP=AC&docID=347083. Acesso em: 19 abr. 2025.

CONVENÇÃO de Viena sobre o Direito dos Tratados. 22 maio 1969. Disponível em: http:www.un.org/law/ilc/texts/treaties.htm. Acesso em: 15 abr. 2005.

DIAS, Rosane Da Rocha; SANTIAGO JUNIOR, José Renato Sátiro. Os impactos ESG de forma integrada aos resultados financeiros: IP&L – Natura &Co. **Revista Contemporânea**, [s.l.], v. 4, n. 4, 2024. DOI: 10.56083/RCV4N4-024. Disponível em: https://ojs.revistacontemporanea.com/ojs/index.php/home/article/view/3757. Acesso em: 14 fev. 2025.

FILHO, Rubens Ifraim; CIERCO, Agliberto Alves. **Governança, ESG e Estrutura Organizacional.** São Paulo: Grupo Almedina, 2022. E-book. p.11. ISBN 9786587019468. Disponível em: https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9786587019468/. Acesso em: 10 mai. 2025.

GUERRA, Sidney. **Curso de direito internacional público**. 16. ed. Rio de Janeiro: Saraiva Jur, 2024. E-book. p. 59. ISBN 9788553623396. Disponível em: https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788553623396/. Acesso em: 04 mai. 2025.

KELSEN, Hans. ***Principles of international law***. Nova York, Editora Rinehart, 1952, p. 319-320.

KERR, Cristina. ESG e a conexão com diversidade e inclusão. In: DOS ANJOS, Newton; CALCINI, Ricardo. **ESG: a referência da responsabilidade social empresarial**. Leme/SP: Mizuno, 2022

LI, Ting-Ting; Wang, Kai; Sueyoshi, Toshiyuki; Wang, Derek D.. Esg: Research Progress and Future Prospects. **Sustainability**, v. 13, n. 11663, p. 1-28 2021. Disponível em: https://doi.org/10.3390/su132111663. Acesso em: 01 maio 2025.

O QUE são e porque é importante fazer uma boa gestão dos *stakeholders*. **SEBRAE**, Brasília, 2023. Disponível em: https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/o-que-sao-e-porque-e-importante-fazer-uma-boa-gestao-dos-stakeholders,086701a472a96810VgnVCM1000001b00320aRCRD#:~:text=O%20gerenciamento%20de%20stakeholders%20%C3%A9,positivas%20com%20as%20partes%20interessadas. Acesso em: 10 mai. 2025.

ONU. **Declaração sobre o Meio Ambiente Humano**. Estocolmo, 1972.

PACTO GLOBAL. **Sobre nós**. 2025. Disponível em: https://www.pactoglobal.org.br/sobre-nos/. Acesso em: 20 fev. 2025.

PEIXOTO, Bruno Teixeira; FARIAS, Talden. Sentido Jurídico Ao "Esg". In: Trennepohl, Terence; Trennepohl, Natascha. **ESG e compliance:** interfaces, desafios e oportunidades. Rio de Janeiro: Grupo GEN, 2023. E-book. ISBN 978-65-5362-394-1. Disponível em: https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786553623941/. Acesso em: 13 fev. 2025.

REZEK, Francisco. **Direito Internacional Público.** 20. ed. Rio de Janeiro: SRV, 2024. E-book. p. 16-31. ISBN 9788553624997. Disponível em: https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788553624997/. Acesso em: 13 mai. 2025.

RUGGIE, John. *Keynote address*. In: ***The "S" in ESG: Best Practices and Way Forward?*** [...] Nova York: *Shift, FrankBold* e *the Thomson Reuters Foundation*, 2021. Disponível em: https://shiftproject.org/keynote-ruggie-s-esg-july-2021/. Acesso em: 13 abr. 2025.

SATO, Eiiti. A agenda internacional depois da Guerra Fria: novos temas e novas percepções. **Revista Brasileira de Política Internacional,** Brasília, v. 43, n. 1, p. 138-169, 2000. Disponível em: https://doi.

org/10.1590/S0034-73292000000100007. Acesso em: 02 abr. 2025.

SCHWAB, Klaus. **Capitalismo stakeholder: uma economia global que trabalha para o progresso, as pessoas e o planeta**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2023. E-book. ISBN 9786555206234. Disponível em: https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9786555206234/. Acesso em: 10 mai. 2025.

TRENNEPOHL, Natascha; VILLA, Flávia Regina Ribeiro Da; LARAGNOIT, Camila. ESG e compliance ambiental como impulsionadores dos negócios sustentáveis. In: Trennepohl, Terence Dorneles; Trennepohl, Natascha. **ESG e compliance:** interfaces, desafios e oportunidades. São Paulo: SaraivaJur, 2023.

UN GLOBAL COMPACT. **Investing for Long-Term Value:** Integrating environmental, social and governance value drivers in asset management and financial research. Zurich, 2005 Disponível em: https://www.ifc.org/content/dam/ifc/doc/mgrt/whocareswins-2005conferencereport.pdf. Acesso em: 30 set. 2024.

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

Capítulo 32

# O PAPEL DOS ATORES CORPORATIVOS NA GOVERNANÇA AMBIENTAL GLOBAL

Rhiani Salamon Reis Riani[1]
Antonio Leal de Oliveira[2]
Alessandra Lignani de Miranda Starling e Albuquerque[3]
Cássius Guimarães Chai[4]

## 1 Introdução

A liquidez da sociedade pós-moderna, termo empregado por Bauman (1997), gera desafios diários para a humanidade. Os múltiplos conflitos ambientais, decorrentes do comportamento socioeconômico da pós-modernidade, elevam ao máximo a necessidade de união e cooperação entre os diversos atores globais para, com esforços, diagnosticar, remediar e prevenir tais conflitos.

O alcance do desenvolvimento sustentável pela humanidade constitui um grande desafio da era pós-moderna. As experiências de gravíssimos acidentes ambientais no século XX, como, por exemplo, o do superpetroleiro *Amoco Cádiz* (1978 - França) e o da usina nuclear de Chernobyl (1986 – Ucrânia), elevaram a necessária discussão quanto aos rumos que a sociedade global pretendia adotar com relação aos cenários de degradação e poluição ambiental.

1 Doutor em Direito Ambiental Internacional pela Universidade Católica de Santos (UNISANTOS). Advogado. Professor da Faculdade de Direito de Vitória (FDV). E-mail.: rhianisriani@gmail.com

2 Doutor em Direito pela Universidade Paris Nanterre (França) e pela PUC-Rio; Professor da Faculdade de Direito de Vitória (FDV). E-mail.: antonio.leal.oliveira@gmail.com

3 Doutoranda em Direitos e Garantias Fundamentais pela Faculdade de Direito de Vitória (FDV), professora de Direito Empresarial na Faculdade de Direito de Vitória (FDV); E-mail: alessandralmsa@gmail.com.

4 Pós-Doutor (FDV, 2020). Pós-Doutor (CEU, 2007). Doutor em Direito Constitucional pela Universidade Federal de Minas Gerais e Cardozo School of Law; Professor Titular da Universidade Federal do Maranhão (PROFIAP/UFMA) e (PPGAERO/UFMA), e Professor Permanente da Faculdade de Direito de Vitória (PPGD/FDV), Mestrado e doutorado em Direitos e Garantias Fundamentais da Faculdade de Direito de Vitória. E-mail: cassiuschai@gmail.com.

As discussões sobre a sustentabilidade estão na pauta internacional desde o final do século XX. A Conferência de Estocolmo, em 1972, foi o limiar para a criação do conceito de desenvolvimento sustentável, consolidado em 1992 na Conferência do Rio de Janeiro sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento (Rio-92).

No espaço temporal entre essas duas Conferências, importantes estudos foram realizados para dar suporte científico à criação de uma agenda global que promovesse a sinergia entre as dimensões econômicas, sociais e ambientais. Esse movimento científico, que foi materializado no Relatório *Brundtland* (1987), serviu de suporte à formação de consensos entre as Nações em 1992, consolidando importantes documentos internacionais, tanto *hard law*, como a Convenção-Quadro das Nações Unidas sobre Mudança Climática e a Convenção sobre a Diversidade Biológica; quanto *soft law*, por exemplo, a Agenda 21.

Dez anos após a Conferência do Rio de Janeiro (1992), no ano de 2002, foi realizada a Conferência sobre o Meio Ambiente e Desenvolvimento em Johannesburgo, na África do Sul. Nesta Conferência, a Organização das Nações Unidas (ONU) percebeu a crise no modelo multilateralista e no sistema do Direito Internacional do Meio Ambiente, considerando-se que os tratados ambientais *hard law* não haviam alcançado resultados satisfatórios e empenho necessário dos Estados soberanos. Essa constatação se confirmou com o resultado da Conferência das Nações Unidas sobre o Desenvolvimento Sustentável (Rio+20), em 2012, no Rio de Janeiro, pois nesse evento não foi celebrado nenhum documento relevante que gerasse movimentação global em prol do desenvolvimento sustentável.

A Organização das Nações Unidas (ONU) observou que o sistema jurídico-político global de promoção do desenvolvimento sustentável precisava ir além dos esforços dos sujeitos internacionais (Nações e Organizações Internacionais). Novos atores precisavam ser inseridos nas agendas globais, nos debates e nas ações para a efetivação da sustentabilidade. A governança era a ferramenta capaz de materializar a inserção desses novos atores nas decisões globais.

A dinâmica dos riscos da pós-modernidade exige a participação de todos os atores globais, bem como a metamorfose (transformação radical) da arquitetura jurídica e política no âmbito internacional. A Governança Ambiental Global cria um ambiente de cooperação e atuação entre os atores, além de permitir a efetividade da Agenda Global do Desenvolvimento Sustentável.

Assim, o objetivo deste artigo é demonstrar o papel dos atores corporativos na governança global ambiental, a partir do questionamento sobre sua participação na Agenda Global do Desenvolvimento Sustentável. Como metodologia de trabalho, privilegiou-se a estratégia de pesquisa qualitativa, baseada na análise de conteúdo da bibliografia existente sobre a temática, incluindo documentos oficiais sobre convenções e relatórios de instituições públicas e privadas.

Nesse sentido, a abordagem contempla a formação e o conceito de governança global, a participação dos atores corporativos nas conferências de Estocolmo (1972) e Rio-92, a contribuição dos atores corporativos para a efetividade da agenda global do desenvolvimento sustentável, pós-Rio-92, e as considerações, como resultado dessa trajetória discursiva.

## 2 Governança ambiental global: espaço para novos atores

A globalização não é um fenômeno do século XX; suas origens são remotas e seus efeitos foram diversos ao longo do tempo. Contudo, na segunda metade do Século XX, devido às transformações tecnológicas e impulso socioeconômico da sociedade moderna, os cenários de interdependência dos povos tornaram-se maiores.

A globalização da pós-modernidade resultou na integração que reflete desafios nos contextos de cooperação global, decorrentes de suas características de instantaneidade, velocidade, além de seu caráter polissêmico (ético, político, econômico, cultural e outros). Na pós-modernidade, o processo de globalização encolheu as distâncias, de forma positiva e negativa, aproximando os povos.

O efeito da globalização criou desafios que ultrapassam os limites dos Estados, exigindo o enfrentamento integrado e a solução comum. O aumento da interdependência dos povos torna necessária a criação de inovadores mecanismos para responder aos efeitos dos conflitos oriundos da globalização (Matias, 2005, p. 445). Nesse cenário de interdependência entre os povos, há necessidade de maior integração e de inovação nos instrumentos de governança.

A governança é um mecanismo jurídico-político-econômico necessário para o enfrentamento dos desafios comuns decorrentes da globalização. O termo surgiu na década de 80 do século XX, quando os documentos do Banco Mundial passaram a empregar a expressão "boa governança" para designar um conjunto de princípios e regras que

deveriam orientar o comportamento dos países receptores de financiamento (Gonçalves, Costa, 2011, p. 21).

Contudo, o moderno conceito de governança foi introduzido no relatório publicado em 1994, pela Comissão sobre Governança Global (1996, p. 2), criada pela ONU, em 1992. O referido relatório definiu governança como "a totalidade das maneiras pelas quais os indivíduos e instituições, públicas e privadas, administram seus problemas comuns". Esse conceito representou inovação, pois sinalizou para a comunidade global o ideal de união e cooperação de todos os atores para a resolução dos problemas comuns da humanidade.

Nesse sentido, a simples definição, como assinala Alcindo Gonçalves e Fernando Rei (2015, p. 8), é possível extrair quatro características marcantes da governança global, sendo elas:

a. Ela é meio e processo capaz de produzir resultados eficazes na solução dos problemas.
b. Exige participação ampliada nas diferentes fases[...].
c. As ações de governança estão muito mais baseadas na construção de consensos[...].
d. A governança exige ainda a construção e o funcionamento de um arcabouço institucional.

A governança refere-se a um processo contínuo pelo qual interesses conflitantes ou diversos podem ser acomodados e ações cooperativas adotadas (BEYERLIN, MARAUHN, 2011, p. 244). É um fenômeno mais amplo do que o governo, pois envolve as instituições governamentais, bem como os mecanismos informais de caráter não-governamental (ROSENAU, 2000, pp. 15-16).

Trata-se de um processo contínuo e coordenado, pautado pela cooperação, que busca a solução de uma pauta comum por meio do consenso[1]. Os fenômenos da globalização exigem atuação conjunta de todos os atores globais. Desse modo, a governança abre espaço para que novos atores internacionais possam atuar na gestão dos problemas globais.

A governança não se limita apenas às atividades intergovernamentais, mas também "se distingue pela infinidade de atores, muitos deles não estatais, que contam com suas próprias estruturas e processos de decisão"

1 Como afirmam Garcez e Freitas (2015), "a palavra consenso, neste caso, não é empregada como a busca por unanimidade, mas compreendida como a procura por soluções viáveis e aceitas pela maioria, após a discussão pelos envolvidos".

(MATIAS, 2005, p. 462). Esses novos atores não estatais compreendem as Organizações Intergovernamentais Internacionais, as Organizações Não Governamentais e as Companhias Multinacionais ou Transnacionais (Noortmenn, 2001, p. 60).

A dinâmica de interação e cooperação entre os diversos atores permite melhor enfrentamento dos desafios globais, como afirma Alcindo Gonçalves (2014, p. 99).

> A governança, trazendo ao cenário a participação ativa de setores e atores não estatais, contribui sobremaneira para ampliar as contribuições e opiniões capazes de influir nos resultados, seja no campo das políticas públicas, seja na regulação internacional, seja no campo estrito da produção e revisão das normas.

Na ausência do "governo global", a governança surge como mecanismo de ambiência para a criação de diálogos entre os diversos atores globais nas relações internacionais, com o intuito de alcançar soluções criativas para as diferentes dimensões ou campos de atuação, envolvendo desafios em âmbito econômico, ético-político, social, cultural e ambiental. Temática que representa desafio para a humanidade e que a governança alcançou espaço nas últimas décadas, por ser problema comum, são as questões ambientais. As experiências vivenciadas em cenários de desastres e catástrofes ambientais demonstraram que o trato a esses efeitos exige, necessariamente, consenso e ações globais.

Longo foi o caminho percorrido para a sua formação, mas a Governança Ambiental Global conquistou espaço como mecanismo fundamental para o enfrentamento dos problemas ambientais globais. A Governança Ambiental Global é definida como "a soma das organizações, instrumentos de políticas, mecanismos de financiamento, regras, procedimentos e normas que regulam os processos de proteção ambiental global" (Najam; Papa; Taiyab, 2006, p. 3).

Os conhecimentos científicos alcançados na década de 60 do Século XX, com o Clube de Roma, proporcionaram mais tarde a realização da Conferência de Estocolmo (1972), culminando na elaboração do Relatório Brundtland, publicado em 1987. Tais fatos já demonstravam a necessária participação de certos atores globais no contexto das relações internacionais. A comunidade epistêmica dava sua contribuição e revelava-se ator fundamental no processo de solução de desafios ambientais globais.

A agenda ambiental global passou de 1972 até 2015 por diversas transformações e a cada ano ficava mais evidente de que a Governança Global era o mecanismo e o processo necessário para a sua efetividade.

Apesar de não haver um Regime Jurídico Internacional do Meio Ambiente, a arquitetura jurídica ambiental global formou-se ao longo das décadas por meio da junção de Regimes Ambientais específicos (hard law), como, por exemplo, o regime internacional das mudanças climáticas, o regime internacional da camada de ozônio e o regime internacional da biodiversidade. Nessa junção, também contribuíram as normas de *soft law* (Agendas Ambientais, Padrões Privados Internacionais e outros). Esses instrumentos possibilitaram a formação mínima de um arcabouço institucional (princípios, regras e normas) para a dinâmica de ações no contexto da governança global ambiental e criaram uma nova área do Direito, o Direito Ambiental Internacional (DAI).

O Direito Ambiental Internacional, conforme Rei e Granziera (2015, p. 151), constitui "[...] ordenamento jurídico destinado a regular as relações de coexistência, cooperação e interdependência, institucionalizadas ou não, entre os diversos atores internacionais". Seu objetivo é promover a proteção internacional do meio ambiente.

O Direito Ambiental Internacional é uma área nova e dinâmica do conhecimento, aperfeiçoada a partir da evolução do Direito Internacional do Meio Ambiente, que, a cada ano, com o fortalecimento da governança ambiental global, vem alcançando autonomia e aceitação pela comunidade jurídica. Por meio da governança ambiental global, o Direito Ambiental Internacional ganha força e eficácia.

O tradicional enfrentamento dos problemas globais, por meio de acordos firmados por consenso entre as Nações soberanas, demonstrou-se insuficiente para responder aos desafios ambientais da humanidade. Assim, esse déficit de eficiência, atrelada à complexidade dos problemas ambientais, abrem espaço para a participação de novos atores, ou seja, novas formas de autoridade (Rei; Granziera, 2015, p. 155), que, apesar de carecer dos elementos da soberania, autonomia e controle, recebem progressivamente legitimação voluntária da sociedade (Deduerwaerdere, 2005).

Dessa forma, os desafios ambientais da pós-modernidade exigem um novo olhar, novos instrumentos e ampla participação, e a governança ambiental global é o mecanismo que agrega tais elementos. Cooperação, negociação e diálogo são atributos indispensáveis para o alcance de consensos globais. E, para que haja uma transformação eficiente e eficaz nos cenários da temática ambiental e se efetive o Desenvolvimento Sustentável, é fundamental a participação universal de todos os atores governamentais,

organismos internacionais, organizações não-governamentais, corporações privadas e da sociedade civil. Não haverá desenvolvimento sustentável sem boa governança (Sachs, 2015).

## 3 A participação dos atores corporativos no período entre grandes conferências: de Estocolmo (1972) a Rio 92

A arquitetura do sistema jurídico-político das Nações Unidas no período anterior à Conferência das Nações Unidas sobre o Meio Ambiente e o Desenvolvimento (Rio-92) não permitiu participação mais efetiva dos atores corporativos no espaço político-institucional global.

No período entre as grandes Conferências, Estocolmo 1972 e Rio 92, imperava, de forma predominante, a teoria de regimes, em que os Estados soberanos são os atores primários para a regulação e o enfrentamento dos problemas globais no âmbito das relações internacionais. Krasner (1995, p. 02) apresenta a definição clássica de Regimes Internacionais como "[...] princípios, normas e regras implícitos ou explícitos e procedimentos de tomada de decisão de determinada área das relações internacionais, em torno dos quais convergem as expectativas dos atores".

A formação de regimes baseia-se na cooperação entre Estados para solucionar problemas transfronteiriços. A teoria clássica dos regimes internacionais defende que os regimes são construídos pelos esforços dos Estados soberanos, por meio das relações diplomáticas. Essa teoria dá condição proeminente aos Estados, limitando o envolvimento dos atores não-estatais (Andrade, 2008). Dessa forma, as fontes dos regimes, segundo a teoria clássica do Direito Internacional, são unicamente as provenientes das ações de consenso entre os Estados, conforme o artigo 38 do Estatuto da Corte Internacional de Justiça. Assim, não há espaço para que os atores não estatais sejam criadores de fontes de Direito Internacional.

Sendo assim, os problemas ambientais globais, atrelados aos efeitos dos debates gerados pela Conferência das Nações Unidas sobre o Meio Ambiente Humano (Conferência de Estocolmo – 1972) e pelo Relatório Brundtland (publicado em 1987), impulsionaram a revisão do modelo empresarial e da economia de mercado. O sistema econômico, naquele período, procedeu à reformulação, inserindo questões ambientais em sua agenda de gestão. Os atores corporativos, na segunda metade do Século XX, entenderam que a incorporação de temáticas socioambientais nas atividades econômicas era uma questão estratégica de crescimento,

oportunidade, competitividade e sustentabilidade para os negócios (Le Prestre, 2005).

A partir da década de 50, foram registradas transformações significativas no papel social das organizações corporativas (MOHAN, 2003). Estas transformações foram impulsionadas pelas discussões no campo da responsabilidade corporativa, ou seja, que buscam abordar como as práticas de gestão devem levar em conta os impactos gerados pela atividade organizacional (Rodrigues, 2016).

As discussões decorrentes da Conferência de Estocolmo (1972) influenciaram a visão estratégica corporativa das empresas quanto ao papel e à responsabilidade de gestão. Após a década de 70, surgiram nomenclaturas no âmbito empresarial, como Resposta Social Corporativa (RSC), Performance Social Corporativa (CSP) e Desenvolvimento Sustentável no *Tripple Botton Line*, para explicar de forma teórica as transformações no capitalismo.

A nomenclatura Resposta Social Corporativa (RSC) tem foco mais voltado às responsabilidades sociais dos negócios (Bakker et al., 2005) e visa demonstrar princípios sobre a relação sistêmica entre a organização e a sociedade (Fischer, 2002). Já a nomenclatura Performance Social Corporativa está ligada aos resultados da atuação da organização com relação as questões de cidadania corporativa e responsabilidade social, visto que tem uma função de imagem e resultados perante a sociedade e seus *stakeholders* (Griffin, 2000).

Os debates ambientais, impulsionados pela Conferência de Estocolmo (1972) e mais tarde intensificados com a publicação do Relatório Brundtland (1987), ganharam espaço na agenda internacional na segunda metade do século XX e, por consequência, passaram a ser pauta na agenda de discussão das grandes corporações, por questão estratégica de sobrevivência da ordem econômica capitalista.

Nesse período, os assuntos ambientais e a terminologia de sustentabilidade passaram a incorporar, de certa forma, a visão estratégica corporativa das empresas (Rodrigues, 2016). Por isso, a década de 80 é marcada, na evolução de conceitos sobre o papel das organizações, pela incorporação da visão ambiental na ação e responsabilidades de gestão dos negócios. Assim, surge a nomenclatura Sustentabilidade e *Tripple Botton Line.*

A sustentabilidade ganhou força, de forma diferente, nos governos, na sociedade civil e nas corporações (Gonçalves-Dias, 2014).

A busca por reputação e controle de riscos da atividade representa fatores que direcionaram as atividades econômicas das empresas em relação à sustentabilidade (Gonçalves-Dias et al., 2007), além de representar uma nova oportunidade de negócio e de solvência da empresa.

Não havendo espaço para participações diretas nas conferências internacionais, os atores corporativos sempre atuaram de forma indireta (Andrade, 2008). Tradicionalmente, atuavam por meio de influência político-econômica, por meio de lobby junto aos atores estatais, para enfraquecer ou fortalecer a formação dos regimes ambientais (Poter; Brown, 1996). Apesar de não encontrar ambiente propício para a atuação direta nas Conferências e nas formações dos regimes, os atores corporativos sempre estiveram indiretamente presentes nas discussões sobre o tema a respeito do desenvolvimento sustentável. Assim, a posição dos mesmos se dividia entre duas alternativas: impor sua vontade diante da ameaça ou aproveitar a oportunidade de negócio.

