



**EXMO. SR. DR. JUIZ DE DIREITO DA MM. 1ª VARA DE FALÊNCIAS E RECUPERAÇÕES
JUDICIAIS DA COMARCA DE SÃO PAULO – SP**

Processo n. 1057756-77.2019.8.26.0100

ALVAREZ & MARSAL ADMINISTRAÇÃO JUDICIAL LTDA., por seus advogados que esta subscrevem, **ADMINISTRADORA JUDICIAL** nomeada nos autos da **RECUPERAÇÃO JUDICIAL** de **ODEBRECHT S.A.** e **OUTRAS (“Grupo Odebrecht”)**, em atenção ao r. despacho de fls. 38.410/38.414, vem respeitosamente à presença de Vossa Excelência expor e requerer o quanto segue:

Preliminarmente

01. A Alvarez & Marsal Administração Judicial Ltda. (“A&M AJ”) manifesta sua disposição de cooperar com esse D. Juízo, na maior extensão possível, para a elucidação de todo e qualquer fato objeto da r. decisão de fls. 38.410/38.414, provendo as informações necessárias à análise de sua lisura na condução deste processo, bem como para que fique demonstrada a sua completa idoneidade.

O conteúdo da r. decisão

02. A r. decisão de fls. 38.410/38.414 delimita os contornos dos esclarecimentos a serem prestados pela A&M AJ, como segue:

“Entretanto, diante dos fatos narrados no documento citado, para garantir a continuidade da lisura na condução deste processo, bem como a manutenção da idoneidade do administrador judicial que atua como auxiliar do Juízo, é prudente que haja o devido esclarecimento sobre o organograma societário do Grupo Alvarez e Marsal, os termos contratuais que impeçam qualquer ingerência do Sr. Sérgio Moro à atuação de Alvarez e Marsal Administração Judicial Ltda, em relação a este feito, bem como as medidas de compliance, nacionais e estrangeiras, que objetivamente funcionem para garantir qualquer ingerência, intervenção e participação do Sr. Sérgio Moro em questões relacionadas a esta recuperação judicial. Prazo de 15 dias.”

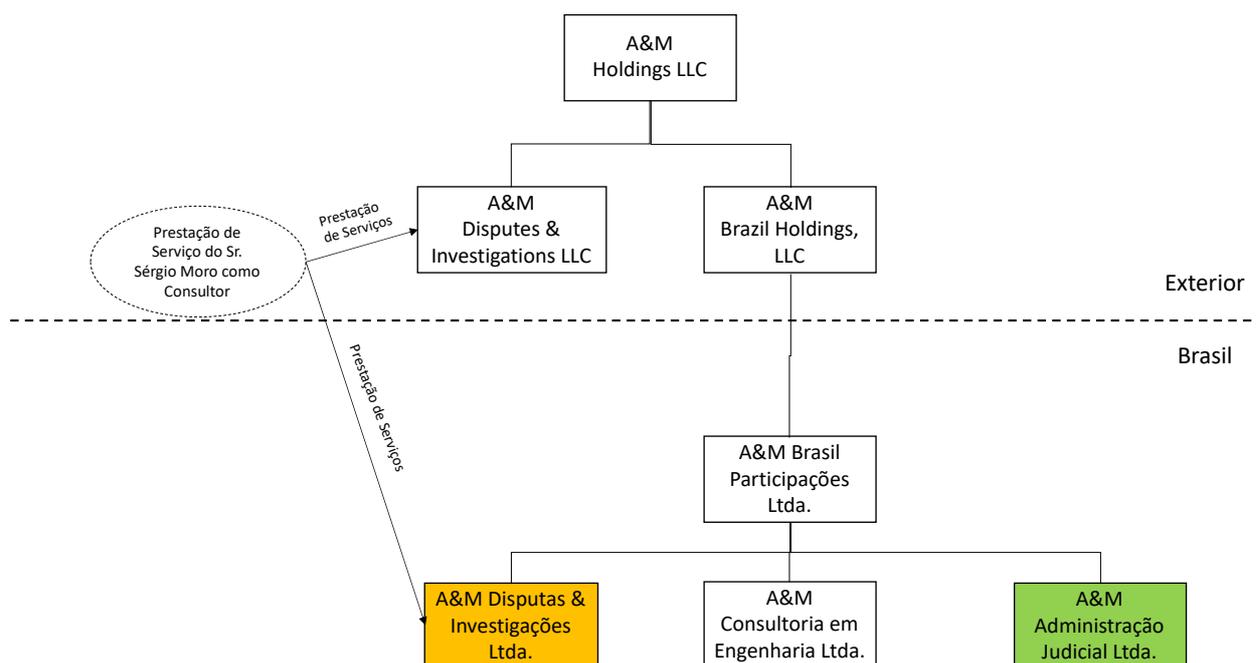
03. Sob este prisma, a A&M AJ foi instada a prestar esclarecimentos sobre: (i) o organograma societário do Grupo Alvarez & Marsal; (ii) os termos contratuais que previnam e impeçam qualquer ingerência do Sr. Sérgio Moro sobre a atuação de A&M AJ neste feito; e (iii) as medidas de *compliance* nacionais e estrangeiras que objetivamente funcionem para impedir qualquer ingerência, intervenção e participação do Sr. Sérgio Moro em questões relacionadas a esta recuperação judicial.
04. Os tópicos a seguir contêm os esclarecimentos determinados por Vossa Excelência, conforme abaixo.