Nesse contexto, os atores corporativos começaram a desempenhar relevantes contribuições para as Conferências ambientais e os Regimes Internacionais, na década de 80. Exemplo nesse sentido foi o Regime de Proteção da Camada de Ozônio, criado pela Convenção de Viena, em 1985. A participação e o apoio da *Alliance for Responsible CFC Policy*[1], grupo de empresas americanas, embora de cunho econômico e não ambiental, foram estratégicos para a efetividade do Protocolo de Montreal (Rei; Farias, 2017). Esse grupo atuou de forma indireta, contribuindo para a formação do consenso internacional em favor da adoção do Protocolo de Montreal.

Além disso, a proatividade de algumas indústrias multinacionais em contribuir para a agenda de proteção da camada de ozônio representou o ápice da governança na eliminação do uso de clorofluorcarbonos (CFC). O anúncio da *DuPont* demonstrou a proatividade individual de uma empresa multinacional, ao manifestar interesse no desenvolvimento de pesquisas e tecnologias para encontrar um substituto ao CFC, desde que lhe fosse garantido mercado para o novo produto (Sarro, 2016).

O setor corporativo, com a publicação do Relatório "Nosso Futuro Comum" (1987), no início da década de 90, iniciou o processo de incorporação de princípios de gestão ambiental. A Carta Empresarial para

1 Como afirmam Rei e Farias (2017), "[...] um grupo de cerca de 500 empresas americanas, criado em 1980, que trabalhou no sentido de fazer pressão política contra a regulação industrial, manifestou apoio aos controles internacionais de CFC, agigantando a importância da Convenção de Viena e causando perplexidade na Comunidade Europeia".

o Desenvolvimento Sustentável, publicada em 1991, durante a Segunda Conferência Mundial da Indústria sobre a Gestão do Ambiente - WICEM II (Neder, 2002, p. 343), representou o interesse dos atores corporativos na inserção dos debates e ações ambientais globais.

A referida Carta Empresarial é composta por 16 princípios relativos à gestão do ambiente, que expressam o entendimento de que deve haver um objetivo comum e não conflito entre o desenvolvimento econômico e a proteção ambiental, tanto no presente quanto no futuro das atividades das organizações (Tachizawa; Andrade, 2008, p. 61). Os princípios da Carta representaram contribuição do setor empresarial para a Conferência do Rio (1992), que estava para acontecer, no momento da publicação desse documento.

Outro movimento do setor corporativo que ganhou destaque no cenário global em relação à sustentabilidade e às questões ambientais foi o "Conselho Empresarial para o Desenvolvimento Sustentável", criado em 1991, liderado pelo empresário suíço Stephen Schmidheiny e com a participação de 48 CEOs de todo o mundo. Esse conselho elaborou um documento que apresentava uma análise aprofundada sobre como a comunidade empresarial poderia se adaptar e contribuir para o desenvolvimento sustentável (Wbcsd, 2019).

O referido relatório, denominado de "Changing Cource", foi publicado em junho de 1992 e apresentado na Cúpula da Terra no Rio de Janeiro (1992). Esse documento representou a contribuição dos atores corporativos e a participação indireta deles na Conferência do Rio de Janeiro em 1992, bem como abriu espaço para o movimento global de criação de padrões privados internacionais de sustentabilidade, instrumentos jurídicos de *soft law* sobre sustentabilidade, como a ISO (International Organization for Standardization).

O Conselho Empresarial para o Desenvolvimento Sustentável e a Câmara de Comércio Internacional participaram como observadores e contribuíram para as discussões durante a Conferência Rio 92 (Andrade, 2008). Após esse evento, os atores corporativos passaram a ter um papel mais ativo na temática da sustentabilidade, tanto que se registrou um rápido crescimento de padrões ambientais privados de sustentabilidade, por meio de mecanismos de governança.

## 4 Os atores corporativos na agenda global da sustentabilidade: da Conferência Rio 92 até a agenda 2030

O mecanismo de governança ambiental global se fortalece no século XXI, quando surgem grandes teóricos das ciências econômicas, a exemplo de Sen (2010, pp. 2, 11), que defende a tese de que o desenvolvimento consiste nas oportunidades das pessoas de exercer ponderadamente sua condição de agente. Na concepção desse economista, o desenvolvimento pleno surge do envolvimento de uma multiplicidade de instituições e agentes relacionados de forma integrativa.

As conferências ambientais pós-Eco-92 (Rio-92) revelavam um cenário de crise no multilateralismo, pautado na teoria tradicional dos regimes internacionais. A ambiência da Cúpula da Terra, na Rio-92, momento em que grandes tratados internacionais de meio ambiente foram celebrados (Convenção Quadro sobre Mudanças Climáticas e a Convenção Quadro da Biodiversidade), parecia não ser mais possível de se alcançar os objetivos propostos.

Os Estados-nação, que assumiram o compromisso de efetivar as referidas convenções, não entregaram resultados promissores nas conferências ambientais do século XXI. Na Cúpula da Conferência Rio+20, em 2012, os líderes mundiais concluíram que o mundo precisava de uma abordagem nova e se comprometeram a trabalhar em conjunto com os grandes grupos e outras partes interessadas no preenchimento das lacunas para a implementação dos compromissos globais de desenvolvimento sustentável (Sachs, 2015, p. 482).

Mesmo que não houvesse espaço direto para participação dos atores corporativos nas reuniões oficiais das grandes Conferências ambientais (Johannesburgo 2002 e Rio+20 – 2012), eles estiveram sempre presentes, influenciando nas formações dos compromissos ambientais globais. A própria Convenção-Quadro das Nações Unidas sobre Mudança do Clima, no artigo 7º, § 6º, prevê a participação de organismo não-governamental como observador nas sessões da Conferência das Partes, mesmo sendo um traço da teoria dos regimes internacionais clássica.

Após a Rio 92, os atores corporativos, por meio do mecanismo de governança ambiental global, apresentavam suas contribuições políticas, econômicas e jurídicas para a promoção do desenvolvimento sustentável. No âmbito jurídico, após a Rio 92, instrumentos soft law privados ganharam espaço no cenário internacional. As normas socioambientais

da *ISO* são exemplos de normas internacionais criadas por autoridades privadas, resultado dos movimentos ambientais globais decorrentes das conferências das décadas de 80 e 90 do século XX. São normas de iniciativa voluntária, *soft law*, não vinculantes[1], que passam a ser obrigatórias no seu cumprimento quando as empresas e organizações as adotam.

A partir da década de 90, nos aspectos políticos e econômicos, são formados grandes associações empresariais e grupos de negócios para institucionalizar seus canais participativos nos processos de decisões internacionais ambientais. Organizações comerciais se reúnem em grupos constituídos por negócios e/ou ONGs do setor (BINGOs) para iniciar ações conjuntas globais de enfrentamento de problemas ambientais.

Além da possibilidade de atuação como observadores nas reuniões das Cúpulas dos líderes dos Estados-nação, o setor empresarial tem muitos canais participativos nas Conferências das Partes (COPs)[2] e nas reuniões preparatórias. Os atores não governamentais podem organizar eventos paralelos no local das conferências, o que vem chamando a atenção da ONU pela riqueza e dinâmica dos consensos alcançados nesses ambientes. Dessa forma, a ONU passa a estimular esses movimentos, ciente de sua importância para a sobrevivência da agenda global do desenvolvimento sustentável. Nesse contexto, surgem organizações como o Pacto Global.

O Pacto Global, lançado em 2000 pelo então secretário-geral das Nações Unidas (ONU), Kofi Annan, é um exemplo de força do setor corporativo institucionalizado com a chancela da ONU. Trata-se de uma iniciativa que reúne mais de 13 mil membros corporativos em torno de 10 (dez) princípios que abrangem questões de direitos humanos, trabalho, meio ambiente e combate à corrupção (Pacto Global, 2019). Desde sua criação, o Pacto Global sempre vem atuando nas Conferências Globais, bem como na concretização das Agendas Ambientais, como os Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (ODS).

Na Conferência de Johannesburg 2002 (Rio+10), o setor corporativo esteve presente. A Ação Empresarial para o Desenvolvimento Sustentável (*Business Action for Sustainable Development*) apresentou suas contribuições nas reuniões preparatórias e durante a Conferência, nos

1 Conforme Lima e Rei (2018, p. 860), "as normas não vinculantes, muitas vezes, proporcionam formas mais eficientes e eficazes de solução de problemas, pois sua formulação, frequentemente, conta com a cooperação de atores diversos, que apesar de defenderem diferentes interesses, constroem um consenso a partir de objetivos comuns".

2 As Conferências das Partes (COPs) tem o papel de complementar as Convenções. Elas ocorrem periodicamente a cada ano, quando os lideres diplomáticos debatem questões para regular e inovar os dispositivos das Convenções (Soares, 2001, pp. 267-268).

corredores, por meio de *lobby*. Os setores corporativos, além de atuarem em âmbito internacional, também atuam no âmbito interno de cada país, influenciando e contribuindo para a formulação de pautas de discussão nacionais para debate nas Conferências.

No Brasil, por exemplo, o Conselho Empresarial Brasileiro para o Desenvolvimento Sustentável (CEBDS), criado em 1997, integrante da *World Business Council for Sustainable Development* (WBCSD), fez parte da comissão preparadora da participação do Brasil na Cúpula Mundial sobre Desenvolvimento Sustentável, em Johanesburgo, na África do Sul, em 2002, bem como da delegação oficial brasileira. A CEBDS apresentou o documento "Visão Estratégica Empresarial", com as contribuições do setor corporativo e sugestões para promover o desenvolvimento sustentável (Cebds, 2002).

Além do CEBDS, a Confederação Nacional da Indústria (CNI) também apresentou suas recomendações e posicionamento sobre o tema do desenvolvimento sustentável no documento "Recomendações do Setor Industrial Brasileiro para a Cúpula Mundial sobre Desenvolvimento Sustentável – Rio+10" (Cni, 2002).

Com relação à Conferência das Nações Unidas sobre Desenvolvimento Sustentável, a Rio+20, sediada no Rio de Janeiro em 2012, duas realidades foram observadas pela ONU. A primeira, de que os Estados Nações não incorporaram o espírito de assumir compromissos para com a promoção da eficácia dos tratados ambientais internacionais. A segunda, sobre a participação ativa dos atores não governamentais (sociedade civil, ONG, comunidades epistemológicas e empresas) em eventos paralelos à Cúpula das Nações.

A programação da Rio+20 foi prova de que a governança ambiental global se fazia viva e necessária para a administração dos problemas comuns ambientais[3]. Na Conferência, os atores corporativos organizaram eventos paralelos à Cúpula oficial. Além disso, o setor empresarial participou das reuniões preparatórias, inseridas no ciclo de palestras denominado "Os Diálogos para o Desenvolvimento Sustentável", transcorridos nos dias anteriores à Conferência.

A Confederação Nacional da Indústria (CNI) construiu um espaço no Forte de Copacabana, intitulado Humanidade 2012, paralelo à Cúpula oficial das Nações, que consistiu em uma área destinada a

3 A programação de eventos da Rio+20 está disponível no site oficial do da Conferência. http://www.rio20.gov.br/eventos/locais-da-conferencia.html.

debates sobre como aliar o crescimento econômico ao desenvolvimento social e à conservação ambiental (Fiesp, 2012). A CNI organizou ainda um Encontro da Indústria para Sustentabilidade, que contou com a presença de 1000 empresários, representantes do governo e da sociedade civil. Nesse evento foram lançados 19 fascículos setoriais e temáticos, bem como foi publicado o documento "A Indústria brasileira no Caminho da Sustentabilidade" (Cni, 2012), que apresenta as propostas do setor industrial para o desenvolvimento sustentável, bem como sugestões de agenda para o Poder Público.

A 21ª Conferência das Partes (COP 21) da Convenção-Quadro das Nações Unidas sobre Mudança do Clima (UNFCCC) contou com a participação ampliada de diversos atores globais. Estiveram presentes 1079 organizações não governamentais como observadores das reuniões dos Estados Partes (Onu, 2015, p. 02).

A Rede Pacto Global esteve presente na COP 21 e organizou um importante evento paralelo, denominado *Caring for Climate Business Forum*. Esse Fórum paralelo demonstrou o engajamento corporativo e reuniu mais de 600 executivos para manifestar apoio ao ambicioso acordo climático internacional (Pacto Global, 2016). No evento, os líderes empresariais demonstraram a importância de se discutir o tema mudanças climáticas e enfatizaram que os esforços para a agenda global climática é uma oportunidade de crescimento e inovação de mercado. Estiveram presentes o secretário geral da ONU, Ban Ki-moon, e o Secretário de Estado Americano, John Kerry, para prestigiar e demonstrar a importância do movimento corporativo para a agenda global do clima (Pacto Global, 2016).

A organização de eventos paralelos pelos atores corporativos evidencia a dinamismo da governança global ambiental. Os documentos publicados e as ações afirmativas do setor empresarial são provas de que esse setor quer enfrentar os problemas globais ambientais e construir consenso conjunto com os Estados nações.

A Agenda 2030 e os Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (ODS) corroboram para a entendimento de que a boa governança é uma dimensão do Desenvolvimento Sustentável Global (Sachs, 2015). Os ODS representam a experiência da ampla participação dos diversos atores em diferentes fases (identificação do problema, discussão, tomada de decisões e monitoramento), sendo crucial para o enfrentamento dos problemas globais. Se há o desejo de harmonia entre a economia e o meio ambiente,

os atores corporativos devem estar inseridos nos debates e nas tomadas de decisão. Se antes os protagonistas eram os Estados-nação e os instrumentos hard law, agora os atores globais e os instrumentos *soft law* são os astros da vez. Dinâmica, diálogo, monitoramento, consenso científico, realismo e ampla participação, são desafios da pós-modernidade e a Governança Global Ambiental pode contribuir para enfrentá-los.

Os atores corporativos estiveram presentes na Rio 92, na Johannesburgo 2010, na Rio+20, na COP 21 e na criação da Agenda 2030 (ODS). Em todos esses momentos, participaram como observadores nas cúpulas oficiais e organizaram eventos paralelos que chamavam a atenção da Organização das Nações Unidas pela dinâmica e pela produtividade dos documentos e das ações afirmativas para a promoção do desenvolvimento ambiental global. As grandes corporações demonstram que estão interessadas em contribuir para o enfrentamento de problemas globais comuns. Contam com tecnologia e recursos financeiros para inovar e transformar a cultura econômica, o que é necessário para a efetividade das Convenções e Agendas Globais ambientais.

## 5 Conclusão

A governança é um mecanismo jurídico-político-econômico necessário para o enfrentamento dos desafios comuns decorrentes da globalização. Trata-se de um processo contínuo e coordenado, pautado pela cooperação, que busca a solução de uma pauta comum por meio do consenso. Os fenômenos da globalização exigem atuação conjunta de todos os atores globais. Desse modo, a governança possibilita a abertura de espaços para que novos atores internacionais possam atuar na gestão dos problemas globais.

A Governança Ambiental Global constitui o conjunto de organizações, mecanismos, procedimentos e normas que regulam as ações de proteção ambiental global. A agenda ambiental global passou de 1972 até 2015 por diversas transformações e a cada ano ficou mais evidente que a governança global é mecanismo e processo necessários para a sua efetividade.

Os desafios ambientais da pós-modernidade exigem um novo olhar, novos instrumentos e ampla participação. Assim, a governança ambiental global constitui um mecanismo que reúne tais elementos. Para que haja uma transformação eficiente e eficaz nos cenários da temática ambiental e

que o Desenvolvimento Sustentável seja efetivo, considera-se fundamental a participação universal de todos os atores governamentais, organismos internacionais, organizações não-governamentais, corporações privadas e da sociedade civil.

A arquitetura do sistema jurídico-político das Nações Unidas, no período anterior à Conferência das Nações Unidas sobre o Meio Ambiente e o Desenvolvimento (Rio-92) não permitiu a participação mais efetiva dos atores corporativos no espaço político-institucional global. Apesar de não encontrar ambiência para a sua atuação direta nas conferências e nas formações dos regimes, os atores corporativos sempre estiveram indiretamente presentes nas discussões sobre o desenvolvimento sustentável.

Os atores corporativos estiveram presentes na Rio 92, na Johannesburgo 2010, na Rio+20, COP 21 e na criação da Agenda 2030 (ODS). Em todos esses momentos, participaram como observadores nas cúpulas oficiais e organizaram eventos paralelos que chamavam a atenção da Organização das Nações Unidas pela dinâmica e pela produtividade dos documentos e das ações afirmativas para a promoção do desenvolvimento ambiental global.

A crise do multilateralismo ficou evidente na Rio+20 e os líderes mundiais não puderam negar que a governança global ambiental era necessária. Espaços para discussões e decisões com outros atores globais eram imperiosos. Como não há um governo global e há diversos problemas globais a enfrentar, a governança ambiental é o mecanismo capaz de criar um ambiente para as relações internacionais entre os diversos atores. Os atores corporativos demonstram interesse em contribuir para o enfrentamento dos problemas comuns globais. Mas, cabe aos Estados Nações substituir o orgulho tradicional por abertura aos diversos atores, com a participação ativa nas decisões ambientais para a humanidade.

## Referências

ANDRADE, José Célio Silveira. **O papel das empresas nas principais abordagens teóricas de governança ambiental global (GAG).** XXXII Encontro da ANPAD. Rio de Janeiro. Set. 2008. Disponível em: http://www.anpad.org.br/admin/pdf/APS-C535.pdf. Acesso em: 15 mai. 2025.

BAUMAN, Zygmunt. **Modernidade Líquida**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editora, 1997.

BAKKER, F. De; Groenewegen, P.; & Den Hond, F. (2005). **A bibliometric analysis of 30 years of research and theory on corporate social responsibility and corporate social performance.** Business & Society, 44(3), 283-317. Disponível em: http://doi.org/10.1108/03090560110694763. Acesso em: 27 abr. 2025.

BEYERLIN, Ulrich; MARAUHN, Thilo. **International environmental law**. Londres: Hart Publishing, 2011.

CEBDS. Conselho Empresarial Brasileiro para o Desenvolvimento Sustentável. 2002. **Visão Estratégica Empresarial. Volume I**. Coordenação Marcia Drolshagen. Publicado em agosto de 2002. Disponível em: https://www.ana.gov.br/AcoesAdministrativas/RelatorioGestao/Rio10/Riomaisdez/documentos/1742-visao-estrategica%20-%20CEBDS.pdf.167.pdf. Acesso em: 20 mai. 2025.

CNI. Confederação Nacional da Industria. 2002. **Recomendações do Setor Industrial Brasileiro para a Cúpula Mundial sobre Desenvolvimento Sustentável – Rio+10**. Disponível em: https://www.ana.gov.br/AcoesAdministrativas/RelatorioGestao/Rio10/Riomaisdez/index.php.9.html. Acesso em: 20 mai. 2025.

CNI. 2012. **Encontro da Indústria para a Sustentabilidade**. Disponível em: http://www.portaldaindustria.com.br/cni/canais/cni-sustentabilidade/memoria-2012-rio20/. Acesso em: 20 mai. 2025.

COMISSÃO SOBRE GOVERNANÇA GLOBAL. **Nossa comunidade global: relatório da comissão sobre governança global**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 1996.

DEDUERWAERDERE, T. **The contribution of network governance to sustainable development.**Belgique: Université Catholique de Louvain Fonds National de la Recherche Scientifique, 2005.

FIESP. Federação Das Industrias De São Paulo. **Fiesp na RIO +20**. Informativo de Meio Ambiente da Fiesp. Edição n. 75 – Ano VII. Junho 2012. Disponível em: https://www.fiesp.com.br/rio20/. Acesso em 10 jun. 2025.

FISCHER, R. M. Responsabilidade social: um conceito em busca de definição. In: **O desafio da colaboração: práticas de responsabilidade social entre empresas e terceiro setor**. São Paulo: Editora Gente, 2002.

GARCEZ, Gabriela Soldano; FREITAS, Gilberto Passos de. **Governança, globalização e atores não estatais: uma análise sob a**

**perspectiva do Direito Internacional**. *Scientia Iuris*, Londrina, v. 19, n. 2, p. 223-240, dez. 2015.

Gestão De Qualidade. 2019. Normas ISO. Disponível em: http://gestao-de-qualidade.info/normas-iso.html. Acesso em: 15 jun. 2025.

GONÇALVES, Alcindo Fernandes; COSTA, José Augusto Fontoura. **Governança global e regimes internacionais**. São Paulo: Almedina, 2011.

GONÇALVES, Alcindo. Governança global e o direito internacional público. In: Jubilut, Liliana Lyra (Coord.). **Direito internacional atual**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

GONÇALVES, Alcindo; Rei, Fernando. **Governança Global: aplicações em temas internacionais**. Santos (SP): Editora Universitária Leopoldianum, 2015.

GONÇALVES-DIAS, S.L.F.; Teodósio, A. Dos S. de S.; & BarbierI, J. C. **Desafios e perspectivas da sustentabilidade: caminhos e descaminhos na gestão empresarial**. In; IX Engema. 2007. P. 1-16. Disponível em: http://engema.up.edu.br/arquivos/engema/pdf/PAP0289.pdf. Acesso em: 08 mai. 2025.

GONÇALVES-DIAS, S.L.F.; Teodósio, A. Dos S. de S.; & BarbierI, J. C. Sustentabilidade. In: **Dicionário para formação em gestão social**. R. De Freitas (Coord). 1ª ed. p. 165-168. Salvador: CIAGS/UFBA. 2014.

GRIFFIN, J.J. **Corporate Social Performance: Research Directions for the 21 st Century**. Business & Society, 39(4), 479-491. 2000. Disponível em: http://doi.org/10.1177/000765030003900407. Acesso em: 05 mai. 2019.

KRASNER, Stephen D. (org). **International Regimes**. 8 ed. Ithaca: Cornell University Press, 1995.

LE PRESTRE, P. **Protection de l`environnement et relations internationals: les défis de l `écopolitique mondiale**. Armand Colin: Paris, 2005.

LIMA, Luciana Cristina da Conceição; REI, Fernando Cardozo Fernandes. **O papel da Soft Law privada no enfrentamento da problemática socioambiental global**. Revista Eletrônica Direito e Política, Programa de Pós-Graduação Stricto Sensu em Ciência Jurídica da UNIVALI, Itajaí, v.13, n.2, 2o quadrimestre de 2018. Disponível em: www.univali.br/direitoepolitica - ISSN 1980-7791.

MATIAS, Eduardo Felipe P. **A humanidade e suas fronteiras: do estado soberano à sociedade global**. São Paulo: Paz e Terra, 2005.

MOHAN, A. (2003). **Strategies for the management of complex practices in complex organizations: A study of the transnational management of corporate responsibility**. University of Warwick, United Kingdom.

NAJAM, Adil; PAPA, Michaela; TAIYAB, Nadaa. **Global environmental governance** – a Reform Agenda. Winnipeg: International Institute for Sustainable Development, 2006.

NEDER, Ricardo Toledo. **Crise socioambiental: estado e sociedade no Brasil** (1982-1998). São Paulo: Annablume: Fapesp, 2002.

ONU. Organização das Nações Unidas. 2015. Conference of the Parties. Framework Convention on Climate Change. **List of participants**. 11 dezembro de 2015. Disponível em: https://unfccc.int/sites/default/files/resource/docs/2015/cop21/eng/inf03p03.pdf. Acesso em: 20 mai. 2025.

PACTO GLOBAL. **A iniciativa**. 2019. Disponível em:https://www.pactoglobal.org.br/10-principios. Acesso em: 15 jun. 2025.

PACTO GLOBAL. 2016. **Summary Report Caring for Climate**. Business Forum. Disponível em:https://www.unglobalcompact.org/docs/issues_doc/Environment/climate/C4C-business-forum-2016-meeting-report.pdf. Acesso em: 20 mai. 2025.

POTER, G; Brown, J. W. **Global Environmental Politics**. 2a ed. Boulder, Colorado: Westview Press, 1996.

REI, Fernando; Granziera, Maria Luiza Machado. Direito ambiental internacional: novos olhares para a ciência do direito. In: **Direito Ambiental Internacional. Avanços e retrocessos. 40 anos de conferências das nações unidas**. Maria Luiza Machado Granziera; Fernando Rei (Coord.). São Paulo: Editora Atlas S.A, 2015.

REI, Fernando; Farias, Valeria Cristina. 30 anos do protocolo de Montreal: uma história de sucesso do Direito Ambiental Internacional. In: **Revista de Direito Internacional**. Brasília, v. 14. n. 3, 2017. p. 161-180. Disponível em: https://www.publicacoesacademicas.uniceub.br/rdi/article/download/4684/pdf. Acesso em: 20 mai. 2025.

RODRIGUES, Juliana. **O movimento B CORP: significados, potencialidades e desafios.** 2016. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade de São Paulo (USP), São Paulo.

ROSENAU, James N. Governança, ordem e transformação na política mundial. In: ROSENAU, James N; CZEMPIEL, Ernst-Otto. **Governança sem governo: ordem e transformação na política mundial**. Brasília: Ed. UnB: São Paulo: Imprensa Oficial do Estado de São Paulo, 2000.

SACHS, Jeffrey. D. **The Age of Sustainable Development**. Columbia: Columbia University Press, 2015.

SARRO, Vanessa Martins. **Os mecanismos da governança global para proteção da camada de ozônio**. Dissertação (Mestrado em Direito) - Universidade Católica de Santos (UNISANTOS), Santos (SP), 2016.

SEN, Amartya. **Desenvolvimento como liberdade**. Traduação Laura Teixeira Motta; revisão técnica Ricardo Doninelli Mendes. São Paulo: Companhia das Letras, 2010.

SOARES, Guido Fernando Silva. **Direito internacional do meio ambiente: emergência, obrigações e responsabilidades**. São Paulo: Atlas, 2001.

TACHIZAWA, Takeshy; ANDRADE, Rui Otávio Bernardes de. **Gestão socioambiental: estratégias na nova era da sustentabilidade**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

WBCSD. World Business Council for Sustainable Development. 2019. **Our history**. The birth of WBCSD. Disponível em: https://www.wbcsd.org/Overview/Our-history. Acesso em: 20 mai. 2025.

Capítulo 33

# MEIO AMBIENTE DE TRABALHO RURAL, PENOSIDADE, SOFRIMENTO PSÍQUICO E OS LIMITES EXISTENCIAIS DO SUJEITO LABORAL

Alexandre Almeida Rocha[1]
Jeaneth Nunes Stefaniak[2]
Liara Jaqueline Fonseca Rocha[3]
Paulo Cesar de Lara[4]

## 1 Introdução

O presente artigo tem por objetivo refletir acerca da penosidade do trabalho, tomando como eixo estruturante a omissão legislativa do art. 7º, XXIII, da Constituição Federal, incorporando aspectos do ensaio sobre o suicídio, de Karl Marx, bem como contribuições consolidadas da psicologia social (Durkheim, 2000) e da psicodinâmica do trabalho como um marcador psíquico que exterioriza o rompimento da psique do sujeito em sua dimensão laboral até o ponto mais dramático da existência humana.

Parte-se da premissa de que a penosidade não se limita ao desgaste físico ou às condições materiais objetivas do trabalho, mas alcança

1 Doutor em Ciências Sociais pela UEPG. Professor Departamento de Direito do Estado do Curso de Direito da Universidade Estadual de Ponta Grossa, Paraná. E-mail: aarocha@uepg.br, http://lattes.cnpq.br/0593948879921987,https://orcid.org/0000-0003-0266-2190

2 Doutora em Direito Econômico é Socioambiental pela Pontifícia Universidade Católica do Paraná. Professora do Departamento de Relações Sociais do Curso de Direito da Universidade Estadual de Ponta Grossa, Paraná. E-mail: jeanethnunes@uepg.br, /http://lattes.cnpq.br/7972071557969581.

3 Especialista em Direito Previdenciário pela ESMAFE/RS e Mestranda em Direito pela UEPG. E-mail: liarafonseca@hotnail.com, https://lattes.cnpq.br/3724378272135657 https://orcid.org/0009-0009-1625-5730.

4 Doutor em Direitos Fundamentais e Democracia pelo Centro Universitário Autônomo do Brasil– UniBrasil. Professor do Departamento de Relações Sociais do Curso de Direito da Universidade Estadual de Ponta Grossa, Paraná. E-mail: paulocesardelara@gmail.com, http://lattes.cnpq.br/4318308708981749/dgp.cnpq.br/dgp/espelhorh/4318308708981749/https://orcid.org/0000-0003-2097-0621

dimensões psíquicas, simbólicas e existenciais, capazes de produzir sofrimento profundo, desorganização subjetiva e, em situações extremas, a ruptura do vínculo do indivíduo com a própria vida.

Essa constatação, longe de ser contemporânea, já se fazia presente nas análises sociais do século XIX, especialmente nos estudos comentados por Marx a partir dos dados empíricos de Jacques Peuchet, tendo Marx intuído mais do que todos a corrosividade de relações laborais avassaladoras.

A ausência de regulamentação do adicional de penosidade no Brasil, reconhecida como omissão legislativa inconstitucional pelo Supremo Tribunal Federal na ADO 74, revela-se ainda mais grave quando analisada sob a ótica do sofrimento psíquico associado às formas contemporâneas de organização do trabalho, sobretudo no meio ambiente laboral rural, historicamente marcado por precariedade, invisibilidade social e violações reiteradas de direitos fundamentais. Utiliza-se o método dedutivo, com técnicas de pesquisa bibliográfica e documental.

## 2 A profundidade ignorada na questão da penosidade

Em 1846, Karl Marx publica um ensaio no qual insere comentários críticos a um estudo elaborado a partir das memórias de Jacques Peuchet (1758–1830), ex-chefe da Polícia de Paris. Em idade avançada, Peuchet produziu um trabalho breve, porém de elevada densidade analítica, dedicado ao tema do suicídio. Seu estudo fundamenta-se na conjugação de métodos quantitativos e qualitativos, articulando a análise estatística do número de suicídios com a investigação, na medida do possível, das circunstâncias sociais e materiais que teriam motivado os indivíduos a atentarem contra a própria vida.

Tomando como referência o ano de 1824, Peuchet (2010) identifica, em uma de suas tabelas estatísticas, que, em um universo de 371 casos de suicídio registrados, 59 deles correspondentes a aproximadamente 16% do total, estavam diretamente relacionados a situações de miséria, necessidade extrema, perda do emprego ou mudanças abruptas na posição ocupacional.

Trata-se, portanto, de ocorrências vinculadas às condições materiais de existência e às relações de trabalho, bem como à ausência de mecanismos de proteção social, para utilizar uma terminologia própria da reflexão contemporânea sobre seguridade social.

Peuchet (2010) destaca, ainda, que entre as causas mais recorrentes dos suicídios figuravam a exoneração de funcionários, a recusa ou

impossibilidade de acesso ao trabalho, a redução súbita dos salários e a consequente incapacidade das famílias de garantir os meios mínimos de subsistência, restringindo-se, muitas vezes, à mera sobrevivência alimentar.

Tais constatações evidenciam a centralidade das condições econômicas e laborais na produção do sofrimento social extremo, antecipando análises críticas posteriores acerca da relação entre trabalho, precariedade e desespero humano, o que nem a tecnologia, nem a evolução dos tempos, nem o acesso à informação conseguiram alterar, pior, em certos casos até agravou certas circunstâncias.

## 3 A proteção constitucional do trabalho e o déficit normativo da penosidade

A Constituição da República de 1988 consagrou o trabalho como valor fundante da ordem social e econômica, reconhecendo-o simultaneamente como direito fundamental e como elemento estruturante da dignidade humana. O art. 7º (CR, 1988) elenca um rol de direitos dos trabalhadores urbanos e rurais que visam à melhoria de sua condição social, dentre os quais se destaca o inciso XXIII, ao assegurar adicional de remuneração para as atividades penosas, insalubres ou perigosas, na forma da lei.

Enquanto os adicionais de insalubridade e periculosidade foram regulamentados ainda no âmbito da Consolidação das Leis do Trabalho, a penosidade permaneceu por décadas desprovida de disciplina normativa específica, produzindo um vácuo jurídico que impede sua concretização prática. Essa omissão não é neutra, pois afeta diretamente trabalhadores submetidos a condições laborais gravosas, intensas e extenuantes, especialmente no meio rural.

A decisão proferida pelo Supremo Tribunal Federal na ADO 74 reconheceu expressamente a existência de omissão legislativa inconstitucional, fixando prazo para a atuação do Congresso Nacional. Tal reconhecimento reforça a necessidade de aprofundar o debate conceitual e material acerca da penosidade, superando leituras restritivas e meramente físicas do fenômeno.

Os fatos constitucionais em tela orbitam a ação direta de inconstitucionalidade por omissão em que o Procurador-Geral da República alega que o Congresso Nacional descumpriu o seu dever de criar lei que garanta um pagamento extra (adicional de remuneração) para

quem trabalha em atividades penosas (art. 7º, XXIII, da Constituição). Atividades penosas, define o Supremo Tribunal Federal, são aquelas que causam grande cansaço e desconforto para o trabalhador, indo além do que seria normal em um trabalho comum. Elas podem incluir esforço físico intenso, trabalho em posições desconfortáveis, mudanças frequentes de horário ou até trabalho em locais fechados e isolados.

Ou seja, é mais do que um labor insalubre, prejudicial à saúde e mais do que uma atividade perigosa, é em si uma atividade que implica em sofrimento, não é algo que beira a possibilidade de insalubridade ou de periculosidade que se caracteriza por atitudes não eventuais, no caso se está falando de algo que não é uma alusão, uma promessa ou uma forte probabilidade, mas sim de um fato, inegável, irretorquível.

Aqui se fala de uma atividade perversa, porque implica no exercício de um ofício que causa efetivamente a penosidade, o sofrimento, o labor é o próprio sofrimento e, portanto, deveria ser a primeira das atividades delineadas no ordenamento jurídico, precedendo as já citadas modalidades anteriores, a insalubridade e a periculosidade.

O constituinte originário, ao empregar a expressão na forma da lei, instituiu uma reserva legal simples, condicionando a plena eficácia do direito à atuação do legislador infraconstitucional. Tal técnica normativa não autoriza, contudo, a inércia prolongada do Poder Legislativo, sob pena de esvaziamento material do direito fundamental assegurado (Dimoulis e Martins, 2021, p. 197).

Os dados do Observatório da Erradicação do Trabalho Escravo e do Tráfico de Pessoas no Brasil, apoiado em dados do Ministério do Trabalho entre 1995 e 2024, apontam mais de 60.000 pessoas resgatadas de condições de trabalho análogas à escravidão no Brasil (SMARTLAB, 2025). Os dados, por si só, atestam e comprovam que a legislação trabalhista está constantemente sendo burlada e, ou, sequer observada. E os setores econômicos mais frequentemente envolvidos são os setores ligados ao trabalho rural onde a penosidade é sentida de forma muito mais brutal.

## 4 A penosidade como experiência material e subjetiva do trabalho

A literatura jurídica e sociológica indica que a penosidade se caracteriza por atividades que impõem ao trabalhador sofrimento superior

ao ordinariamente esperado, seja em razão de esforço físico excessivo, seja em virtude de exigências mentais, emocionais ou organizacionais desproporcionais (Magano e Mallet, 1993, p. 242; Oliveira, 1998).

Pesquisas empíricas realizadas no âmbito da Justiça do Trabalho demonstram que a penosidade está frequentemente associada à sobrecarga física e psicológica, jornadas extensas, condições precárias de trabalho, cobrança excessiva por resultados, assédio moral, exposição a riscos permanentes e ausência de intervalos adequados para recuperação (Oliveira e Garcia, 2016).

No trabalho rural, essas características assumem contornos ainda mais intensos, dramáticos que reclamam pronta intervenção do Estado, contudo isso não acontece. O esforço corporal contínuo, a submissão a ritmos produtivos impostos por fatores externos, como clima e sazonalidade, a informalidade estrutural e a fragilidade da fiscalização contribuem para a naturalização do sofrimento e para a invisibilização da penosidade como categoria jurídica relevante.

Todavia, limitar a penosidade a tais aspectos objetivos significa ignorar seus efeitos mais profundos, relacionados à constituição subjetiva do trabalhador e à forma como o trabalho incide sobre sua identidade, autoestima e sentido de existência, autoaceitação no grupo social e uma justificativa racional da própria razão de ser em uma sociedade que define o ser pelo seu local ou natureza da atividade laboral que exerce.

Franco e Leal (2021, p. 124) observam que há dados suficientes para embasar uma legislação específica para a proteção do trabalho penoso, inclusive com regras particularizadas quanto ao corte manual da cana-de-açúcar. As fontes discutidas neste artigo, assim como outras pertinentes ao tema e de natureza científica, precisam ser consultadas e observadas pelo legislador brasileiro, já que expõem resultados de pesquisas desenvolvidas no Brasil e no mundo, bem como de casos analisados com rigor técnico e jurídico pela Justiça do Trabalho, evidenciando a necessidade de mudança da organização do trabalho canavieiro para a promoção da vida, saúde e bem-estar e dignidade dos cortadores manuais de cana.

Os descritores apresentados se prestam a indicar a materialidade necessária para que haja a devida conformação legislativa do disposto no inciso XXIII do art. º da Constituição Federal (BRASIL, 1988) de modo a delimitar o âmbito de proteção do direito fundamental do trabalhador, em especial, do trabalhador rural considerando que as atividades desenvolvidas

no agro são as atividades que têm sido elencadas, infelizmente, como as que praticam trabalho escravo e que desenvolvem atividades penosas.

A penosidade no meio rural e o indiferente jurídico a que tal situação se reduziu, notadamente o corte manual da cana-de-açúcar, revela não apenas uma insuficiência normativa pontual, mas um problema estrutural de conformação do direito do trabalho brasileiro frente às transformações contemporâneas do capitalismo agrário. A organização produtiva do setor sucroenergético, marcada por metas intensivas, remuneração por produção e externalização sistemática dos custos sociais do trabalho, evidencia um modelo que naturaliza o desgaste humano como variável econômica aceitável.

Tal racionalidade produtiva entra em colisão direta com o projeto constitucional inaugurado em 1988, que elevou a dignidade da pessoa humana e o valor social do trabalho à condição de fundamentos da ordem jurídica. Nesse sentido, a regulamentação do trabalho penoso não pode limitar-se à lógica compensatória tradicional, fundada exclusivamente no pagamento de adicionais salariais. Embora a compensação econômica constitua instrumento relevante de reconhecimento do risco e do sacrifício imposto ao trabalhador, ela se mostra insuficiente quando dissociada de políticas normativas voltadas à prevenção, à redução progressiva da penosidade e à reestruturação das condições de trabalho.

A monetização do sofrimento, quando isolada, tende a legitimar a continuidade de práticas lesivas à saúde e à integridade física e psíquica do trabalhador, convertendo direitos fundamentais em meros custos operacionais do processo produtivo. A interpretação sistemática do art. 7º, inciso XXIII, da Constituição Federal impõe compreender o trabalho penoso como categoria jurídica vocacionada à tutela da integridade existencial do trabalhador.

Trata-se de proteção que ultrapassa a dimensão estritamente biológica da saúde e alcança a esfera da subjetividade, do tempo de vida disponível, da possibilidade de desenvolvimento pessoal e da preservação de projetos de vida. Sob essa perspectiva, o trabalho penoso afeta diretamente o núcleo essencial dos direitos fundamentais, pois compromete a autonomia do sujeito e reduz sua condição humana à de simples instrumento de produção.

A experiência brasileira demonstra que, na ausência de parâmetros normativos claros, a identificação do trabalho penoso tem sido realizada de forma fragmentária, dependente da atuação do Poder Judiciário e dos órgãos

de fiscalização. Embora tais instâncias desempenhem papel imprescindível na contenção de abusos, sua atuação é, por natureza, posterior ao dano já consumado. A centralidade do princípio da prevenção, consagrado no direito ambiental do trabalho, exige que o legislador estabeleça critérios objetivos e mecanismos institucionais capazes de atuar antes da ocorrência do adoecimento, do acidente ou da morte do trabalhador por exaustão.

No caso específico do corte manual da cana-de-açúcar, a manutenção dessa atividade, mesmo diante da existência de alternativas tecnológicas menos lesivas, suscita questionamentos relevantes sob a ótica da vedação ao retrocesso social. A substituição gradual do trabalho manual por processos mecanizados, acompanhada de políticas públicas de requalificação profissional e inclusão social, mostra-se não apenas possível, mas juridicamente exigível, quando se considera o dever estatal de proteção ao trabalhador e a proibição de práticas laborais incompatíveis com a dignidade humana. A permanência de um modelo produtivo fundado na exploração intensiva da força física humana, em contexto de reconhecido risco à saúde e à vida, revela-se, assim, constitucionalmente problemática.

Além disso, a análise do trabalho penoso no meio rural deve ser articulada com a noção de vulnerabilidade estrutural. Os trabalhadores submetidos ao corte manual da cana, em sua maioria, inserem-se em contextos de pobreza, baixa escolaridade e restrito acesso a direitos sociais básicos, o que limita significativamente sua capacidade de resistência individual às condições impostas. Essa assimetria de poder reforça a necessidade de uma tutela jurídica reforçada, que reconheça o caráter coletivo e estrutural da violação, afastando leituras formalistas fundadas na suposta autonomia da vontade contratual.

Dessa forma, a regulamentação do trabalho penoso deve ser compreendida como instrumento de justiça social e de efetivação do constitucionalismo social brasileiro. Não se trata apenas de preencher uma lacuna legislativa, mas de afirmar um modelo de desenvolvimento que reconheça os limites éticos da exploração do trabalho humano.

Ao enfrentar de maneira direta a realidade do trabalho penoso no setor canavieiro, o legislador brasileiro terá a oportunidade de alinhar o ordenamento jurídico às exigências contemporâneas dos direitos humanos, rompendo com práticas historicamente associadas à degradação da vida no campo e à reprodução de formas contemporâneas de exploração extrema do trabalho.

Na seara rural, as contradições do sistema previdenciário brasileiro assumiram contornos particularmente agudos a partir da proposta de Reforma Previdenciária apresentada pelo governo Jair Bolsonaro, sob a condução ideológica e técnica do então Ministro da Economia, Paulo Guedes. A Proposta de Emenda Constitucional nº 06/2019 explicitou, de forma cristalina, uma concepção de política social fundada na lógica fiscalista e na submissão integral da proteção previdenciária aos imperativos do mercado financeiro, rompendo com o pacto constitucional de solidariedade inscrito na Constituição de 1988.

A proposta original da PEC 06/2019 visava desestruturar o regime do segurado especial rural, historicamente concebido como mecanismo de compensação das desigualdades estruturais do campo brasileiro. Ao pretender substituir o modelo de contribuição incidente sobre a comercialização da produção por uma contribuição individual obrigatória, com valores mínimos anuais fixos, o projeto ignorava deliberadamente a realidade concreta do trabalho agrícola familiar, marcado por instabilidade climática, sazonalidade produtiva e ausência de excedente econômico regular. Tratava-se, na prática, de exigir contribuição previdenciária de quem sequer dispõe de renda monetária contínua, convertendo a proteção social em privilégio condicionado à capacidade contributiva abstrata.

A hipocrisia dessa política revela-se ainda mais evidente quando se confronta o discurso oficial de combate a privilégios com o conteúdo material da reforma proposta. Enquanto o governo proclamava a necessidade de sacrifícios "para todos", a carga mais severa recaía justamente sobre aqueles que menos oneram o sistema e que historicamente foram os maiores financiadores indiretos da previdência, por meio de sua inserção precária e informal no mercado de trabalho. O agricultor familiar, submetido a jornadas extenuantes e a condições frequentemente penosas, foi alçado à condição de alvo preferencial de um ajuste fiscal que poupava grandes fortunas, rendas financeiras e mecanismos sofisticados de evasão tributária.

No discurso de Paulo Guedes, a previdência social foi reiteradamente tratada como um problema atuarial, uma variável contábil a ser ajustada segundo parâmetros de eficiência econômica. Essa redução tecnocrática de um direito fundamental a uma equação financeira escamoteia o caráter redistributivo e civilizatório da seguridade social, transformando o trabalhador rural em mero custo a ser contido. Ao propor a imposição de contribuições mínimas obrigatórias ao agricultor que não produz por razões climáticas ou estruturais, o governo institucionalizava uma

forma sofisticada de exclusão previdenciária, travestida de racionalidade econômica.

A narrativa governamental de modernização e responsabilidade fiscal ocultava, assim, uma profunda inversão de valores. Enquanto se proclamava o estímulo ao empreendedorismo e à liberdade econômica, exigia-se do agricultor pobre uma disciplina contributiva incompatível com sua realidade material. O trabalhador rural, especialmente aquele inserido em regiões de seca prolongada ou de agricultura de subsistência, era confrontado com uma escolha impossível: contribuir sem renda ou abdicar definitivamente do reconhecimento de sua trajetória laboral. Tal lógica revela não apenas insensibilidade social, mas uma compreensão instrumental da vida humana, subordinada aos interesses do capital financeiro.

A proposta de Reforma Previdenciária de 2019 deve, portanto, ser compreendida como expressão emblemática da racionalidade neoliberal em sua forma mais crua, na qual o Estado abdica de sua função protetiva e assume o papel de gestor dos interesses do mercado. A tentativa de desmontar o regime do segurado especial evidencia a disposição do governo Bolsonaro de romper com o constitucionalismo social, substituindo-o por um modelo de cidadania condicional, no qual direitos fundamentais são acessíveis apenas àqueles que conseguem se adaptar às exigências abstratas do sistema econômico.

Nesse contexto, a crítica formulada por Hardt e Negri acerca da emergência de uma nova forma de soberania global mostra-se particularmente elucidativa. A reforma previdenciária proposta inscreve-se em uma lógica de governança transnacional, orientada por organismos financeiros e por uma racionalidade econômica global que se impõe aos Estados nacionais.

O que se apresenta como decisão técnica neutra revela-se, em verdade, como escolha política profundamente ideológica, que transfere os custos da crise econômica para os segmentos historicamente mais vulneráveis da sociedade, enquanto preserva os interesses das elites financeiras e rentistas (HARDT; NEGRI, 2001, p. 12).

Ainda que o texto final da Emenda Constitucional nº 103/2019 tenha mitigado alguns dos aspectos mais brutais da proposta original, o simples fato de tais medidas terem sido seriamente cogitadas e defendidas revela o grau de corrosão do compromisso estatal com a proteção social. A tentativa de impor contribuições obrigatórias ao trabalhador rural pobre

expôs, de forma incontornável, a hipocrisia de uma política que, sob o pretexto de combater privilégios, aprofundou desigualdades e ameaçou direitos fundamentais conquistados ao longo de décadas de lutas sociais.

## 5 Trabalho, miséria e ruptura existencial em Marx.

O ensaio sobre o suicídio, publicado por Karl Marx a partir da análise dos estudos estatísticos e dos relatos qualitativos reunidos por Jacques Peuchet, constitui uma das formulações mais densas e perturbadoras da crítica social marxiana, precisamente por deslocar o fenômeno do suicídio do campo da moral individual ou da patologia isolada para o terreno das determinações sociais concretas. Ao examinar os registros de suicídios ocorridos na França do século XIX, Peuchet identificou que uma parcela expressiva dos casos estava diretamente vinculada à perda do emprego, à brusca redução da renda e à consequente impossibilidade de assegurar a própria subsistência e a de seus familiares, evidenciando a íntima conexão entre miséria material, desagregação social e sofrimento psíquico (Marx, 2006).

Marx aprofunda essa constatação ao afirmar que o trabalho não pode ser compreendido apenas como um meio de obtenção de recursos econômicos, mas como um elemento estruturante da dignidade humana e da identidade social. No interior da sociedade capitalista, o trabalho assume a função de mediação fundamental entre o indivíduo e o reconhecimento social. Quando essa mediação é abruptamente interrompida, seja pelo desemprego, pela instabilidade ou pela exclusão estrutural, o sujeito não perde apenas sua fonte de renda, mas também o lugar simbólico que o ancora na vida social. A incapacidade de cumprir o papel socialmente atribuído ao trabalhador, sobretudo na figura do provedor, desencadeia um processo profundo de desvalorização subjetiva, no qual a existência passa a ser percebida como inútil, excedente ou indesejável.

## 6 Sofrimento psíquico, inutilidade social e trabalho penoso

Os estudos psicológicos e sociológicos posteriores confirmam as intuições marxianas. A sensação de inutilidade social, especialmente em sociedades fortemente orientadas pelo consumo e pela produtividade, constitui fator de profundo impacto sobre a saúde mental do trabalhador (Rifkin, 1995).

Pesquisas clínicas relatam que o desemprego prolongado, a instabilidade laboral e a imposição de metas inalcançáveis produzem sintomas semelhantes aos observados em pacientes terminais, caracterizados por perda de sentido, retraimento social, depressão e desesperança (Rifkin, 1995).

Nem se poderia cogitar o contrário, estaria acima de suas forças e de sua compreensão dos fatos, e nem poderia ser diferente a partir do momento em que é introjetado um superdimensionamento do papel da produção incansável, como uma virtude soberana calcada em construções religiosas, ideológicas, simbólicas que aprisionam, condicionam e dominam o trabalhador, inclusive jogando-lhe todas as culpas, a figura do capitalista, enquanto proprietário do meios de produção, é preservado e ocultos os seus interesses na concentração e reprodução do capital.

Assim sendo, quanto mais culpada, indigna, dependente e submissa a figura do empregado e sem alternativas, mais o capitalista estará justificado por si mesmo, pois é na culpa, no fetiche, na dominação do trabalhador e na sua impossibilidade de romper com estes ciclos de dominação, que está o principal elemento de dominação do capitalista.

Nesse contexto, o trabalho penoso não se define apenas pelo excesso de esforço, mas pela impossibilidade de elaboração simbólica do sofrimento, pela ausência de reconhecimento e pela internalização da culpa pelo fracasso. O trabalhador passa a experimentar o trabalho não como espaço de realização, mas como ameaça permanente à sua integridade psíquica.

## 7 A responsabilidade jurídica e social das empresas

A compreensão ampliada da penosidade impõe às empresas um dever que ultrapassa o pagamento de adicionais remuneratórios. O adicional de penosidade, quando regulamentado, deve operar como instrumento de indução à prevenção, estimulando a reorganização do trabalho de modo a reduzir o sofrimento humano.

A monetização do risco, se desacompanhada de políticas efetivas de prevenção, converte-se em mecanismo de legitimação da violência organizacional, cabendo às empresas adotarem práticas que respeitem os limites físicos e psíquicos dos trabalhadores, combatendo o assédio moral, a gestão por medo e a intensificação desmedida do trabalho.

A reelaboração do conceito de penosidade à luz do ensaio marxiano sobre o suicídio evidencia que o trabalho pode conduzir a extremos quando desprovido de limites, reconhecimento e proteção institucional. A omissão legislativa quanto à regulamentação da penosidade contribui para a naturalização do sofrimento e para a invisibilização de seus efeitos psíquicos mais graves.

Reconhecer a penosidade como categoria jurídica ampliada, que abrange o sofrimento mental, é condição necessária para a efetivação do direito fundamental ao trabalho digno. Trata-se de reafirmar que a proteção constitucional do trabalhador deve alcançar não apenas o corpo que se exaure, mas também a subjetividade que se fragiliza.

No livro O ócio criativo, De Masi articula o tema do tempo livre e da criatividade com tendências como globalização, desenvolvimento sem emprego e declínio de ideologias tradicionais, apontando que o desafio do tempo presente não é apenas produzir mais, mas reorganizar a vida coletiva de forma compatível com a liberdade, a longevidade e a complexidade subjetiva do ser humano (De Masi, 2000).

Aposenta-se para em seguida morrer é a evidência mais irrefutável da armadilha com a qual o homem atual vem se deparando, pois gastou a sua vida e todas as suas energias vitais. A consequência direta para o Direito do Trabalho é a seguinte. Se o trabalho penoso é, em grande medida, produto da forma como o trabalho é organizado, então a prevenção da penosidade passa, necessariamente, pela revisão das estruturas de gestão, das metas, das jornadas e das formas de controle.

Essa perspectiva encontra ressonância com a leitura marxiana do sofrimento e do suicídio. A crítica de Marx, ao afirmar que não basta proclamar direitos em pergaminhos se não houver instituições materiais capazes de efetivá-los, converge com a ideia de que a dignidade não se realiza por enunciados abstratos, mas por políticas concretas que reorganizem o cotidiano do trabalhador e reduzam as forças sociais que produzem desamparo (Marx, 2006).

Em termos contemporâneos, isso exige enfrentar o paradoxo de uma sociedade capaz de produzir riqueza e, simultaneamente, produzir sofrimento por intensificação, precarização e invisibilização do desgaste humano. (De Masi, 2000; De Masi, 2022).

A partir de De Masi, a penosidade pode ser reinterpretada como sinal de falha organizacional e civilizatória. Quando o trabalho destrói o tempo de vida, impede a elaboração simbólica do sofrimento, intensifica

o isolamento e elimina espaços de cooperação e reconhecimento, deixa de cumprir sua função integradora e se torna, gradativamente, um dispositivo de desgaste e adoecimento. Nessa linha, o adicional de penosidade, uma vez regulamentado, deve funcionar como mecanismo de indução preventiva, desestimulando arranjos produtivos que transformam o trabalhador em mero suporte biológico da produtividade.

Para aprofundar a dimensão psíquica sem improviso teórico, é pertinente recorrer a Christophe Dejours, cuja obra A loucura do trabalho consolidou, no Brasil, um campo de discussão sobre psicopatologia do trabalho e os mecanismos pelos quais a organização do trabalho pode converter sofrimento em adoecimento, especialmente quando há ausência de reconhecimento e bloqueio de mediações coletivas (Dejours, 1987).

## 8 Considerações finais

A penosidade do trabalho, especialmente no labor rural, deve ser compreendida como fenômeno constitucionalmente relevante e juridicamente exigível. A ADO 74 reconheceu a omissão legislativa inconstitucional na regulamentação do adicional de penosidade e fixou prazo para o Congresso Nacional, abrindo espaço para estratégias jurídicas coletivas e negociais, inclusive por meio de mandado de injunção coletivo e negociação coletiva, na busca de efetividade do direito fundamental (Brasil, 2024).

Ao incorporar Marx, evidencia-se que o trabalho, quando associado à miséria, à perda de renda e à sensação de inutilidade social, pode conduzir a extremos, inclusive ao suicídio, demonstrando que o sofrimento laboral possui dimensão social e institucional, e não meramente individual (Marx, 2006). Ao incorporar De Masi, demonstra-se que a reorganização do trabalho e do tempo de vida é componente essencial de uma política de dignidade, capaz de reduzir penosidade e sofrimento.

Ao incorporar Dejours, delimita-se que o sofrimento pode ser produzido e intensificado por estruturas organizacionais, transformando-se em adoecimento quando não há reconhecimento, cooperação e mediações coletivas.

Por fim, reafirma-se que regulamentar a penosidade não é apenas criar um adicional. É reconhecer que o Estado e as empresas têm deveres preventivos concretos, de modo que o meio ambiente de trabalho seja

compatível com a dignidade humana, inclusive em sua dimensão psíquica e existencial.

## Referências

BRASIL. Câmara dos Deputados. **Projeto de Lei nº 1.015, de 1988**. Dispõe sobre o adicional de remuneração para as atividades penosas. Brasília, DF: Câmara dos Deputados, 1988. Disponível em: https://www.camara.leg.br/proposicoesWeb/fichadetramitacao?idProposicao=16143 Acesso em: 11 de outubro de 2025.

BRASIL. Câmara dos Deputados**. Projeto de Lei nº 4.243, de 2008.** Acrescenta dispositivos à CLT – Consolidação das Leis do Trabalho, para dispor sobre atividades penosas, adicional de penosidade e dá outras providências. Brasília, DF: Câmara dos Deputados, 2008. Disponível em: https://www.camara.leg.br/proposicoesWeb/fichadetramitacao?idProposicao=414728.Acesso em: 10 de outubro de 2025

BRASIL. Câmara dos Deputados. **Projeto de Lei nº 9.341, de 2017**. Altera a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), aprovada pelo Decreto-lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943, a fim de definir "Trabalho Penoso" e aplicar o percentual devido. Brasília, DF: Câmara dos Deputados, 2017a. https://www.camara.leg.br/proposicoesWeb/fichadetramitacao?idProposicao=2166178 Acesso em: 11 de outubro de 2017.

BRASIL. Supremo Tribunal Federal. **Ação Direta de Inconstitucionalidade por Omissão 74.** Relator: Gilmar Mendes. Julgamento em 05 jun. 2024. Publicação em 25 jun. 2024. Disponível em: https://www.stf.jus.br/arquivo/cms/noticiaNoticiaStf/anexo/ADO74_Atividadepenosas__vRev_11h441.pdf. Acesso em 05 dez. 2025.

DEJOURS, Christophe. **A loucura do trabalho**: estudo de psicopatologia do trabalho. São Paulo: Cortez, 1987.

DE MASI, Domenico. **O ócio criativo**. 2. ed. Rio de Janeiro: Sextante, 2000.

DE MASI, Domenico. **O trabalho no século XXI**: fadiga, ócio e criatividade na sociedade pós-industrial. Rio de Janeiro: Sextante, 2022.

DIMOULIS, Dimitri; MARTINS, Leonardo. **Teoria geral dos direitos fundamentais.** 8. Ed. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2021.

DURKHEIM, Émile. O suicídio: estudo de sociologia. Tradução de Andréa Stahel M. da Silva. São Paulo: Martins Fontes, 2000.

FRANCO, Dulcely Silva; LEAL, Carla Reita Faria. **A necessária proteção jurídica aos trabalhadores que exercem trabalho penoso no corte manual da cana de açúcar**. Revista de Informação Legislativa, 2021.

HARDT, Michael; NEGRI, Antonio**. Império.** Tradução de Berilo Vargas. Rio de Janeiro: Record, 2001.

MAGANO, Octavio Bueno; MALLET, Estevão. **Direito do trabalho na Constituição**. 2. ed. Rio de Janeiro: Forense, 1993.

MARQUES, Rafael da Silva. **Valor social do trabalho**: na ordem econômica, na Constituição brasileira de 1988. São Paulo: LTr, 2007.

MARX, Karl. **Sobre o suicídio**. Tradução: Rubens Enderle; Francisco Fontanella. São Paulo: Boitempo, 2006.

MARTINS, Leonardo. **Teoria geral dos direitos fundamentais**. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2021.

OLIVEIRA, Sebastião Geraldo de. **Proteção jurídica à saúde do trabalhador**. São Paulo: LTr, 1998.

OLIVEIRA, Veronica Guilherme Ancelmo de; GARCIA, Eduardo Garcia. O trabalho penoso sob a ótica do judiciário trabalhista de São Paulo. **Saúde e Sociedade**, São Paulo, v. 25, n. 4, p. 1.064-1.074, 2016. Disponível em: https://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0104-12902016000401064&script=sci_ abstract&tlng=pt. Acesso em: 9 de outubro de 2025.

PEUCHET, Jacques. **Estudos estatísticos sobre o suicídio**. In: MARX, Karl. Sobre o suicídio. Tradução de Rubens Enderle. São Paulo: Boitempo, 2010.

RIFKIN, Jeremy. **O fim dos empregos**. São Paulo: Makron Books, 1995.

SMARTLAB. **Observatório da Erradicação do Trabalho Escravo e do Tráfico de Pessoas**: distribuição geográfica dos trabalhadores resgatados no Brasil (1995–2024). Disponível em: https://smartlabbr.org/trabalhoescravo. Acesso em: 16 dez. 2025.

Capítulo 34

# DA ORDEM DE PREFERÊNCIA DA PENHORA SOBRE FATURAMENTO DE EMPRESA EM EXECUÇÃO FISCAL: UMA ANÁLISE JURÍDICA E DOGMÁTICA DO TEMA 769 DO SUPERIOR TRIBUNAL DE JUSTIÇA

Chrysty Britto dos Reis Colombo Sarnaglia[1]
Pedro Henrique da Costa Dias[2]

## 1 Introdução

A atividade jurisdicional executiva, especificamente no âmbito da execução fiscal, situa-se no epicentro de uma tensão dialética fundamental do Estado Democrático de Direito: a necessidade imperiosa de satisfação do crédito público, vital para o financiamento das políticas estatais e a manutenção do "welfare state", e a preservação dos direitos fundamentais do executado, notadamente a propriedade privada, o devido processo legal e a função social da empresa. Neste cenário contencioso, a penhora sobre o faturamento da empresa devedora emerge como um dos institutos mais complexos e controvertidos do Direito Processual Tributário brasileiro.

A penhora sobre o faturamento de empresa consiste na constrição judicial de parte da receita bruta mensal de um devedor, destinada ao pagamento de uma dívida em execução. Trata-se de medida peculiar dentro do processo de execução, especialmente nas execuções fiscais (cobrança judicial da dívida ativa da Fazenda Pública), pois envolve apreender

1 Doutorando em Direito pela Universidade de Salamanca. Mestre em Direitos e Garantias Fundamentais pela Faculdade de Direito de Vitória (FDV). Especialização em Direito Judiciário pela Faculdade São Geraldo, em Direito Penal pelas Faculdades Integradas de Jacarepaguá e em "Ministério Público e a Defesa da Ordem Jurídica" pela FDV. Servidor Público do Tribunal de Justiça do Estado do Espírito Santo. Lattes iD http://lattes.cnpq.br/9113492193935430. Orcid iD https://orcid.org/0000-0002-4796-9543. E-mail: chrystysarnaglia@gmail.com.

2 Pós-Graduado Stricto Sensu (LL.M) em Direito Empresarial pela Fundação Getúlio Vargas (FGV) com ênfase em Societário, M&A e Governança Corporativa, Graduado em Direito pela Faculdade de Direito de Vitória (FDV). Advogado atuante na área de Direito Empresarial. E-mail: ph_dias@hotmail.com.

recursos financeiros gerados continuamente pela atividade empresarial, diferentemente de bens estáticos ou de valores já existentes em conta. Historicamente, essa modalidade de penhora foi considerada excepcional pelos tribunais, aplicada apenas em última instância para garantir a eficácia da execução, dada a preocupação em não inviabilizar a atividade econômica da empresa devedora. No entanto, mudanças legislativas e a evolução da jurisprudência (em especial o recente julgamento do Tema 769 pelo Superior Tribunal de Justiça (STJ) no Recurso Especial n. 1.666.542/SP) reformularam o entendimento sobre o cabimento e a prioridade da penhora de faturamento nas execuções fiscais.

A problemática central que norteia esta investigação reside na colisão entre a pretensão da Fazenda Pública — que historicamente busca equiparar o faturamento ao dinheiro para obter primazia na constrição — e a resistência dos contribuintes, amparados pelo princípio da menor onerosidade e pela necessidade de manutenção do capital de giro operacional. O STJ, ao fixar as teses do Tema 769, não apenas pacificou o rito processual, mas estabeleceu uma nova dogmática que exige do operador do direito uma visão humanizada e economicamente sensível da execução fiscal.

Analisa-se, com base na Lei de Execuções Fiscais (Lei 6.830/1980), no Código de Processo Civil de 1973 (CPC/1973) e no Código de Processo Civil de 2015 (CPC/2015), a ordem de preferência legal da penhora sobre faturamento em relação aos demais bens penhoráveis, bem como os requisitos e limites para sua determinação. Serão abordados: a evolução legislativa e jurisprudencial do instituto; a posição atual da penhora de faturamento na hierarquia de preferência dos bens na execução; a distinção conceitual e prática entre penhora de faturamento e penhora de dinheiro; a aplicação do princípio da menor onerosidade ao devedor na jurisprudência; os requisitos legais e jurisprudenciais para o deferimento dessa medida; e, por fim, considerações práticas sobre o impacto da penhora de faturamento nas empresas devedoras. O foco central recai sobre as teses firmadas pelo STJ no Tema 769, que oferecem diretrizes contemporâneas acerca do assunto, harmonizando a efetividade da execução fiscal com a preservação da empresa enquanto fonte de recursos.

Ao longo deste artigo, disseca-se a evolução legislativa que transformou a penhora de faturamento de uma medida de "excepcionalidade radical" (no CPC de 1973) para uma modalidade típica, porém subsidiária (no CPC de 2015). Analisaremos, com base na jurisprudência atualizada constante no documento anexo, a impossibilidade ontológica

de equiparação entre faturamento e dinheiro, os requisitos probatórios impostos a ambas as partes e o papel do magistrado como fiel da balança entre a efetividade da execução e a preservação da empresa.

## 2 Evolução legislativa e jurisprudencial da penhora de faturamento

A penhora sobre o faturamento não era expressamente prevista no CPC/1973 nem na Lei de Execuções Fiscais (LEF) de 1980. Nas décadas passadas, sua admissibilidade decorreu de construção jurisprudencial, que a admitia de forma excepcional, somente após esgotadas sem sucesso as tentativas de localizar e constritar bens tradicionais do devedor. Conforme recordou o ministro Herman Benjamin, relator do Tema 769 no Superior Tribunal de Justiça (STJ), a jurisprudência entendia ser possível penhorar o faturamento "como medida excepcional, dependendo da comprovação do exaurimento infrutífero das diligências para localização de bens do devedor" (Brasil, 2024).

Exigia-se que o exequente demonstrasse que tentou outros meios de satisfação do crédito (penhora de dinheiro em conta, imóveis, veículos etc.) e que tais diligências restaram frustradas, para só então pleitear a penhora de um percentual da receita da empresa devedora.

Com o tempo, o próprio STJ passou a flexibilizar esses critérios rigorosos (Cavalcante, 2024). Antes mesmo de alteração legislativa específica, evoluiu-se para admitir que, embora a penhora de faturamento ainda fosse considerada medida excepcional, já não se exigisse a comprovação literal do esgotamento de todas as diligências se ficasse demonstrado que os bens encontrados eram de difícil alienação. Ou seja, se o devedor tivesse apenas bens de liquidez duvidosa ou de realização demorada (por exemplo, imóveis de baixa procura, maquinário superespecífico etc.), o juiz poderia antecipar a penhora sobre faturamento, visando garantir maior efetividade à execução, sem necessidade de esperar a completa frustração das tentativas convencionais. Esse entendimento jurisprudencial intermediário preservava, em parte, a noção de excepcionalidade da medida, porém reconhecia a realidade de muitas execuções em que os bens penhorados não geram resultado útil em tempo razoável.

A mudança mais significativa nessa evolução veio com a reforma do CPC/1973 operada pela Lei 11.382 (Brasil, 2006), a qual positivou expressamente a possibilidade de penhora sobre faturamento. A referida

lei incluiu no art. 655 do CPC/1973 a penhora de "percentual da renda ou faturamento de empresa devedora" como uma das modalidades de penhora, estabelecendo inclusive um procedimento específico no art. 655-A, §3º. Com isso, a penhora de faturamento deixou de ser tratada apenas como construção jurisprudencial excepcional e passou a figurar na legislação processual, não mais como medida excepcional, e sim com relativa prioridade na ordem dos bens sujeitos à constrição.

No rol do art. 655 (após 2006), a penhora de faturamento ocupava a sétima posição na ordem de preferência dos bens penhoráveis, sinalizando uma importância maior do que diversos outros bens, embora ainda abaixo de dinheiro, títulos e outros ativos de primeira linha. Em suma, a partir de 2006 houve uma convergência entre lei e jurisprudência: o legislador reconheceu a penhora de faturamento como meio executivo legítimo (ainda que sujeito a certas condicionantes), enquanto o STJ passou a aplicá-la com menos hesitação diante da persistente inadimplência do devedor.

A entrada em vigor do CPC/2015 (Lei 13.105/2015) consolidou e ampliou essa tendência de normalização da penhora sobre faturamento. O novo Código unificou as regras de execução para cobranças judiciais em geral, aplicáveis supletiva ou subsidiariamente às execuções fiscais, nos termos da LEF, e trouxe um artigo 835 elencando treze categorias de bens penhoráveis em ordem de preferência. Nessa lista, a penhora de "percentual do faturamento de empresa devedora" aparece expressamente como a décima modalidade (inciso X do art. 835) (Brasil, 2015).

Isso significa que, em tese, nove outras classes de bens (como dinheiro em espécie ou em depósito bancário, títulos de dívida pública, veículos, imóveis etc.) seriam preferíveis à penhora de faturamento. Todavia, o CPC/2015 também inovou ao conceder ao magistrado maior liberdade para flexibilizar a ordem legal de preferência, desde que haja fundamentação adequada. O §1º do art. 835 do CPC faculta ao juiz "deixar de seguir a ordem prevista no caput (do art. 835) quando houver motivo justificado para tanto", devendo justificar expressamente sua decisão. Essa regra, refletindo a busca de maior efetividade na execução, foi determinante para que o STJ, no Tema 769, afirmasse que a penhora sobre faturamento perdeu o caráter de excepcionalidade no regime atual (Brasil, 2024). Nas palavras do Ministro Herman Benjamin, relator do julgado paradigmático:

> a penhora sobre o faturamento, atualmente, perdeu o atributo da excepcionalidade, pois concedeu-se literalmente à autoridade judicial o poder de – respeitada, em regra, a preferência do dinheiro –

> desconsiderar a ordem estabelecida no artigo 835 do CPC e permitir a constrição do faturamento empresarial, de acordo com as circunstâncias do caso concreto.

Logo, a partir de 2015 a penhora de faturamento passou a ser tratada como meio executivo ordinário, aplicável inclusive de forma preferencial em certas hipóteses, e não mais um expediente de último caso.

## 3 Posição atual na ordem de preferência dos bens penhoráveis

Diante da evolução acima delineada, cabe situar a penhora de faturamento na ordem legal de preferência dos bens penhoráveis, tal como estabelecida na legislação vigente e interpretada pelos tribunais. A Lei de Execuções Fiscais (Lei 6.830/80), aplicável às cobranças da Fazenda Pública, prevê em seu art. 11 uma ordem de nomeação de bens à penhora, indicando em primeiro lugar o dinheiro (em espécie ou em depósito ou aplicação financeira), seguido de títulos da dívida pública, e assim por diante, até chegar a bens de menor liquidez (Brasil, 1980). Embora o dispositivo da LEF não mencione explicitamente o faturamento da empresa, a compreensão moderna – respaldada pela harmonização com o CPC – é de que o dinheiro referido em primeiro lugar abrange apenas valores já disponíveis (numerário em caixa ou em banco), não englobando automaticamente a renda futura da empresa devedora. Por isso, convencionou-se tratar a penhora de faturamento como categoria autônoma, distinta do dinheiro imediato, inserindo-a na sequência preferencial conforme previsão do CPC.

No CPC/2015, como visto, o faturamento está posicionado no inciso X do art. 835. Em regra, portanto, somente seria cabível penhorar o faturamento de uma empresa devedora depois de tentadas (ou descartadas por ineficácia) as modalidades listadas nos incisos I a IX do mesmo artigo – que incluem dinheiro, investimentos financeiros, veículos, bens imóveis etc. A partir dessa lógica, a penhora de faturamento ocupa hoje uma posição intermediária na hierarquia de bens penhoráveis: não está no topo da lista (reservado ao dinheiro), mas precede categorias menos líquidas, como bens móveis ou imóveis de difícil realização. Contudo, essa posição não é absoluta. Graças à cláusula de flexibilização do §1º do art. 835 do CPC/2015, a jurisprudência atual admite que, "conforme as circunstâncias do caso concreto" (Brasil, 2024), o juiz possa determinar a penhora sobre faturamento sem seguir rigidamente a ordem legal, desde que apresente fundamentação convincente para tanto. Isso significa que,

em execuções fiscais, se ficar demonstrado, por exemplo, que outros bens do devedor (mesmo teoricamente preferenciais) são de difícil alienação ou insuficientes, o magistrado pode antecipar a constrição de parte da receita da empresa devedora.

Mesmo nessa hipótese de preterição da ordem, a preferência do dinheiro continua sendo a regra geral a ser respeitada. Ou seja, havendo dinheiro disponível para pronta penhora (seja em contas bancárias via sistemas como SISBAJUD, seja em aplicações financeiras), este deve ser constrito antes de se considerar o faturamento mensal da empresa. O que o STJ consolidou no Tema 769 foi a dispensa da exigência de esgotar formalmente todas as tentativas em busca de dinheiro ou outros bens, quando tal exigência apenas retardaria a satisfação do crédito (Brasil, 2024). Em lugar de um formalismo hierárquico estrito, prevalece a ideia de efetividade e razoabilidade: verifica-se se existem bens preferenciais concretamente utilizáveis ou de realização mais simples; inexistindo ou mostrando-se estes impróprios, admite-se passar à penhora de faturamento.

Assim, a posição atual da penhora de faturamento na ordem de preferência é dupla: normativamente, ela está em décimo lugar na lista do art. 835 do CPC/2015; porém, pragmaticamente, ela pode ascender posições diante de circunstâncias específicas, sempre mediante decisão judicial fundamentada. Essa visão atual equilibra a hierarquia legal de bens com a flexibilidade judicial em prol da efetividade das execuções fiscais, buscando evitar tanto abusos contra o devedor quanto a frustração contínua do crédito público.

## 4 Distinção entre penhora de faturamento e penhora de dinheiro

É fundamental distinguir a penhora de faturamento da penhora de dinheiro em sentido estrito, pois apesar de ambas envolverem valores monetários, o tratamento legal e os impactos práticos de cada uma diferem significativamente. A penhora de dinheiro (dinheiro em espécie, saldos bancários, aplicações financeiras) ocupa o topo da escala de preferência exatamente por representar numerário disponível e de pronta realização, isto é, aquilo que a doutrina denomina “dinheiro vivo”, por consistir em valores imediatamente utilizáveis para satisfazer o credor (Maglione, 2024).

Essa modalidade de penhora, quando realizada, tende a encerrar a execução de forma célere, convertendo ativos líquidos do devedor diretamente em pagamento do débito. Por seu turno, a penhora de faturamento envolve a constrição de recursos financeiros que serão gerados periodicamente no futuro, ao longo da operação normal da empresa. Trata-se, em essência, de uma penhora sobre receitas futuras, diferindo da penhora de dinheiro já existente.

O STJ enfatizou no Tema 769 que a penhora de faturamento "não pode ser equiparada à constrição sobre dinheiro" (Brasil, 2024). Essa não equiparação decorre do fato de que o faturamento não está inteiramente disponível de imediato: ele se refere a ingressos que vão sendo auferidos mês a mês pelas atividades empresariais, e cujo desvio para a execução, se mal calibrado, pode comprometer a própria fonte geradora desses recursos. Em outras palavras, penhorar um percentual do faturamento é uma medida intrinsecamente mais complexa e delicada do que penhorar dinheiro em conta, pois exige conciliar o pagamento da dívida com a manutenção da empresa em funcionamento.

Conforme observado por Maglione (2024) com base na doutrina, enquanto a penhora de dinheiro recai sobre valores já existentes e facilmente convertidos, a penhora de faturamento envolve um "conceito muito mais amplo", com um viés contábil que demanda cuidado para não impor "risco grave à conservação da atividade empresarial". Por isso, o ordenamento impõe requisitos específicos para a penhora sobre faturamento (v.g. nomeação de administrador e elaboração de plano de pagamento), tornando-a distinta da mera apreensão de dinheiro disponível.

Em termos práticos, a penhora de dinheiro costuma ser efetivada por meio de sistemas eletrônicos de busca de ativos (como o Bacen-Jud/SisbaJud), bloqueando-se e transferindo-se quantias encontradas em contas bancárias do devedor até o valor do débito. Já a penhora de faturamento requer a instituição de um regime de acompanhamento do devedor: nomeia-se um depositário-administrador que irá monitorar as entradas financeiras da empresa e direcionar uma porcentagem definida dessas receitas, mês a mês, para depositar em juízo ou entregar ao exequente.

Isso equivale a criar um plano de pagamento forçado, sob supervisão judicial. Tal diferença estrutural explica por que o STJ retirou o caráter excepcional da penhora de faturamento, mas, ainda assim, manteve a separação conceitual entre faturamento e dinheiro – não se trata da mesma coisa na ótica da lei. Em suma, o dinheiro é o ativo imediatamente

disponível e preferencial para penhora; o faturamento, embora formado de dinheiro em sentido econômico, é juridicamente tratado como uma categoria específica de bem penhorável, com regramento próprio e posição própria na ordem de preferência.

## 5 Aplicação do princípio da menor onerosidade

O princípio da menor onerosidade do devedor (consagrado no art. 620 do CPC/1973 e mantido no art. 805 do CPC/2015) estabelece que a execução deve se realizar pelo meio menos gravoso ao devedor, desde que não seja prejudicada a efetividade do direito do credor. No contexto da penhora sobre faturamento, esse princípio ganha contornos importantes, uma vez que tal medida, se por um lado evita a apreensão de bens essenciais ou a falência imediata da empresa, por outro lado pode estrangular o fluxo de caixa necessário à sua sobrevivência (Cavalcante, 2024). O STJ, ao julgar o Tema 769, delineou critérios objetivos para a aplicação da menor onerosidade no caso de penhora de faturamento, justamente para evitar que o devedor utilize o princípio como um escudo genérico contra a execução e, em contrapartida, para assegurar que a medida seja implantada de forma sustentável.

De acordo com as teses firmadas, o juiz que defere a penhora sobre faturamento "deverá estabelecer [um] percentual que não inviabilize o prosseguimento das atividades empresariais" (Brasil, 2024). Esse mandamento decorre logicamente do princípio da menor onerosidade: a constrição deve incidir em uma fração do faturamento que permita à empresa continuar operando, pagando seus custos básicos (salários, fornecedores, tributos correntes etc.) e gerando receita, ainda que de forma ajustada, de modo que consiga ao mesmo tempo existir e solver gradualmente a dívida executada.

Percentuais excessivos (por exemplo, bloquear metade ou a totalidade da receita mensal) configurariam abuso, pois provavelmente levariam ao colapso das operações da firma, contrariando o espírito do art. 805 do CPC/2015. Consta expressamente na ementa de julgamento do recurso repetitivo: "é possível a penhora de faturamento da empresa, desde que em percentual que não inviabilize a atividade da empresa" (Brasil, 2024), reforçando a necessidade de calibragem adequada.

Outro aspecto crucial enfatizado pelo STJ é que a decisão que aplica o princípio da menor onerosidade em favor do devedor deve se basear em elementos concretos dos autos, não em alegações genéricas. A tese fixada

assenta que o magistrado "deve se reportar aos elementos probatórios concretos trazidos pelo devedor, não sendo lícito [...] empregar o referido princípio em abstrato ou com base em simples alegações genéricas do executado" (Brasil, 2024).

Isso significa que, caso a empresa devedora alegue que a penhora de faturamento a prejudica demasiadamente, ela tem o ônus de demonstrar, com dados contábeis e financeiros, o impacto negativo e, se possível, sugerir alternativas menos gravosas e igualmente eficazes (como a nomeação de bens substitutos, garantias, parcelamentos, etc.). O CPC/2015 reforça essa ideia no parágrafo único do art. 805, ao dispor que o devedor deve indicar meios alternativos menos onerosos e comprová-lo, sob pena de rejeição de sua arguição genérica de onerosidade excessiva. Na prática forense, portanto, o princípio da menor onerosidade não pode ser invocado de modo abusivo para simplesmente protelar a execução fiscal: exige-se boa-fé e prova concreta do prejuízo desproporcional que determinada penhora causaria, cabendo ao juiz ponderar entre o interesse do credor (efetividade) e a preservação da empresa (menor onerosidade). A decisão deverá encontrar um ponto de equilíbrio, justificando por que tal percentual do faturamento é adequado no caso específico, à luz das provas apresentadas.

Em suma, a aplicação atual do princípio da menor onerosidade não impede a penhora de faturamento, mas impõe balizas: a proteção da viabilidade da empresa (mediante limitação proporcional da penhora) e a responsabilização do devedor em demonstrar concretamente a necessidade de medidas menos gravosas. Essa abordagem tem sido referendada pelo STJ, mostrando que é possível compatibilizar a cobrança eficiente do crédito fiscal com a manutenção da fonte produtora – o que, aliás, atende ao interesse público em sentido amplo, pois preservar a empresa significa também preservar empregos e a continuidade da atividade econômica enquanto se satisfaz a dívida.

## 6 Requisitos para o deferimento da penhora de faturamento

Para que a penhora sobre o faturamento de uma empresa seja deferida pelo juízo da execução, certos requisitos legais e jurisprudenciais devem ser observados, garantindo tanto a legalidade da medida quanto a efetividade da satisfação do crédito sem inviabilizar a empresa devedora. Com base na legislação processual (LEF e CPC) e no entendimento consolidado pelo STJ (Brasil, 2024), destacam-se os seguintes pontos:

i. Inexistência de Bens Prioritários Livres: o requerimento de penhora sobre faturamento geralmente deve vir acompanhado da demonstração de que não foram localizados bens penhoráveis de grau preferencial (dinheiro, ativos financeiros etc.) ou de que, se localizados, mostraram-se de difícil conversão em dinheiro. Como visto, desde a Lei 11.382/2006 não é mais necessário provar o esgotamento absoluto de todas as buscas, mas ainda é recomendável indicar que a Fazenda Pública exequente tentou obter a satisfação do crédito pelos meios típicos (penhora on-line de dinheiro, penhora de bens móveis ou imóveis) sem êxito suficiente, ou que tais meios seriam ineficientes no caso concreto. Essa avaliação previne o uso prematuro e desnecessário da penhora de faturamento quando existem formas mais simples de executar o débito.

ii. Decisão Judicial Fundamentada: a autorização da penhora de faturamento deve advir de decisão expressa e fundamentada do juiz, conforme exige o art. 835, §1º do CPC/2015. O magistrado precisa justificar por que está recorrendo a essa modalidade, mencionando as circunstâncias do caso que a tornam adequada ou necessária . No Tema 769, o STJ reforçou que é dever do juiz explicitar as razões que o levaram a "não observar a ordem prevista em lei" para penhorar o faturamento, se for o caso. Essa fundamentação geralmente abrangerá a consideração da insuficiência ou indisponibilidade de bens preferenciais, bem como a verificação dos cuidados com a menor onerosidade, como o estabelecimento de percentual adequado.

iii. Nomeação de Administrador-Depositário: diferentemente da penhora de dinheiro ou bens isolados, a penhora de faturamento exige a nomeação de um administrador ou depositário judicial que será responsável por gerir a execução da medida (CPC/2015, art. 866). Esse profissional – que deve ter qualificações em gestão, contabilidade ou área afim – atuará como gestor do plano de pagamento, fiscalizando as receitas da empresa e reservando a parcela penhorada para pagamento do credor. Ele deve apresentar ao juiz uma proposta de como será efetivada a constrição (porcentagem sobre a receita, periodicidade dos repasses, metodologia de cálculo) e prestar contas periodicamente de sua atuação. A presença do administrador garante transparência e efetividade, ao mesmo

tempo em que ajuda a dosar a medida para não estrangular as finanças da empresa. É um requisito legal indispensável desde a reforma de 2006 (antes no CPC/73 art. 655-A, §3º, e hoje no CPC/2015, art. 866) e foi reiterado pelo STJ: "a penhora de faturamento deve observar a necessidade de nomeação de administrador" antes de ser implementada.

iv. Percentual Proporcional e Plano de Pagamento: outro requisito crucial é a fixação, pelo juiz, de um percentual do faturamento a ser penhorado que seja razoável e proporcional à capacidade da empresa, conforme sua realidade financeira. Tanto a lei (CPC/2015, art. 866) quanto a orientação jurisprudencial exigem que esse percentual não comprometa a continuidade das atividades empresariais. Na prática, os tribunais têm considerado percentuais modestos, como 5% ou 10% do faturamento bruto mensal, a depender do porte da empresa e do montante da dívida, embora não haja um teto fixado em lei – devendo o percentual ser fixado caso a caso, com base nos dados apresentados. O plano de pagamento elaborado pelo administrador-depositário levará em conta essa porcentagem e projetará em quanto tempo a dívida poderá ser quitada, equilibrando urgência na cobrança com possibilidade real de cumprimento.

v. Preservação da Atividade Empresarial: em consonância com o princípio da menor onerosidade e com os requisitos acima, o deferimento da penhora de faturamento só será mantido se estiver claro que a medida não acarretará a ruína da empresa devedora. O juiz deve velar para que a execução não se torne excessivamente onerosa a ponto de inviabilizar a continuidade do negócio. Por isso, espera-se que, além de fixar um percentual adequado, o magistrado analise balanços, demonstrações financeiras ou relatórios contábeis (quando disponíveis) para aquilatar o impacto da penhora. Caso a empresa comprove que determinado percentual a coloca em prejuízo operacional, pode ser avaliada uma redução. Em última análise, se a penhora de faturamento mostrar-se impraticável sem liquidar a empresa (por exemplo, se esta opera com margem mínima de lucro ou já em dificuldades severas), o juiz poderá revê-la ou substituí-la por outra medida executiva, visando preservar o going concern (a capacidade de seguir funcionando). Essa preocupação, embora

> não isente o devedor de pagar, busca evitar o que a doutrina alerta: que a penhora de faturamento não se torne um "tiro no pé", destruindo a fonte dos recursos que se quer alcançar.

Em resumo, os requisitos para deferir a penhora sobre faturamento incluem um contexto fático justificante (falta de alternativa mais eficaz), uma decisão fundamentada do julgador, e o cumprimento de formalidades e cautelas procedimentais (nomeação de administrador, elaboração de plano, percentual razoável, garantia de continuidade da empresa). O paradigma do STJ (Tema 769) consolidou esses pontos, descartando antigas amarras (como a exigência de esgotamento total de diligências) mas, simultaneamente, exigindo responsabilidade na implementação da penhora de faturamento, para que ela sirva ao propósito de solver o débito fiscal sem aniquilar o devedor.

## 7 Considerações finais

A penhora sobre o faturamento de empresas, no âmbito das execuções fiscais, passou por uma clara transformação de entendimento ao longo dos anos. De um expediente excepcional e visto com reserva, evoluiu para uma ferramenta executiva importante e relativamente comum, disciplinada em lei e legitimada pela jurisprudência superior. O STJ, no Tema 769 (REsp 1.666.542/SP), consolidou essa evolução ao afastar a necessidade de esgotamento prévio de buscas por outros bens, reconhecer que o faturamento possui lugar próprio (décimo) na ordem de preferência do CPC/2015 e que pode ser penhorado mesmo antes de bens teoricamente preferenciais se as circunstâncias o justificarem, além de reforçar os cuidados para que tal constrição não se converta em pena de morte da empresa devedora. Em outras palavras, firmou-se o entendimento de que a efetividade da execução fiscal pode e deve conviver com a preservação da atividade empresarial, desde que observados os requisitos e limites impostos pela lei e pela boa técnica processual.

A ordem legal de preferência dos bens penhoráveis (especialmente a primazia do dinheiro) continua sendo um norte, mas não pode ser utilizada de forma excessivamente rígida a ponto de frustrar os legítimos interesses do credor público. A penhora de faturamento, quando bem fundamentada, surge como uma solução intermediária: não é tão imediata quanto a penhora de dinheiro, mas também não sacrifica de plano o patrimônio permanente da empresa, permitindo uma satisfação paulatina do débito. Os precedentes atuais enfatizam que essa medida perdeu o

rótulo da excepcionalidade, inserindo-se no arsenal normal do exequente, porém cercada de garantias procedimentais (administrador judicial, plano de pagamento, percentual razoável) e submetida ao crivo do princípio da menor onerosidade.

Em última análise, o cenário normativo e jurisprudencial atual, sintetizado pelo Tema 769 do STJ, busca promover um ponto de equilíbrio: de um lado, evitar que grandes devedores usem a personalidade jurídica da empresa e a complexidade de seus ativos como escudo contra a execução (situação em que a penhora de faturamento é extremamente útil); de outro, evitar que o ímpeto arrecadatório desfigure a finalidade da execução a ponto de inviabilizar a fonte geradora de riqueza que, em longo prazo, é essencial não só para o devedor, mas também para a economia e até para a própria Fazenda credora. O artigo procurou demonstrar que, à luz da legislação (LEF, CPC/73 e CPC/15) e da jurisprudência atual, especialmente do STJ, a penhora de faturamento é um instrumento valioso no contexto fiscal, devendo ser utilizado com cautela e proporcionalidade, mas sem o antigo preconceito da excepcionalidade absoluta. Assim, garante-se que a cobrança judicial seja eficaz sem abdicar dos princípios da razoabilidade e da preservação da empresa, em consonância com a ordem jurídica brasileira e o objetivo maior de realização da justiça fiscal.

## Referências

BRASIL. Lei nº 6.830, de 22 de setembro de 1980. Dispõe sobre a cobrança judicial da Dívida Ativa da Fazenda Pública (Lei de Execuções Fiscais). Diário Oficial da União, Brasília, DF, 24 set. 1980.

BRASIL. Lei nº 5.869, de 11 de janeiro de 1973. Institui o Código de Processo Civil (CPC/1973). Diário Oficial da União, Brasília, DF, 17 jan. 1973. (Revogado pela Lei 13.105/2015).

BRASIL. Lei nº 11.382, de 6 de dezembro de 2006. Altera dispositivos do CPC/1973 relativos ao processo de execução e outros assuntos. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 7 dez. 2006.

BRASIL. Lei nº 13.105, de 16 de março de 2015. Código de Processo Civil (CPC/2015). Diário Oficial da União, Brasília, DF, 17 mar. 2015.

BRASIL. Superior Tribunal de Justiça. Recurso Especial nº 1.666.542/SP (Tema Repetitivo 769), Rel. Min. Herman Benjamin, 1ª Seção, julgado em 18 abr. 2024, publicado em 09 mai. 2024. Disponível em: https://

processo.stj.jus.br/processo/julgamento/..... Acesso em: 15 dez. 2025.

CAVALCANTE, Márcio André Lopes. É possível a penhora de faturamento mesmo sem que tenha havido o esgotamento das diligências. Buscador Dizer o Direito, Manaus. Disponível em: https://buscadordizerodireito.com.br/jurisprudencia/12680/e-possivel-a-penhora-de-faturamento-mesmo-sem-que-tenha-havido-o-esgotamento-das-diligencias. Acesso em: 15 dez. 2025.

MAGLIONE, Bruno. A penhora sobre o percentual do faturamento. Migalhas (Coluna "Migalhas de Peso"), 03 maio 2024. Disponível em: https://www.migalhas.com.br/depeso/406524/. Acesso em: 15 dez. 2025.

NETO, Elias Marques de M. O recente julgamento do Tema repetitivo 769 pelo STJ. Migalhas (Coluna "CPC na Prática"), 09 maio 2024. Disponível em: https://www.migalhas.com.br/coluna/cpc-na-pratica/406863/. Acesso em: 15 dez. 2025.

Capítulo 35

# EMPRESAS NA ÓRBITA DA CORTEIDH: O EFEITO CASCATA DAS DECISÕES INTERNACIONAIS E OS DESAFIOS DA SUPERVISÃO DE CUMPRIMENTO

Marina Dutra[1]
Rafaela Teixeira Sena Daibes Resque[2]
João Daniel Daibes Resque[3]

## 1 Introdução

Empresas na América Latina não são destinatárias diretas das condenações proferidas pela Corte Interamericana de Direitos Humanos (CorteIDH). Ainda assim, operam em um ambiente regulatório profundamente influenciado por suas decisões. Ao condenar Estados e acompanhar, na fase de supervisão de cumprimento de sentença, a implementação de medidas de reparação de caráter normativo, institucional e estrutural, a CorteIDH desencadeia transformações que extrapolam a esfera estatal e incidem diretamente sobre setores econômicos e práticas

1 Doutora em Direito das Relações Internacionais (PUC-SP). Mestre em Direito do Trabalho e da Seguridade Social (USP). Pós-Graduada em Direito e Processo do Trabalho (PUC-SP). Diplomada em Leading Diversity, Equity and Inclusion (Northwestern University). Diplomada em Direitos Humanos e Direito Humanitário (American University - Washington College of Law). Bacharela em Direito (PUC-SP). Overseas Consultant da London School of Economics and Political Science (LSE). Pesquisadora (GETRAB-USP). Advogada.

2 Professora da Universidade do Estado do Pará (UEPA). Professora da Graduação e do Programa de Mestrado e Doutorado em Direito, Políticas Públicas e Desenvolvimento Regional (CESUPA). Coordenadora do Projeto de Pesquisa "Direito, Instituições e Políticas Públicas (DIPP)". Integrante da Rede Brasileira de Políticas Públicas (RDPP). Membro da International Society of Public Law. Doutora em Direito (UFPA). Visiting scholar at Human Rights Institute of Columbia University in the City of New York; Global Legal Studies of Wisconsin University; Forsythe Family Program on Human Rights and Humanitarian Affairs of University of Nebraska/Lincoln; Universidad Iberoamericana Ciudad de México; PUC RIO e na FGV SP. Mestra em Direito (UFPA). Pesquisadora Visitante da Corte Interamericana de Direitos Humanos. Bacharela em Direito (CESUPA). Advogada.

3 Professor da Faculdade de Direito e do Programa de Pós-Graduação em Direito da Universidade Federal do Pará (UFPA). Advogado da Clínica de Combate ao Trabalho Escravo da UFPA. Doutor em Direito pela Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro (PUC-Rio), com período de doutorado sanduíche nas Universidades de Wisconsin e Columbia. Mestre em Direito pela UFPA. Bacharel em Direito pela UFPA.

empresariais. É nesse deslocamento, entre a responsabilidade internacional do Estado e os efeitos regulatórios sobre atores privados, que se insere o debate proposto neste artigo.

A literatura tradicional sobre a supervisão de cumprimento no Sistema Interamericano de Direitos Humanos (SIDH) concentra-se predominantemente na relação Estado–vítima, examinando o grau de implementação das reparações individuais e coletivas determinadas pela CorteIDH. Esse enfoque, contudo, tende a obscurecer os efeitos mais amplos das sentenças interamericanas. Ao ordenar reformas legislativas, reestruturações regulatórias e políticas públicas estruturais, a CorteIDH produz impactos que transcendem esse binômio e atingem atores privados que permanecem, em grande medida, invisibilizados nas análises jurídicas: as empresas.

Ainda que não figurem formalmente como partes nos litígios internacionais, empresas tornam-se destinatárias indiretas das medidas de reparação determinadas na supervisão de cumprimento das sentenças (SCS). Exigências como a consulta prévia a Povos Indígenas em projetos de mineração, a adaptação de contratos de concessão nos setores de energia ou a implementação de políticas de combate ao trabalho análogo à escravidão e ao racismo alteram diretamente o ambiente regulatório em que o setor privado atua. Além disso, determinadas medidas podem ser implementadas com a participação, ainda que voluntária, da iniciativa privada, o que suscita a hipótese de que empresas possam atuar como aliadas dos Estados na construção de políticas privadas com efeitos públicos, inclusive como forma de demonstrar o cumprimento das sentenças interamericanas.

Apesar dessa centralidade empírica, a literatura especializada ainda dedica atenção limitada à posição das empresas como afetadas indiretas das decisões da CorteIDH. Esse silêncio acadêmico contrasta com a realidade latino-americana, marcada por conflitos socioambientais envolvendo grandes empreendimentos, pela persistência do trabalho análogo à escravidão contemporânea e pelo enraizamento do racismo estrutural. Nesses contextos, a supervisão da CorteIDH não apenas constrange os Estados a agir, mas redefine parâmetros regulatórios e institucionais que moldam práticas empresariais e cadeias produtivas inteiras.

Este artigo propõe analisar o efeito das reparações determinadas pela CorteIDH sobre setores econômicos e sociais, com foco nos impactos indiretos sobre empresas, a qual denominamos efeito cascata. Sustenta-se que (a) a supervisão de cumprimento gera transformações regulatórias

que afetam diretamente setores empresariais; (b) empresas tornam-se destinatárias indiretas das reparações, especialmente em contextos de violações graves como o trabalho análogo à escravidão e a discriminação racial; e (c) a supervisão opera como um mecanismo multinível de difusão normativa, no qual o trabalho decente se afirma como eixo articulador entre direitos humanos, políticas públicas e práticas empresariais. Metodologicamente, adota-se a análise de conteúdo (Bardin, 2011) das sentenças e resoluções de supervisão da CorteIDH, com destaque para os casos Trabalhadores da Fazenda Brasil Verde vs. Brasil (2016) e Neusa dos Santos Nascimento e Gisele Ana Ferreira vs. Brasil (2024), que evidenciam como as medidas de reparação transbordam a esfera estatal e reconfiguram práticas empresariais na América Latina.

## 2 A incorporação das empresas à agenda internacional de direitos humanos e seus reflexos no sistema interamericano

Entre as cem maiores entidades econômicas do mundo, sessenta e nove são empresas e apenas trinta e uma são países, dado que evidencia a centralidade do poder econômico privado na ordem global contemporânea (Global justice now, 2016). Esse cenário é intensificado pela globalização, que amplia a atuação das empresas transnacionais para além das fronteiras estatais e expõe os limites dos direitos internos nacionais para regulá-las, seja em razão das restrições jurisdicionais, seja pela dependência dos Estados em relação a investimentos e geração de empregos.

Embora o direito internacional dos direitos humanos tenha sido tradicionalmente estruturado a partir da relação entre Estados violadores e indivíduos vítimas, essa lógica mostra-se insuficiente para compreender a complexidade atual das violações. A literatura contemporânea reconhece que empresas, assim como Estados, podem tanto violar quanto promover direitos humanos, produzindo impactos positivos ou negativos sobre a sociedade e o meio ambiente conforme a forma como organizam e conduzem suas atividades econômicas (Piovesan 2025, pp. 205-206).

A Organização das Nações Unidas acompanhou essa transformação ao longo das últimas décadas. Em 1974, instituiu o Centro sobre Empresas Transnacionais, posteriormente extinto, e, ao final dos anos 1990, a Subcomissão para a Promoção e Proteção dos Direitos Humanos iniciou a elaboração das Normas sobre a Responsabilidade de Empresas Transnacionais e outros Negócios em Relação aos Direitos Humanos.

Apresentado em 2003 à então Comissão de Direitos Humanos, o documento gerou intenso debate político e acadêmico, sobretudo diante do receio de uma suposta privatização dos direitos humanos e da transferência indevida de obrigações estatais para o setor privado (Ruggie, 2013).

Diante da ausência de consenso político para a adoção de um instrumento vinculante naquele momento, outras estratégias foram mobilizadas. Em 2000, foi lançado o Pacto Global das Nações Unidas, iniciativa de adesão voluntária que convocou empresas a se comprometerem com dez princípios universais nas áreas de direitos humanos, trabalho, meio ambiente e anticorrupção. O Pacto Global consolidou-se como a maior iniciativa de sustentabilidade corporativa do mundo, reunindo mais de 25 mil participantes em 67 redes locais, e desempenhou papel relevante na redefinição de parâmetros empresariais, especialmente com a incorporação dos Objetivos do Desenvolvimento Sustentável e de métricas não financeiras associadas aos critérios Environmental, Social and Governance (Pacto global, 2025).

Em continuidade a esse processo, em 2005, o então Secretário-Geral da ONU nomeou John Ruggie como Representante Especial para identificar as normas internacionais aplicáveis à conduta empresarial e esclarecer os papéis respectivos dos Estados e das empresas na proteção dos direitos humanos (Ruggie, 2013). O mandato resultou, em 2011, na adoção unânime dos Princípios Orientadores sobre Empresas e Direitos Humanos pelo Conselho de Direitos Humanos, instrumento de soft law amplamente reconhecido como referência global na matéria, estruturado na tríade proteger, respeitar e remediar, que atribui aos Estados o dever de proteção, às empresas o dever de respeito e prevê a existência de mecanismos eficazes de reparação.

Apesar desses avanços, o debate não se encerrou no âmbito das Nações Unidas. A Resolução n. 26/9 de 2014 instituiu um grupo de trabalho intergovernamental com o mandato de elaborar um tratado internacional juridicamente vinculante para regular as atividades das empresas transnacionais em matéria de direitos humanos. A resolução reafirmou a responsabilidade primária dos Estados na proteção desses direitos, ao mesmo tempo em que destacou o dever empresarial de respeitá-los e reconheceu o papel legítimo da sociedade civil na promoção da responsabilidade social corporativa (ONU, 2014). Desde então, o projeto de tratado vem sendo sucessivamente revisado e debatido no Fórum de Direitos Humanos e Empresas das Nações Unidas, em Genebra.

Paralelamente, outros regimes internacionais passaram a incorporar essa agenda. Destacam-se as Diretrizes da OCDE para Empresas Multinacionais sobre Conduta Empresarial Responsável e a Declaração Tripartida de Princípios sobre Empresas Multinacionais e Política Social da Organização Internacional do Trabalho, lançadas respectivamente em 1976 e 1977 e periodicamente atualizadas para refletir os desenvolvimentos normativos, inclusive com a incorporação dos Princípios Orientadores da ONU.

No âmbito regional, a Organização dos Estados Americanos também passou a sistematizar padrões próprios sobre empresas e direitos humanos. Em 2014, foi elaborado o Guia de Princípios sobre Responsabilidade Social das Empresas no Campo dos Direitos Humanos e Meio Ambiente nas Américas; em 2017, o relatório sobre Regulação Consciente e Eficaz das Empresas; e, em 2019, a Comissão Interamericana de Direitos Humanos publicou o Relatório Empresas e Direitos Humanos: Padrões Interamericanos. Este último documento buscou esclarecer o conteúdo das obrigações estatais e os efeitos das normas interamericanas sobre as empresas, emitindo recomendações dirigidas a Estados, empresas e outros atores relevantes, inclusive quanto à adoção de políticas e procedimentos de due diligence em direitos humanos ao longo de operações, estruturas corporativas e cadeias de fornecimento (OEA, 2019, p. 24).

Esse panorama normativo revela-se particularmente relevante à luz dos casos analisados neste estudo. Em Trabalhadores da Fazenda Brasil Verde vs. Brasil (2016) e em Neusa dos Santos Nascimento e Gisele Ana Ferreira vs. Brasil (2024), as violações originais de direitos humanos decorreram da atuação de empresas, ao passo que a responsabilidade internacional do Estado brasileiro resultou do descumprimento de seus deveres de fiscalização, prevenção e punição. Ainda que o Sistema Interamericano não preveja mecanismos de responsabilização direta de empresas, a condenação estatal projeta efeitos difusos e estruturais sobre o setor privado, tornando-o destinatário indireto das medidas de não repetição e evidenciando a centralidade das empresas na arquitetura contemporânea de proteção dos direitos humanos.

Essa dinâmica ganha contornos específicos na fase de supervisão de cumprimento de sentença, momento em que as medidas de reparação deixam de operar apenas como comandos abstratos e passam a produzir transformações regulatórias concretas, com impactos diretos sobre setores econômicos, práticas empresariais e cadeias produtivas. Compreender a supervisão de cumprimento como um espaço de difusão normativa

multinível permite, portanto, situar as empresas como destinatárias indiretas, porém centrais, das decisões da CorteIDH, preparando o terreno para a análise de como esse mecanismo reconfigura a relação entre direitos humanos, políticas públicas e atividade empresarial.

## 3 A supervisão de cumprimento como mecanismo de difusão normativa e produção de reparações estruturais

A fase de supervisão de cumprimento de sentença da CorteIDH consolidou-se como um dos aspectos mais inovadores do SIDH. Embora a Convenção Americana de Direitos Humanos (CADH) estabeleça apenas que as sentenças da CorteIDH são definitivas, inapeláveis e obrigatórias para os Estados Partes, sem detalhar procedimentos específicos, o tribunal desenvolveu mecanismos próprios para assegurar sua execução. Diante da ausência de disciplina expressa na Carta da OEA e na própria CADH, a CorteIDH institucionalizou a supervisão por meio de seu Regulamento, especialmente no artigo 69, conferindo densidade procedimental a essa etapa (OEA, 1969).

Nos primeiros anos, a supervisão de cumprimento assumiu caráter predominantemente político, encontrando forte resistência por parte dos Estados, como observado por Grossman (1994). Essa contestação ficou evidente no caso Baena Ricardo e outros vs. Panamá, em que o Estado sustentou que a CorteIDH extrapolava suas competências ao supervisionar sentenças, invadindo atribuições da Assembleia Geral da OEA previstas no artigo 65 da Convenção. Em resposta, a CorteIDH reafirmou sua competência para supervisionar o cumprimento de suas decisões, fundamentando-a não apenas no texto convencional, mas também na prática reiterada, na opinio juris communis dos Estados e no exercício de sua jurisdição contenciosa (OEA, 2001; OEA, 2003a).

Esse entendimento foi posteriormente consolidado na Opinião Consultiva nº 18/03, na qual a CorteIDH indicou que a supervisão decorre de uma prática constante e uniforme, apoiada nos artigos 33, 62(1) e (3) e 54 da CADH, bem como no artigo 30 de seu Estatuto. A supervisão passou, assim, a ser compreendida como expressão da consciência jurídica universal voltada à proteção das pessoas, deixando de ser percebida como excesso de competência para integrar o núcleo da função jurisdicional do tribunal (OEA, 2003b).

Na prática, a supervisão de cumprimento opera por meio da apresentação de relatórios pelos Estados, das observações das vítimas e da Comissão Interamericana de Direitos Humanos (CIDH) e da avaliação realizada pela Unidade de Supervisão de Cumprimento (USC). A CorteIDH pode emitir resoluções específicas classificando as medidas como cumpridas, pendentes ou descumpridas e, quando necessário, convocar audiências privadas ou públicas. A realização da primeira audiência pública nessa fase, no caso Povo Indígena Sawhoyamaxa vs. Paraguai, em 2009, marcou a ampliação do diálogo institucional no âmbito da supervisão (OEA, 2006; OEA, 2007; OEA, 2013).

O processo de supervisão não é neutro do ponto de vista discursivo. A literatura destaca que o discurso jurídico envolve disputas de sentido, de modo que a compreensão do que constitui cumprimento integral pode variar entre a CorteIDH e os Estados. Enquanto o tribunal exige a execução plena das medidas nos termos exatos da sentença, os Estados frequentemente reportam adaptações compatíveis com suas realidades institucionais, o que gera tensões interpretativas sobre o próprio significado de cumprir uma decisão internacional (CÁRCOVA, 2006; ALLORI, 2020; SHAVER, 2010).

Ao longo do tempo, a SCS passou por um processo de institucionalização e sofisticação procedimental. A partir de 2008, a CorteIDH incorporou audiências específicas de supervisão, ampliando o espaço de interação entre Estados, vítimas e a CIDH. Em 2010, passou a realizar audiências conjuntas envolvendo casos de um mesmo Estado com reparações similares e, em 2015, promoveu sua primeira visita *in loco*, no Panamá, evidenciando o caráter adaptativo e evolutivo do procedimento. Paralelamente, a criação de uma unidade especializada permitiu sistematizar expedientes, identificar padrões e obstáculos recorrentes e transformar as audiências em espaços de diálogo cooperativo, com formatos mais flexíveis e orientados à solução de impasses estruturais (ROBLES, 2006; GAMBOA, 2014).

O elemento mais relevante da SCS reside em sua capacidade de produzir reparações estruturais com efeitos que transcendem o caso concreto. Para além de indenizações, a CorteIDH tem determinado reformas legislativas, criação de políticas públicas, reestruturações institucionais e fortalecimento de capacidades estatais, como ocorreu em decisões paradigmáticas envolvendo legislações de anistia, garantias processuais e políticas de saúde mental (Caso Ximenes Lopes vs. Brasil, 2006; Caso Rosendo Cantú vs. México, 2010; Caso Gelman vs. Uruguai,

2011). Essas reparações desencadeiam um efeito cascata que se projeta sobre o ambiente regulatório interno, alcançando setores econômicos e práticas empresariais sempre que o Estado é obrigado a revisar contratos, licenciamentos e condicionantes normativas, especialmente em áreas como direitos territoriais, meio ambiente e comunicação social (OEA, 2012; GARAVITO, 2011).

## 4 Trabalho decente, discriminação e empresas: o efeito cascata da supervisão de cumprimento de sentença

O caso *Trabalhadores da Fazenda Brasil Verde vs. Brasil (2016)* tornou-se paradigmático ao evidenciar a persistência do trabalho escravo contemporâneo e da servidão por dívida no Brasil, revelando falhas institucionais históricas relacionadas à fiscalização deficiente e à impunidade reiterada. A CorteIDH reconheceu a violação do direito de não ser submetido à escravidão, bem como de direitos conexos à integridade pessoal, ao trabalho digno e às garantias judiciais, previstos na CADH. Como resposta, determinou um conjunto de reparações estruturais voltadas à imprescritibilidade do crime de escravidão, à investigação e punição dos responsáveis, ao fortalecimento das políticas de prevenção e fiscalização e à implementação de programas educativos orientados à dignidade do trabalhador (CORTEIDH, 2016).

A SCS desse caso demonstrou, contudo, os limites da implementação doméstica das reparações. A Resolução de Supervisão de Cumprimento de 18 de outubro de 2023 indicou que diversas medidas permanecem pendentes ou apenas parcialmente executadas, especialmente no que se refere à investigação criminal efetiva e à prevenção sistêmica do trabalho escravo contemporâneo (CORTEIDH, 2023). Esse cenário revela que a efetividade das decisões internacionais depende de uma ação estatal contínua e coordenada, capaz de superar resistências institucionais e déficits estruturais historicamente enraizados.

As reparações determinadas nesse caso exigem, ainda, a reconfiguração de práticas regulatórias que impactam diretamente empresas e cadeias produtivas. O fortalecimento da inspeção do trabalho, da logística de fiscalização e dos mecanismos de transparência impõe ao setor empresarial a internalização de padrões mais rigorosos de conformidade. Empresas que atuam em regiões rurais ou em cadeias agroindustriais passam a operar sob maior escrutínio regulatório, com potenciais reflexos

sobre sua legitimidade perante consumidores, investidores e mercados internacionais.

O caso *Neusa dos Santos Nascimento e Gisele Ana Ferreira vs. Brasil* (2024) evidencia outra dimensão central do trabalho decente ao tratar da discriminação racial em processos seletivos. A CorteIDH concluiu que o Estado brasileiro falhou em investigar e sancionar adequadamente o crime de racismo em um contexto de discriminação estrutural contra pessoas afrodescendentes. As medidas de reparação incluem a adoção de protocolos de investigação, a capacitação de autoridades e o monitoramento de práticas discriminatórias, além de garantias de não repetição a serem implementadas por meio de iniciativas legislativas, administrativas e de políticas públicas que orientem e incentivem as empresas a prevenir a discriminação na admissão de trabalhadores (CORTEIDH, 2024; CNJ, 2024a).

Embora formalmente dirigidas ao Estado, essas ordens produzem efeitos diretos sobre o setor privado. A SCS pressiona empresas a revisar procedimentos de recrutamento, políticas de diversidade e mecanismos internos de *compliance* em direitos humanos. No entanto, a tradução dessas reparações estruturais encontra obstáculos significativos, como a ausência de sistemas eficazes de monitoramento da discriminação racial no setor privado e a persistência de barreiras culturais e institucionais que não se superam apenas com comandos normativos.

Apesar desses limites, a SCS tem impulsionado avanços institucionais relevantes. A criação de protocolos de investigação de racismo, o fortalecimento de unidades de combate ao trabalho escravo e o acompanhamento exercido pelo Conselho Nacional de Justiça (CNJ) sinalizam processos de internalização progressiva das decisões internacionais. Esses movimentos reforçam a percepção de que práticas empresariais relacionadas a direitos humanos e trabalho decente estão sujeitas a escrutínio tanto internacional quanto doméstico, ampliando a pressão indireta sobre o setor privado.

Para as empresas, o efeito cascata da supervisão se materializa na incorporação indireta de standards internacionais em contratos, auditorias, políticas de diversidade e mecanismos de denúncia. No setor agropecuário, ganham centralidade a rastreabilidade das cadeias produtivas e a adoção de cláusulas contra o trabalho escravo; em setores como serviços e saúde suplementar, processos seletivos e protocolos antidiscriminatórios passam a integrar a governança corporativa. Ainda que a CorteIDH não imponha

obrigações diretas às empresas, a movimentação estatal para cumprir suas obrigações internacionais redefine o ambiente regulatório, evidenciando a necessidade de coordenação pública e de participação da iniciativa privada, inclusive no âmbito de uma futura Política Nacional de Direitos Humanos e Empresas voltada à implementação das reparações e ao diálogo com a fase de supervisão de cumprimento de sentença.

## 5 Conclusão

A análise demonstrou que a SCS da CorteIDH não pode ser compreendida apenas como uma etapa processual voltada ao acompanhamento do Estado condenado. Trata-se de um espaço normativo de difusão que articula direitos humanos, políticas públicas e práticas empresariais, produzindo impactos que extrapolam o binômio Estado–vítima. As reparações estruturais ordenadas pela CorteIDH operam como vetores de transformação regulatória, institucional e social, exigindo adaptações que incidem diretamente sobre o setor privado, ainda que de forma indireta.

Os casos *Fazenda Brasil Verde (2016)* e *Dos Santos e Ferreira (2024)* evidenciam que a CorteIDH atua como catalisadora de mudanças que reconfiguram o ambiente regulatório empresarial. Ao impor reformas legislativas, políticas públicas e protocolos de prevenção, a CorteIDH desencadeia efeitos que atingem cadeias produtivas, práticas de contratação, políticas de recursos humanos e mecanismos de *compliance* corporativo. Nesse contexto, as empresas tornam-se destinatárias indiretas das reparações, inseridas em um campo normativo ampliado no qual a pressão exercida sobre o Estado projeta efeitos difusos sobre o mercado e a governança empresarial.

O trabalho decente emerge, assim, como eixo articulador da SCS. Ao enfrentar violações relacionadas à escravidão contemporânea e à discriminação racial, a CorteIDH reafirma que a proteção dos direitos humanos e a promoção de condições dignas de trabalho são dimensões indissociáveis. Esse movimento dialoga com a incorporação regional dos Princípios Orientadores das Nações Unidas sobre Empresas e Direitos Humanos e com os Padrões Interamericanos sobre Empresas e Direitos Humanos, reforçando a base normativa que permite à CorteIDH expandir o alcance de suas reparações para além do Estado e irradiar efeitos sobre práticas empresariais.

Não obstante os avanços observados, o efeito cascata da supervisão enfrenta limites relevantes. Sua efetividade depende da vontade política e da capacidade institucional do Estado para traduzir ordens internacionais em políticas públicas concretas, bem como da superação de resistências burocráticas, restrições orçamentárias e barreiras culturais. Ainda assim, o fortalecimento de mecanismos de monitoramento interno, a introdução de políticas antidiscriminatórias e o avanço no combate ao trabalho escravo indicam que a supervisão pode gerar transformações reais. Em perspectiva propositiva, a consolidação desse efeito passa pela maior integração entre a CorteIDH e instituições nacionais, pelo fortalecimento de instrumentos de *due diligence* obrigatória em direitos humanos e pela ampliação da participação da sociedade civil, permitindo que a CorteIDH se afirme não apenas como instância de responsabilização estatal, mas como vetor multinível de transformação que vincula direitos humanos, trabalho decente e práticas empresariais na América Latina.

## Referências

ALLORI, Emilio. Compliance and Discourse in International Law. 2020.

BARDIN, Laurence. Análise de conteúdo. São Paulo: Edições 70, 2011.

CÁRCOVA, Carlos María. La opacidad del derecho. Buenos Aires: Trotta, 2006.

GAMBOA, Jorge Calderón. Fortalecimiento del rol de la CIDH en el proceso de supervisión de cumplimiento de sentencias y planteamiento de reparaciones ante la Corte IDH. Anuario de Derechos Humanos, Santiago, n. 10, p. 107-124, 2014.

GARAVITO, César Rodríguez. Beyond the Courtroom: The Impact of Judicial Activism on Socio-Economic Rights in Latin America. Texas Law Review, Austin, v. 89, n. 7, p. 1669-1698, 2011.

GARAVITO, César Rodríguez; KAUFFMAN, Celeste. De las órdenes a la práctica: análisis y estratégias para el cumplimiento de las decisiones del sistema interamericano de derechos humanos. In: CENTRO DE ESTUDIOS DE DERECHO, JUSTICIA Y SOCIEDAD – DEJUSTICIA. Desafíos del Sistema Interamericano de Derechos Humanos: nuevos tiempos, viejos retos. Bogotá: Dejusticia, 2015. p. 297-330.

GLOBAL JUSTICE NOW. 10 biggest corporations make more money than most of the word combined. 2016. Disponível em: https://www.globaljustice.org.uk/news/10-biggest-corporations-make-more-money-most-countries-world-combined/. Acesso em: 30 set. 2025.

GROSSMAN, Claudio. Reflexiones sobre el Sistema Interamericano de Protección y Promoción de Derechos Humanos. In: La Corte y el Sistema Interamericano de Derechos Humanos. San José: CorteIDH, 1994. p. 243-258.

HUSEK, Carlos Roberto. Curso de direito internacional público. São Paulo: LTr, 2021.

NEVES, Rafaela Teixeira Sena. Promessa é dívida? O cumprimento das sentenças socioambientais da Corte Interamericana de Direitos Humanos. Revista de Direito Ambiental, v. 87, p. 485-520, 2017.

NEVES, Rafaela Teixeira Sena. Sistema Interamericano de Direitos Humanos: da criação à prática. In: BENTES, N. M. S.; NEVES, Rafaela Teixeira Sena; COSTA, C. C. (org.). Desaparecimento forçado e justiça de transição: um guia a partir da jurisprudência da Corte Interamericana de Direitos Humanos. Porto Alegre: Fi, 2019. v. 1, p. 57-104.

NEVES, Rafaela Teixeira Sena. O quanto se cumpre das sentenças internacionais? Uma análise quantitativa do cumprimento das sentenças da Corte Interamericana de Direitos Humanos. In: ALVES, V. H. M.; NEVES, Rafaela Teixeira Sena; RESQUE, J. D. D. (org.). Direito Contemporâneo em debate: estudos transdisciplinares. Porto Alegre: Editora Fi, 2019. v. 1, p. 118-155.

OEA. Empresas e Direitos Humanos: Padrões Internacionais. 2019. Disponível em https://www.oas.org/pt/cidh/relatorios/pdfs/empresas%20e%20direitos.pdf. Acesso em: 30 set. 2025.

ONU. Draft norms on the responsibilities of transnational corporations and other business enterprises with regard to human rights: draft norms/submitted by the working group on the working methods and activities of transnational corporations pursuant to resolution. 2002. Disponível em: https://digitallibrary.un.org/record/498842?ln=en&v=pdf#files. Acesso em: 30 set. 2025.

ONU. General Assembly. 26/9 Elaboration of an international legally binding instrument on transnational corporations and other business enterprises with respect to human rights. 2014. Disponível em: https://documents.un.org/doc/undoc/gen/g14/082/52/pdf/g1408252.

pdf?token=xhjWM3c2MpQ0MCvZyS&fe=true. Acesso em: 30 set. 2025.

ONU. Princípios Orientadores Sobre Empresas E Direitos Humanos. 2011. Disponível em: https://www.gov.br/mdh/pt-br/assuntos/noticias/2019/outubro/Cartilha_versoimpresso.pdf. Acesso em: 30 set. 2025.

OEA. Corte Interamericana de Direitos Humanos. Opinião Consultiva OC-18/03. Condición jurídica y derechos de los migrantes indocumentados. 17 de setembro de 2003.

OEA. Corte Interamericana de Direitos Humanos. Informe Anual da Corte Interamericana de Direitos Humanos de 2011. San José: CorteIDH, 2012.

OIT. Declaração Tripartite de Princípios sobre Empresas Multinacionais e Política Social. Disponível em: https://www.ilo.org/pt-pt/publications/declaracao-tripartida-de-principios-sobre-empresas-multinacionais-e-1. Acesso em: 30 set. 2025.

OCDE. Diretrizes da OCDE para Empresas Multinacionais sobre Conduta Empresarial Responsável. OECD Publishing, Paris. Disponível em: https://www.gov.br/mdic/pt-br/assuntos/camex/pcn/diretrizes-da-ocde-para-empresas-multinacionais-sobre-conduta-empresarial-responsavel-pt-br.pdf Acesso em: 30 set. 2025.

PACTO GLOBAL. Sobre nós. Disponível em: https://www.pactoglobal.org.br/sobre-nos/. Acesso em: 20 set. 2025.

PIOVESAN, Flávia. Temas de Direitos Humanos / Flávia Piovesan. 13. ed. São Paulo: Saraiva Jur, 2025.

RESQUE, Rafaela Teixeira Sena Daibes. Interação dinâmica entre Cortes: a disputa por autoridade e legitimidade. 2022. Tese (Doutorado em Direito) – Universidade Federal do Pará, Belém, 2022.

ROBLES, Manuel E. Ventura. La supervisión del cumplimiento de sentencias en el Sistema Interamericano de Protección de los Derechos Humanos. In: XXIV Congreso 11-16 septiembre 2006 Granada (España). Madrid: Secretaría General, 2006.

RUGGIE, John Gerard. Just business: multinational corporations and humans rights. W.W. Norton & Company, Inc: Nova Iorque, 2013.

SHAVER, Lea. The Inter-American Human Rights System: An Effective

Institution for Regional Rights Protection? Washington University Global Studies Law Review, St. Louis, v. 9, n. 4, p. 653-690, 2010.

THE GLOBAL COMPACT. Who cares wins: connecting financial markets to a changing world. 2004. Disponível em: https://documents1.worldbank.org/curated/en/280911488968799581/pdf/113237-WP-WhoCaresWins-2004.pdf. Acesso em: 29 nov. 2024.

# POSFÁCIO

No limiar da terceira década do século XXI, o Direito Empresarial reafirma sua centralidade no ordenamento jurídico brasileiro como instrumento de organização da atividade econômica, de promoção da segurança jurídica e de concretização dos valores constitucionais que regem a livre iniciativa, a função social da empresa e o desenvolvimento econômico sustentável.

Este volume, Estudos Contemporâneos de Direito Empresarial, integra a Coleção Pensamento Jurídico com o propósito de enfrentar, sob múltiplas perspectivas teóricas e práticas, os desafios impostos pela complexidade crescente das relações empresariais em um cenário marcado por inovação tecnológica, reconfiguração dos mercados, globalização e intensificação do controle jurídico das atividades econômicas.

Os trabalhos aqui reunidos revelam que o Direito Empresarial contemporâneo não se limita à regulação clássica dos atos de comércio ou das sociedades empresárias, mas dialoga de forma permanente com o Direito Constitucional, o Direito do Consumidor, o Direito do Trabalho, o Direito Digital e o Direito Administrativo, exigindo do intérprete uma leitura sistêmica, crítica e atualizada. A empresa passa a ser compreendida não apenas como centro de interesses privados, mas como ente dotado de responsabilidade social, econômica e jurídica perante a coletividade.

Cada capítulo representa um contributo relevante ao debate científico, enfrentando temas sensíveis à realidade empresarial brasileira, sempre com rigor metodológico e compromisso com a evolução da dogmática jurídica. A pluralidade de autores e abordagens enriquece a obra, permitindo ao leitor compreender o Direito Empresarial como um campo dinâmico, em constante reconstrução, sensível às transformações sociais e às exigências do mercado.

Este volume, portanto, consolida-se como referência acadêmica e prática, apta a servir tanto à reflexão teórica quanto à aplicação concreta do Direito, contribuindo para a formação crítica de estudantes, pesquisadores, advogados, magistrados e demais profissionais que atuam na seara empresarial.

Que esta obra estimule o aprofundamento do debate jurídico, fomente novas pesquisas e auxilie na construção de um Direito

Empresarial comprometido com a segurança jurídica, a justiça social e o desenvolvimento econômico responsável.

**Alexandre José Prado Campos e Silva**
Advogado
Professor Universitário
Vereador e Presidente da Câmara Municipal de Varginha/MG

# ÍNDICE REMISSIVO

A

Administração Pública 18, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 43, 47, 48, 51, 52, 77, 104, 196, 321, 322, 573, 578

C

compliance 13, 17, 22, 23, 24, 25, 26, 28, 44, 46, 47, 49, 50, 51, 93, 94, 95, 96, 107, 204, 206, 318, 319, 320, 321, 322, 323, 324, 325, 326, 327, 329, 330, 332, 336, 337, 339, 341, 345, 348, 350, 351, 352, 354, 355, 452, 456, 466, 470, 472, 473, 474, 475, 476, 477, 478, 481, 482, 483, 484, 491, 493, 500, 501, 561, 562

D

direito 4, 13, 14, 15, 32, 35, 43, 53, 55, 56, 57, 59, 60, 65, 67, 68, 69, 70, 72, 77, 79, 85, 86, 91, 92, 102, 105, 107, 109, 113, 114, 118, 119, 120, 124, 125, 127, 128, 129, 130, 133, 135, 137, 138, 143, 147, 151, 154, 155, 156, 157, 158, 159, 161, 163, 164, 177, 178, 181, 187, 190, 191, 192, 193, 194, 195, 206, 207, 216, 219, 221, 222, 224, 227, 228, 229, 236, 237, 249, 250, 251, 254, 255, 257, 258, 259, 260, 263, 264, 265, 267, 268, 269, 270, 271, 273, 274, 275, 277, 280, 281, 282, 283, 285, 287, 291, 292, 293, 295, 296, 298, 299, 300, 307, 310, 316, 317, 318, 324, 325, 327, 333, 337, 342, 345, 352, 353, 357, 361, 362, 365, 366, 367, 368, 369, 372, 375, 376, 377, 378, 394, 395, 403, 405, 411, 413, 414, 431, 440, 448, 449, 451, 459, 466, 467, 469, 479, 480, 486, 487, 494, 495, 496, 497, 499, 520, 521, 525, 526, 527, 528, 529, 530, 534, 535, 540, 546, 555, 560, 564, 575, 579, 580, 582

Direito empresarial 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 26, 52, 53, 86, 87, 89, 90, 92, 94, 98, 101, 102, 106, 127, 129, 131, 165, 167, 186, 187, 188, 192, 193, 194, 195, 209, 227, 249, 269, 279, 292, 295, 368, 413, 431, 443, 465, 503, 539, 567, 575, 576, 578, 579, 580, 581, 582, 584, 588

direitos humanos 13, 104, 107, 108, 444, 477, 492, 514, 529, 555, 556, 557, 558, 561, 562, 563

E

empresa 13, 14, 15, 17, 23, 26, 44, 45, 46, 47, 48, 49, 50, 51, 52, 53, 54, 55, 56, 57, 58, 59, 60, 61, 62, 63, 66, 67, 68, 69, 72, 74, 75, 77, 78, 80, 83, 89, 90, 92, 93, 94, 96, 97, 102, 103, 106, 107, 110, 111, 112, 118, 120, 121, 122, 123, 125, 126, 127, 131, 145, 153, 154, 155, 156, 157, 158, 159, 160, 161, 162, 163, 164, 165, 166, 168, 173, 182, 183, 188, 193, 194, 210, 212, 213, 214, 217, 218, 220, 221, 222, 223, 224, 229, 230, 231, 232, 233, 235, 236, 237, 239, 242, 243, 245, 246, 251, 253, 254, 255, 256, 257, 258, 259, 261, 263, 264, 265, 287, 321, 372, 373, 377, 386, 413, 415, 417, 418, 419, 421, 424, 427, 428, 429, 430, 433, 434, 444, 447, 448, 449, 455, 457, 459, 460, 467, 469, 471, 474, 476, 480, 482, 487, 488, 492, 493, 511, 539, 540, 541, 542, 543, 544, 545, 546, 547, 548, 549, 550, 551, 567, 579, 582

G

governança 14, 15, 18, 19, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 32, 33, 34, 35, 36, 37, 38, 39, 44, 46, 47, 49, 50, 51, 90, 91, 93, 94, 95, 96, 98, 101, 102, 103, 107, 108, 109, 112, 119, 126, 127, 137, 143, 147, 149, 150, 186, 188, 193, 194, 195, 200, 201, 202, 204, 205, 206, 207, 219, 224, 249, 289, 317, 318, 319, 320, 323, 324, 325, 326, 327, 328, 329, 330, 331, 332, 334, 335, 338, 339, 340, 341, 342, 343, 344, 345, 346, 348, 349, 350, 351, 352, 353, 354, 355, 359, 444, 445, 446, 447, 448, 449, 450, 451, 452, 454, 455, 456, 458, 459, 461, 466, 472, 473, 474, 475, 476, 477, 480, 481, 487, 489, 490, 491, 492, 493, 495, 497, 498, 504, 505, 506, 507, 508, 509, 511, 512, 513, 515, 516, 517, 518, 519, 522, 531, 561, 562
governança corporativa 13, 208, 449

J

judicial 14, 17, 71, 73, 74, 75, 77, 78, 79, 80, 81, 82, 83, 84, 85, 86, 87, 90, 96, 121, 126, 143, 144, 145, 146, 147, 148, 149, 150, 151, 152, 153, 154, 155, 156, 158, 160, 161, 162, 163, 164, 165, 166, 170, 178, 182, 209, 210, 211, 214, 215, 216, 218, 219, 220, 221, 222, 223, 224, 227, 235, 236, 269, 270, 271, 273, 276, 277, 283, 292, 297, 299, 300, 305, 308, 309, 311, 313, 314, 362, 363, 365, 366, 370, 378, 383, 389, 393, 396, 397, 400, 401, 406, 408, 539, 542, 544, 545, 548, 550, 551

P

Poder Público 21, 22, 23, 73, 516
política 14, 23, 24, 27, 68, 75, 76, 77, 78, 79, 83, 94, 148, 151, 170, 177, 185, 186, 189, 190, 191, 193, 194, 195, 203, 242, 250, 331, 334, 339, 342, 343, 346, 351, 436, 437, 439, 443, 451, 504, 511, 522, 530, 531, 532, 535, 563

T

tecnológica 22, 31, 33, 37, 199, 200, 209, 210, 211, 212, 213, 214, 215, 216, 217, 218, 219, 220, 221, 222, 223, 224, 225, 323, 422, 444, 567
trabalho 13, 14, 40, 45, 54, 56, 60, 67, 105, 106, 108, 142, 143, 150, 157, 158, 173, 175, 181, 186, 187, 218, 220, 239, 246, 252, 254, 257, 277, 279, 283, 285, 290, 291, 318, 327, 340, 352, 395, 408, 414, 432, 435, 436, 439, 440, 442, 447, 458, 477, 492, 494, 505, 514, 523, 524, 525, 526, 527, 528, 529, 530, 532, 533, 534, 535, 536, 537, 554, 555, 556, 560, 561, 562, 563
transparência 21, 22, 23, 24, 25, 26, 31, 32, 35, 36, 39, 44, 84, 91, 96, 107, 108, 111, 135, 202, 234, 245, 317, 318, 320, 325, 326, 328, 329, 330, 332, 334, 335, 336, 340, 342, 343, 345, 346, 352, 353, 354, 365, 376, 445, 447, 450, 451, 453, 455, 456, 458, 459, 465, 469, 470, 474, 475, 476, 477, 479, 480, 483, 484, 492, 493, 498, 548, 560

# ÁREAS E LINHAS DE PESQUISA

Áreas de pesquisa e respectivas linhas convergentes com a Área 26 CAPES:

- Administração Pública e Accountability: Controle externo e cooperação
- Direito Administrativo e Processual: Sanções, processos e mediação de conflitos
- Direito Agrário e Ambiental: Servidões, CAR e regularização
- Direito Ambiental: Teoria, princípios e políticas ambientais
- Direito Constitucional: Constitucionalismo ecológico e direitos fundamentais
- Direito Internacional: Cooperação, integração e litigância climática
- Direito Minerário e Socioambiental: Mineração, territórios e direitos de povos indígenas
- Direito Penal e Criminologia: Criminologia verde e tutela penal ambiental
- Direito Tributário: Instrumentos econômicos e fiscalidade ambiental
- Direito Urbanístico: Política urbana, saneamento e justiça espacial
- Direitos Humanos: Gênero, povos tradicionais e justiça ambiental
- Direitos Humanos e Justiça Ambiental: Bioeconomia, biodiversidade e justiça ambiental
- Educação e Cidadania: Educação ambiental e práticas pedagógicas
- Processo Civil e Acesso à Justiça: Honorários, Defensoria e efetividade

# SOBRE OS AUTORES

**Alessandra Lignani de Miranda Starling e Albuquerque:** Doutoranda em Direitos e Garantias Fundamentais pela Faculdade de Direito de Vitória (FDV), Mestre em Direito Empresarial pela Faculdade de Direito Milton Campos (FDMC) e professora de Direito empresarial na Faculdade de Direito de Vitória (FDV); https://orcid.org/0000-0002-3643-5992 http://lattes.cnpq.br/7725518758665491. E-mail: alessandralmsa@gmail.com

**Alexandre Almeida Rocha:** Doutor em Ciências Sociais pela UEPG. Professor Departamento de Direito do Estado do Curso de Direito da Universidade Estadual de Ponta Grossa, Paraná. E-mail: aarocha@uepg.br

**Alexandre Gonçalves Ribeiro:** Mestre em Direito Internacional pela Universidade de Itaúna/MG. Pós-Graduado Lato Sensu em Direito Público pela Associação Nacional dos Magistrados Estaduais - ANAMAGES/Newton Paiva. Professor da Pós-Graduação Lato Sensu da Faculdade de Pará de Minas/MG, nas matérias Governança Corporativa, Consultoria Jurídica e Compliance (2022/2023). Curso de "International Law" pela Université Catholique de Louvain através da EDx; Curso de "Comparative Judicial Systems" pela "Università degli Studi di Napoli Federico II" através da EDx; Curso de "Contract Law: From Trust to Promise to Contract" pela Harvard University através da EDx; Curso de "American Government: Constitucional Foundations" pela Harvard University através da EDx. Inscrito na Ordem dos Advogados do Brasil - Seção Minas Gerais (OAB/MG) sob o nº 104.888. Palestrante. Parecerista. Aprovado no Exame de Ordem Unificado da Ordem dos Advogados do Brasil. Formando em Direito pela Universidade de Itaúna. Sócio Proprietário do Escritório de Advocacia Leitte, Gonçalves & Oliveira Jr Sociedade de Advogados, com escritórios no Brasil e nos Estados Unidos. Autor/Coautor de vários livros, publicações e dos guias internacionais sobre direito empresarial americano como o How to establish a company in USA (Brasil, 2017/2018, 2019/2020, 2020/2021) em parceria com a AMCHAM-Brasil (American Chamber of Comerce). E-mail: alexandre@lgoadv.com.br

**Alexandre José Prado Campos e Silva:** Advogado. Professor Universitário. Vereador e Presidente da Câmara Municipal de Varginha/MG.

**Ana Clara Vasques Gimenez:** Doutoranda e Mestre em Ciência Jurídica pela Universidade Estadual do Norte do Paraná - UENP. Bolsista CAPES. Especialista em Direito do Estado pela Universidade Estadual de Londrina - UEL. Advogada. Lattes: http://lattes.cnpq.br/8379248839928642 Orcid: https://orcid.org/0009-0001-7253-0073.

**Ana Claudia Rossaneis Crespi:** Doutora em Função Social do Direito pela FADISP, Faculdade Autônoma de Direito (2024). Mestre em Ciências Jurídicas com ênfase em Direitos da Personalidade pela UniCesumar, Universidade Cesumar (2015). Graduada em Direito pela UEM, Universidade Estadual de Maringá (2012). Professora do Programa de Pós-graduação lato sensu em Direito Civil da Universidade Estadual de Maringá. Professora do Programa de Pós-graduação lato sensu em Direito de famílias e sucessões do Centro Universitário Cidade verde. Membra da ABDPro, Associação Brasileira de Direito Processual, e IBDFam, Instituto Brasileiro de Direito de Família. Tem experiência na área de Direito Processual Civil, Direito Civil e Direito do Consumidor. Pesquisadora inscrita no CNPq. Autora de capítulos de livros e artigos. Advogada devidamente inscrita na OAB/PR. E-mail: ana.rossaneis@gmail.com

**André Hemerly Paris:** Doutorando em Direitos e Garantias Fundamentais pela Faculdade de Direito de Vitória (FDV). Professor da Pós- graduação de Governança, Gestão de Riscos e Compliance da FDV. Certified Information Privacy Manager (CIPM) e Encarregado de Proteção de Dados Certificado no Brasil (CDPO/BR) pela International Association of Privacy Professionals (IAPP). Certified Compliance and Ethics Professional (CCEP-I) pelo Compliance Certification Board (CCB). Mestre em Direito Processual pela Ufes. Ll.m em Direito Societário pela Fundação Getúlio Vargas. E-mail:hemerlyparis@gmail.com

**Andreia Pereira Carvalho:** Doutoranda em Direitos e Garantias Fundamentais, com bolsa oferecida pela Fundação de Amparo à Pesquisa e Inovação do Espírito Santo (FAPES). Mestre em Direitos e Garantias Fundamentais pela Faculdade de Direito de Vitória (FDV). Pós-graduada "lato sensu" em Direito Empresarial, Direito Ambiental e Direito Penal e Processual Penal. Advogada. https://orcid.org/0000-0001-8601-7687 E-mail: andreiapc.pereira@gmail.com Lattes CV: http://lattes.cnpq.br/4033507637120959

**Antonio Leal de Oliveira:** Doutor em Direito pela Universidade Paris Nanterre (França) e pela PUC-Rio; Professor da Faculdade de Direito de Vitória (FDV). E-mail.: antonio.leal.oliveira@gmail.com

**Armando Henrique Silva Semeão:** Pós-graduado em Direito do Trabalho e Direito Eleitoral pela Faculdade Venda Nova do Imigrante (Faveni). Pós-graduando em Direito Constitucional pela Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro (PUC-Rio). Graduando em Ciências Políticas pela Universidade de Uberaba (Uniube). Bacharel em Direito pela Universidade Estadual de Maringá (UEM). E-mail: armandohssemeao@gmail.com

**Arthur Guerra:** Pós-Doutor em Direito Público. Doutor em Direito Público. Mestre em Direito Constitucional. Especialista em Direito Municipal e Direito Eleitoral. Advogado e Professor Universitário.

**Bruna Bottin:** Graduanda em Direito, pela Uceff Faculdades Chapecó, brunabottin@hotmail.com

**Bruno Palozi Andreotti:** Mestrando em Ciências Jurídicas pela Ivy Enber Christian University; Especialista em Direito Administrativo; Especialista em Docência e Gestão do Ensino Superior; aluno especial da disciplina de Política Externa Como Política Pública - PGC/UEM; Graduado em Direito; Advogado; e-mail: brunopaloziandreotti@gmail.com

**Carla Bertoncini:** Doutora em Direito pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (subárea de concentração Direito Civil) - PUC (2011). Mestre em Direito pela Instituição Toledo de Ensino - ITE (2001). Bacharel em Direito pela Instituição Toledo de Ensino - ITE (1992). Advogada. Atualmente é professora adjunta do curso de Pós- graduação stricto sensu (Mestrado/Doutorado) e do curso de graduação da Faculdade de Direito do Centro de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Estadual de Norte do Paraná - UENP, Campus de Jacarezinho/PR e professora de Direito Civil (Direito das Famílias e Sucessões) do UNIFIO-Ourinhos/SP. E-mail: carla.bertoncini@uenp.edu.br

**Cássius Guimarães Chai:** Doutor em Direito Constitucional, com estágio de Doutorado Sanduíche, Universidade Federal de Minas Gerais e Cardozo School of Law (NY/EUA). Diplomado Política e Estratégia,

Escola Superior de Guerra (ESG/BRA). Pós-doutor Faculdade de Direito de Vitria. Doutor e Mestre em Direito, Universidade do Porto. Mestre em Direito Constitucional - UFMG. Membro Professor-pesquisador: International Association of Constitutional Law (Research Group Human Rights and Constitutional Challenges, coord.), International Association of Political Science, Association Française de Science Politique, Law and Society Association, International Association of Penal Law, European Society of International Law, Academia Brasileira de Direito da, Instituto de Ciências Penais, Instituto Brasileiro de Ciências Criminais, International Association of Prosecutors, Research Center on International Cooperation Regarding Persons Sought for Corruption and Asset Recovery in G20 Member States. Professor Permanente PPGD/Faculdade de Direito de Vitria Mestrado e Doutorado em Direitos e Garantias Fundamentais. Professor Titular DEDIR/ CCSO/Universidade Federal do Maranhão, Docente Permanente - PROFIAP/UFMA Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede e do PPGAERO/UFMA Mestrado em Engenharia Aeroespacial. Pesquisador Visitante no Beijing Criminal College G20 Research Center, Normal University of Political Science and Law Beijing, Pesquisador Visitante. Promotor de Justiça Criminal, Ministério Público do Estado do Maranhão. E-mail: cassius.chai@fdv.br. Lattes CV: http://lattes.cnpq.br/7954290513228454. Orcid: https://orcid.org/0000-0001-5893-3901

**Catarina Campos Delorto Sessa:** Graduanda em Direito na Faculdade de Direito de Vitória (FDV). E-mail.: catarinasessa@gmail.com

**César Augusto Godinho da Silva e Assis:** Advogado. Doutorando e Mestre em Direito pela Faculdade de Direito de Vitória (FDV), com área de concentração em Direitos e Garantias Fundamentais. Professor. https://orcid.org/0000-0003-0202-0710 E-mail: cezargodinho3@gmail.com

**Chrysty Britto dos Reis Colombo Sarnaglia:** Doutorando em Direito pela Universidade de Salamanca. Mestre em Direitos e Garantias Fundamentais pela Faculdade de Direito de Vitória pela FDV. Servidor Público – TJES. Lattes iD http://lattes.cnpq.br/9113492193935430. E-mail: chrystysarnaglia@gmail.com.

**Daniel Ribeiro Petrocelli:** Mestrando em Direito e Finanças na COPPEAD-UFRJ. Especialista em Direito Empresarial e Econômico

- UFJF. Graduado em Direito - Faculdade Vianna Júnior. Professor de Direito Civil (Parte Geral e Obrigações, Reais), Direito do Consumidor e Direito Eleitoral na Faculdade São José no Rio de Janeiro (desde 2017). Coordenador dos Cursos de Pós Graduação e Extensão na Faculdade São José 2018/2019. Professor de Responsabilidade Civil da Univeritas no Rio de Janeiro - 2019/2020. Diretor Acadêmico e Executivo da Law Direction, empresa especializada em cursos de Extensão e Pós Graduação, Diretor Editorial da Law Direction. Coordenador de 2015 a 2019 da área acadêmica e de produtos do Curso Forum, onde são oferecidos diversos cursos de Pós-Graduação, Preparatórios e Extensão para alunos da área jurídica. Editor Jurídico no GEN - Grupo Editorial Nacional, atuando nos selos da Editora Forense, Método e Atlas (2010-2015). Professor de Direito Civil, Direito Empresarial, Direito do Consumidor e Responsabilidade Civil nos Cursos de Pós Graduação e Preparatório para Concursos do Curso Fórum (RJ) até 2019. Email: daniel@petrocelli.com.br

**Diego Guimarães Ribeiro:** Doutorando em Direitos e Garantias Fundamentais pela Faculdade de Direito de Vitória (FDV), Brasil (2021). Mestrando pelo Instituto Brasileiro de Estudos Tributários (IBET), Brasil (2025). Mestre em Segurança Pública pela Universidade Vila Velha, UVV, Brasil (2019). Especialização lato sensu em Direito Público, Direito Tributário, Direito Empresarial, Direito Penal e Processual Penal e Psicologia Jurídica. Graduado em Direito pela Universidade Vila Velha (2004), Psicologia pela Faculdade Multivix (2024) e Filosofia pelo Centro Universitário Internacional Uninter – UNINTER (2025). Advogado. E-mail: dgrguimaraes@gmail.com. Lattes: http://lattes.cnpq.br/5267958851526690 Orcid: https://orcid.org/0000-0002-7923-9772

**Douglas Marques da Silva:** Especialista em Insolvência Empresarial. Advogado.

**Eduardo Destri Schwengber:** Coordenador do curso de Direito, Uceff Faculdades Chapecó, direito.chapeco@uceff.edu.br

**Flávia Regina Gutierrez:** Mestranda em Ciências Jurídicas pela Ivy Enber Christian University; Especialista em Direito de Família e Sucessões; Direito Contratual e Processual Civil; Especialista em Direito Médico e da Saúde; aluna especial da disciplina de Política Externa Como Política

Pública - PGC/UEM; Graduada em Direito; Licenciada em Filosofia; Advogada; e-mail: flaviareginagutierrez@gmail.com

**Francisley Carla Dandolini Garcia:** Estudante do 9º período do curso de Direito. E-mail: carladandolini@hotmail.com

**Gabriela Bergamo Esteves:** Pós Graduada em Direito Empresarial pela Fundação Getúlio Vargas (FGV). Pós Graduanda em Direito de Família e Sucessões pela Legale Educacional. Bacharela em direito pela Universidade Estadual do Paraná (UEM). Experiência nas áreas de Direito Civil, Direito Processual Civil, Direito de Família e Sucessões. Autora de artigos acadêmicos. Estagiária do Ministério Público do Estado de São Paulo (MP-SP). Email: gabrielabergamoesteves@gmail.com

**Gabriela Cypriano Malini:** Graduanda em Direito na Faculdade de Direito de Vitória (FDV). E-mail: gabrielacyprianomalini@gmail.com.

**Gabriela Elvira Goellner:** Graduanda em Direto, pela Uceff Faculdades Chapecó, gabriela.goellner@yahoo.com.br

**Gabriela Guimarães Sberse:** Pós-graduada em Responsabilidade Civil Médica e Odontológica pela Damásio Educacional. Bacharela em Direito pela Universidade Estadual de Maringá. Advogada devidamente inscrita na OAB/PR. E-mail: gabrielasberse.adv@gmail.com

**Gilberto Alvares dos Santos:** Advogado. MBA em Direito Econômico pela FGV-RJ, Especialização em Negociações e Tratados Comerciais Internacionais pela University of Central Florida. Consultor em Direito Econômico e Comércio Internacional, em ESG e DEI, Expert em Protocolo ESG Racial e Coordenador Nacional da Agenda de ESG da EUCAFRO Brasil. Consultor Nacional em Certificação ESG para Equidade Social e Racial - Associação Pacto de Promoção da Equidade Racial nas Empresas. E-mail: gilberto@gilbertoalvares.adv.br

**Giovanni de Araújo Nunes:** Advogado nas áreas Direito Civil, Direito do Consumidor, Direito do Trabalho e Fazenda Pública em Juízo. Doutorando e Mestre em Ciência Jurídica pelo Programa de Pós-Graduação do Centro de Ciências Sociais Aplicadas da UENP. Professor de Processo Civil no curso de Direito da Universidade Estadual do Norte do Paraná (UENP).

Pós-graduado em Direito Público pela UNINTER. Graduado em Direito pela UENP. Professor de Direito em curso preparatório Tá na Lousa.

**Henrique Avelino Lana:** Advogado. Especialista, Mestre e Doutor. Pós Doutorado em Direito Empresarial. Professor na PUC / MG e Centro Universitário FAMINAS BH. Sócio do Escritório MPAL - Moreira do Patrocinio & Avelino Lana advogados.

**Jackson Michael Borth Garcia:** Mestre em Direito. Procurador Geral do Município de Medianeira. E-mail: jackson.adv@outlook.com.br

**Jauro Sabino Von Gehlen:** Mestre em Direito Pela Universidade Comunitária da Região de Chapecó - UNOCHAPECO (2016), Professor Uceff Faculdades Chapecó.

**Jeaneth Nunes Stefaniak:** Doutora em Direito Econômico é Socioambiental pela Pontifícia Universidade Católica do Paraná. Professora do Departamento de Relações Sociais do Curso de Direito da Universidade Estadual de Ponta Grossa, Paraná. E-mail: jeanethnunes@uepg.br, /http://lattes.cnpq.br/7972071557969581.

**João Daniel Daibes Resque:** Professor da Faculdade de Direito e do Programa de Pós-Graduação em Direito da Universidade Federal do Pará (UFPA). Advogado da Clínica de Combate ao Trabalho Escravo da UFPA. Doutor em Direito pela Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro (PUC-Rio), com período de doutorado sanduíche nas Universidades de Wisconsin e Columbia. Mestre em Direito pela UFPA. Bacharel em Direito pela UFPA.

**João Leandro Pereira Chaves:** Mestre em Direito Comercial pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUC-SP), Pós-Graduado em Direito Corporativo pelo Instituto Brasileiro de Mercados de Capitais do Rio de Janeiro (IBMEC-RJ) e Graduado em Direito pela Faculdade de Direito de Vitória (FDV). Sócio em Assis Law. E-mail: joao.chaves@assis.law

**João Marcos Esteves Baggio:** Advogado, graduado pela Faculdade Nacional de Direito da Universidade Federal do Rio de Janeiro – UFRJ.

**Larissa de Moura Guerra Almeida:** Doutoranda e Mestre em Direito Público, PUC Minas. Bolsista CAPES PROEX/Taxa. Pesquisadora do "Grupo de Estudos Avançados em Direitos Fundamentais, Processo Democrático e Jurisdição Constitucional", do Grupo de Pesquisa "Constitucionalismo e Direitos na Era Digital" e do Núcleo de Pesquisa "REDES de Direitos Humanos" (PPGD PUC Minas). Membro da Academia Brasileira de Direito Eleitoral e Político – ABRADEP. Professora e Advogada em Direito Constitucional, Administrativo e Eleitoral. Contato: lah.moura.guerra@gmail.com. Currículo Lattes: http://lattes.cnpq.br/0406208623321421. ORCID: https://orcid.org/0000-0001-9130-1893.

**Laura Bianchi Picinin:** Mestranda em Ciência Jurídica pela Universidade Estadual do Norte do Paraná (UENP). Aluna Especial na Faculdade de Direito de Ribeirão Preto da Universidade de São Paulo (FDRP/USP). Estagiária de Pós-graduação em Direito no Ministério Público do Estado de São Paulo. Especialista em Ciências Criminais pela Faculdade UNIBR | G7 Jurídico. Especialista em Direito Operacional pela Faculdade Supremo | Instituto Rogerio Greco. Graduada em Direito pela Instituição Toledo de Ensino (ITE - Campus Bauru/SP). E-mail: laura_bianchi_picinin@hotmail.com Link Lattes: http://lattes.cnpq.br/2151773841433821. Link ORCid: https://orcid.org/0009-0000-2095-2306.

**Leonardo Gomes de Aquino:** Advogado. Administrador Judicial. Bacharel em Ciências Contábeis. Possui graduação em Direito - FADOM - Faculdades Integradas do Oeste de Minas (2000) e mestrado em Ciências Jurídico-Empresariais pela Faculdade de Direito da Universidade de Coimbra (2005). Professor do Centro Universitário de Brasília, e da Universidade Católica de Brasília e do Instituto Euro-Americano de Educação, Ciência e Tecnologia. Tem experiência na área de Direito, com ênfase em Direito Comercial, atuando principalmente nos seguintes temas: sociedade, direito empresarial, comercial, empresa e arbitragem. Colunista na Coluna "Descortinando o Direito Empresarial" no Jornal Estado de Direito, ISSN 2446-6301 Autor dos seguintes livros: Propriedade Industrial. Editora D'Placido. Curso de Direito empresarial: Teoria da empresa e direito societário. Editora Kiron. Teoria geral dos contatos. Expert Editora. Contrato de Franquia. Expert Editora. Recuperação de empresas em tabelas. Expert Editora. Entre outros livros e diversos

artigos publicados inclusive na Editora Revista dos Tribunais. Email: leonardogomesdeaquino@gmail.com

**Liara Jaqueline Fonseca Rocha:** Especialista em Direito Previdenciário pela ESMAFE/RS e Mestranda em Direito pela UEPG. E-mail: liarafonseca@hotnail.com. Lattes: https://lattes.cnpq.br/3724378272135657. Orcid: https://orcid.org/0009-0009-1625-5730.

**Lorena Zucatelli dos Santos:** Advogada e Consultora em Meio Ambiente, ESG, LGPD e DEI. MBA em Gestão do Desenvolvimento Sustentável das Organizações pela FUCAPE Business School. Especialização em Direito Internacional pela Escola Paulista de Direito, e em Direito Ambiental pela Faculdade CERS. Consultora Jurídica e de ESG Racial da EDUCAFRO Brasil. Responsável Técnico do Protocolo ESG Racial. E-mail: lorenazucatelli.adv@gmail.com.

**Lucas Vinícius Dornelas Martins Guerra:** Professor de Direito da Faculdade de Direito da Faculdade de Direito de Contagem (FDCON). Graduado em Direito pela PUC Minas. Especialista em Direito Civil e Direito Processual Civil. Especialista em Direito do Trabalho e Direito Processual do Trabalho. E-mail: lguerra.advogado@gmail.com

**Luis Miguel Barudi:** Doutor em Direito Político e Econômico pela Universidade Presbiteriana Mackenzie – UPM, professor do Curso de Direito do Centro Universitário UDC – Medianeira/PR. E-mail: miguelbarudi@gmail.com

**Marina Dutra:** Doutora em Direito das Relações Internacionais (PUC-SP). Mestre em Direito do Trabalho e da Seguridade Social (USP). Pós-Graduada em Direito e Processo do Trabalho (PUC-SP). Diplomada em Leading Diversity, Equity and Inclusion (Northwestern University). Diplomada em Direitos Humanos e Direito Humanitário (American University - Washington College of Law). Bacharela em Direito (PUC-SP). Overseas Consultant da London School of Economics and Political Science (LSE). Pesquisadora (GETRAB-USP). Advogada.

**Meurlin Neis Chiodi:** Bacharela em Direito pelo Centro Universitário UDC – Medianeira/PR. E-mail: meurlinneis@outlook.com

**Paulo Afonso Esteves Baggio:** Advogado graduado pela Universidade Estadual de Londrina - UEL.

**Paulo Cesar de Lara:** Doutor em Direitos Fundamentais e Democracia pelo Centro Universitário Autônomo do Brasil– UniBrasil. Professor do Departamento de Relações Sociais do Curso de Direito da Universidade Estadual de Ponta Grossa, Paraná. E-mail: paulocesardelara@gmail.com

**Pedro Henrique da Costa Dias:** Pós Graduado Stricto Sensu (LL.M) em Direito Empresarial pela Fundação Getúlio Vargas (FGV) com ênfase em Societário, M&A e Governança Corporativa, Graduado em Direito pela Faculdade de Direito de Vitória (FDV). Advogado atuante na área de Direito Empresarial. E-mail: ph_dias@hotmail.com.

**Rafaela Teixeira Sena Daibes Resque:** Professora da Universidade do Estado do Pará (UEPA). Professora da Graduação e do Programa de Mestrado e Doutorado em Direito, Políticas Públicas e Desenvolvimento Regional (CESUPA). Coordenadora do Projeto de Pesquisa "Direito, Instituições e Políticas Públicas (DIPP)". Integrante da Rede Brasileira de Políticas Públicas (RDPP). Membro da International Society of Public Law. Doutora em Direito (UFPA). Visiting scholar at Human Rights Institute of Columbia University in the City of New York; Global Legal Studies of Wisconsin University; Forsythe Family Program on Human Rights and Humanitarian Affairs of University of Nebraska/Lincoln; Universidad Iberoamericana Ciudad de México; PUC RIO e na FGV SP. Mestra em Direito (UFPA). Pesquisadora Visitante da Corte Interamericana de Direitos Humanos. Bacharela em Direito (CESUPA). Advogada.

**Renata Franciele Tavante:** Advogada. Mestranda no Programa de Pós Graduação em Ciência Jurídica, da Universidade Estadual do Norte do Paraná. E-mail: renata.tavante@uol.com.br

**Rhiani Salamon Reis Riani:** Doutor em Direito Ambiental Internacional pela Universidade Católica de Santos (UNISANTOS). Advogado. Professor da Faculdade de Direito de Vitória (FDV). E-mail.: rhianisriani@gmail.com

**Rodolpho Pandolfi Damico:** Advogado. Especialista em Direito Societário, Contratual e Aeronáutico. Sócio-fundador do Almeida & Pandolfi Damico Advogados. E-mail: rodolpho.pandolfi@apd.adv.br

**Sergio Augusto Mittmann:** Estudante do 9º Período de Direito. E-mail: carladandolini@hotmail.com

**Sérgio Ricardo de Souza:** Pós-Doutor em Direito pela Universidade de Coimbra. Doutorando em Direito – Ciências Jurídico Criminais. Doutorando em Direito pela Faculdade de Direito de Vitória/ES. Mestre em Direito pela Faculdade de Direito de Vitória/ES. Desembargador do Tribunal de Justiça do Estado do Espírito Santo. Professor da Universidade Federal do Estado do Espírito Santo. Lattes: http://lattes.cnpq.br/8337974830007560. Orcid: https://orcid.org/0009-0004-4134-5424. E-mail: sricardosouza2@gmail.com.

**Stella Cristina Brandenburg:** Mestranda em Políticas Públicas e Desenvolvimento. Procuradora do Município de Medianeira. E-mail: stella@medianeira.pr.gov.br

**Thais Vitali Vieira:** Doctoranda e investigadora en Derecho Mercantil en la Universitat de Barcelona, donde desempeña funciones como profesora sustituta. E-mail: thaisvitali@gmail.com

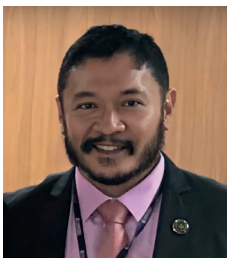
**Tiago Aguiar Vilarinho:** Mestre em Direito Processual pela Universidade Federal do Espírito Santo - UFES (2022). Pós-graduado em Direito Processual Civil pelo Damásio Educacional (2019). Graduado em Direito pela Universidade Vila Velha - UVV (2017). Analista Judiciário do Tribunal de Justiça do Estado do Espírito Santo - TJES.

**Uriel Oliveira Marques:** Graduando em Direito pela Universidade Vila Velha (UVV). Estagiário em Gimenes Alvarenga Advogados. E- mail: urieloliveiramarques@gmail.com

**Vitor Sarauza Scholtão:** Advogado formado pela Universidade Estadual de Maringá - UEM. Advogado. E-mail: vitorscholtao@hotmail.com

# SOBRE OS ORGANIZADORES

**Cristina Rezende Eliezer:** Doutora em Educação pela Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais - PUC Minas (BOLSISTA CAPES). Mestra em Educação pela Universidade Federal de Lavras - UFLA/MG. Pós-Graduada Lato Sensu em Ciências Criminais pela Universidade Cândido Mendes- UCAM/RJ. Pós-Graduada Lato Sensu em Gestão de Projetos pelo Centro Universitário de Formiga - UNIFOR/MG. Graduada em Direito pela Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais - PUC Minas. Graduada em Pedagogia pelo Centro Universitário Newton Paiva. Graduanda em Letras pelo Centro Universitário Newton Paiva. Foi professora de Direito no Instituto Federal de Ciência e Tecnologia de Minas Gerais - IFMG (2010 a 2013). Atua desde 2017 como Membro e Professora da Comissão OAB Vai à Escola, da Seção Minas Gerais. Foi Professora Assistente no curso de Direito da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais - PUC Minas Arcos (2020 a 2022). É Advogada - OAB/MG 126.942 e Pedagoga. Coordenadora-geral da Rede de Egressos do PPGE - UFLA. Coordenadora do Projeto PUC'blica - PUC Minas. Pesquisadora no Grupo de Pesquisa Currículo Crítico, Educação Transformadora: políticas e práticas (CNPq) - PUC Minas. Membro da Associação Brasileira de Currículo - ABDC. Membro do Conselho Editorial da Editora Dialética. Membro do Conselho Editorial da Editora Metrics. Membro da Comissão de Educação Jurídica da Ordem dos Advogados do Brasil, Seção de Minas Gerais – OAB/MG (2025-2027). Membro do Banco de Avaliadores do Conselho Nacional de Pesquisa e Pós-graduação em Direito (CONPEDI). Parecerista na Revista Arquivo Brasileiro de Educação - Pós-graduação em Educação (PUC Minas). Acadêmica Efetiva na Academia Formiguense de Letras (AFL). E-mail: cristinaeliezer@yahoo.com.br



**Cássius Guimarães Chai:** Professor Titular da Universidade Federal do Maranhão (PROFIAP e PPGAERO). Professor Permanente da Faculdade de Direito de Vitó ria (PPGD/FDV). Pesquisador G20 Research Center on International Cooperation Beijing College of Criminal Law, the Normal University

of Political Science and Law of Beijing Ibero-american Observatory of Health and Citizenship. Membro da International Association of Political Science, International Association of Constitutional Law, International Law Association, Law and Society Association, Association Française de Sciences Politiques, Ratio Legis UAL, European Society of International Law, International Association of Prosecutors, International Association of Penal Law, International Society of Criminology, ABEC, Academia Brasileira de Direito Internacional, IBCCrim. Promotor de Justiça do Estado do Maranhão. Escola Nacional do Ministério Público. Escola Superior do Ministério Público do Estado do Maranhão. Red de Derechos Humanos / USAL. E-mail: cassiuschai@gmail.com

**Ana Clara Baggio Violada:** Mestranda em Ciência Jurídica pela Universidade Estadual do Norte do Paraná (UENP). Pós-graduada em Direito Digital, Proteção de Dados e Inteligência Artificial, pela Escola Brasileira de Direito (EBRADI). Professora de Direito Civil da Faculdade Facint. Pesquisadora do Laboratório de Política, Comportamento e Mídia (LABÔ PUC-SP). Pesquisadora nos Grupos de Pesquisa Políticas Públicas e Neoconstitucionalismo e Neoprocessuailismo (CNPq) - UENP. Advogada especialista em Direito Contratual e Negocial. Membro da Comissão de Direito Empresarial da Ordem dos Advogados do Brasil, Seção do Paraná, Subseção de Maringá. Sócia do escritório Esteves & Baggio Advogados. E-mail: contato@anaclarabaggio.com

**Chrysty Britto dos Reis Colombo Sarnaglia:** Doutorando em Direito pela Universidade de Salamanca. Mestre em Direitos e Garantias Fundamentais pela Faculdade de Direito de Vitória (FDV). Especialização em Direito Judiciário pela Faculdade São Geraldo, especialização em Direito Penal pelas Faculdades Integradas de Jacarepaguá e especialização em Ministério Público e a Defesa da Ordem Jurídica pela FDV. Graduado em Direito pela Universidade Vila Velha. Servidor Público do Tribunal de Justiça do Estado do Espírito Santo. Lattes iD http://lattes.cnpq.br/9113492193935430. Orcid iD https://orcid.org/0000-0002-4796-9543. E-mail: chrystysarnaglia@gmail.com

O Direito Empresarial é o ramo do direito privado destinado a disciplinar as atividades lucrativas próprias de um país capitalista, como é o sistema socioeconômico do Brasil, que prima pela competição, liberdade econômica e pela ideia de que a produção é voltada ao mercado e ao lucro. Em um regime de livre comércio de produtos e serviço e com a economia emergente, as relações comerciais e societárias constantemente se deparam com novos dilemas jurídicos que desafiam a compreensão das bases legais e principiológicas acerca desse tema. Essa é a proposta dessa fascinante reunião de 35 artigos científicos: criticar a ciência e provocar a reflexão do leitor acerca dos vieses cotidianos que permeiam o Direito Empresarial ao aprofundar nos primorosos debates que relacionam essa matéria ao direito público, perpassando, inclusive, pela via do direito comparado. Nessa obra serão (re)visitados institutos inesgotavelmente enfrentados pelas Cortes Superiores, tais como: contratos empresariais, inclusive sob a perspectiva feminista e da economia solidária, agronegócio, tecnologia, microcrédito habitacional, copropriedade de aeronaves, holding familiar, LGPD, sentença arbitral e a apuração do valor da empresa. Outras inquietudes atinentes às relações empresariais também serão aqui abordadas, como as novas vias de resolução de conflitos, compromisso socioambiental e a gestão preventiva de riscos empresariais, notadamente recuperação judicial, falência e responsabilização dos sócios. Esse pretende ser um guia essencial que oriente o operador do Direito ante a complexidade do ambiente empresarial, assegurando que as tais relações estejam em conformidade com a legislação aplicável à espécie e promovam a segurança das decisões judiciais delas decorrentes.

**Patrícia Fontes Cavalieri Monteiro**

ISBN 978-655397331-2

9 786553 973312

EDITORA METRICS