Organograma Societário do Grupo Alvarez & Marsal

05. Primeiramente, é importante frisar que o Sr. Sérgio Moro foi contratado como consultor, tendo celebrado seu contrato de prestação de serviço com uma entidade totalmente distinta da A&M AJ, a saber, a empresa Alvarez & Marsal Consultoria em Engenharia Ltda., sendo posteriormente cedido para a empresa Alvarez & Marsal Disputas e Investigações Ltda., entidade brasileira na vertical de negócios da empresa Alvarez & Marsal Disputes and Investigations LLC, com sede nos Estados Unidos da América (conforme organograma a seguir).

06. Vale registrar que a formalização do atual contrato de prestação de serviços com uma das empresas do Grupo Alvarez & Marsal no Brasil (Alvarez & Marsal Disputas e Investigações Ltda.) ocorreu apenas por questões regulatórias dos Estados Unidos da América até a devida autorização de permanência e trabalho naquele país, o que demanda certo prazo. Ademais, o contrato de prestação de serviços do Sr. Sérgio Moro, como se verá a seguir, contém cláusula específica que o impede de atuar em qualquer situação que tenha relação com o Grupo Odebrecht.

07. O organograma do Grupo Societário Alvarez & Marsal, envolvendo as empresas em questão, está apresentado na figura a seguir. Algumas considerações acerca desse organograma, formuladas abaixo, mostram-se de suma importância, razão pela qual vêm expostas na sequência.



Obs.: Nota-se que o Sr. Sérgio Moro não é sócio de nenhuma sociedade do Grupo Alvarez & Marsal.

- a) A empresa Alvarez & Marsal Brasil Participações Ltda. é a *holding* das empresas Alvarez & Marsal Disputas & Investigações Ltda., Alvarez & Marsal Consultoria em Engenharia Ltda. e Alvarez & Marsal Administração Judicial Ltda. no Brasil. O sócio da *holding* no Brasil (Alvarez & Marsal Brasil Participações Ltda.) é a empresa norte-americana Alvarez & Marsal Brazil Holding LLC. Cada uma das empresas no Brasil, ou seja, Alvarez & Marsal Disputas & Investigações Ltda., Alvarez & Marsal Consultoria em Engenharia Ltda. e Alvarez & Marsal Administração Judicial Ltda. possuem como sócios a *holding* brasileira (Alvarez & Marsal Brasil Participações Ltda.) e pessoas físicas, conforme esclarecimento abaixo.
- b) As empresas Alvarez & Marsal Disputas & Investigações Ltda., Alvarez & Marsal Consultoria em Engenharia Ltda. e Alvarez & Marsal Administração Judicial Ltda. **são pessoas jurídicas independentes** seja na linha de serviços prestados, seja por cada uma delas conter um corpo próprio de funcionários, consultores e sócios, alinhados às suas respectivas áreas de *expertise*. É certo que o Sr. Sérgio Moro não é sócio nem funcionário de nenhuma sociedade do Grupo Alvarez & Marsal, o que se

alinha às medidas de *compliance* do Grupo, conforme será detalhado a seguir. Dizer que o Sr. Sérgio Moro não é sócio de nenhuma sociedade do Grupo Alvarez & Marsal é de extrema importância, pois afasta qualquer ilação sobre posição de administrador em qualquer das empresas ou que seja beneficiário, ainda que indireto, de dividendos relativos às atividades destas empresas. Como se verá nesta manifestação, **o Sr. Sérgio Moro é um consultor contratado**, e tem a sua atuação e recebimentos condizentes com tal posição.

- c) À guisa de demonstração, apresentam-se com esta manifestação os contratos sociais das empresas brasileiras Alvarez & Marsal Brasil Participações Ltda., Alvarez & Marsal Administração Judicial Ltda., Alvarez & Marsal Disputas e Investigações Ltda., Alvarez & Marsal Consultoria em Engenharia Ltda. (Docs. anexos), que comprovam que o Sr. Sérgio Moro não é sócio dessas empresas, assim como não o é de nenhuma outra empresa do grupo no Brasil ou no exterior.

Disposições Contratuais que impedem qualquer ingerência do Sr. Sérgio Moro na atuação de Alvarez & Marsal Administração Judicial Ltda. neste feito

08. Em atenção ao quanto solicitado por esse MM. Juízo, importa destacar as restrições contratuais previstas no contrato de prestação de serviços do Sr. Sérgio Moro, de forma a impedir que ele viesse ou venha a ter qualquer tipo de interferência ou participação em casos envolvendo o Grupo Odebrecht ou outras entidades que possam ensejar qualquer potencial conflito de interesses para o Grupo Alvarez & Marsal.
09. Nesse sentido, revela-se oportuna a transcrição da cláusula específica do contrato de prestação de serviços celebrado com o Sr. Sérgio Moro, que demonstra os cuidados e cautelas adotadas (medidas de *compliance*) ao contratá-lo como consultor:

*“Consultant further agrees that it and Moro will not utilize or disclose to the A&M Group or its clients any confidential or other restricted information that belongs to Moro’s prior employer(s). Consultant agrees that Moro will use his reasonable best efforts while serving A&M-Brazil-DI to comply with any lawful post-employment agreements and obligations he may have. **Consultant will not perform any services under this Agreement for any subject related to the company Odebrecht or any other matter or client that may create a conflict due to Moro’s judicial decisions as a former judge**”*
(grifos nossos)

10. Em tradução livre a cláusula estabelece:

*O Consultor ainda concorda que Moro não irá utilizar ou revelar para o Grupo Alvarez & Marsal ou seus clientes qualquer informação confidencial ou outra informação restrita que pertença a empregadores anteriores de Moro. O Consultor concorda que Moro usará seus melhores esforços razoáveis enquanto prestar serviços para A&M Brasil DI para cumprir com todos os contratos pós contratação e obrigações que este tenha. **O Consultor não prestará serviços sob este Contrato em qualquer tema da empresa Odebrecht ou qualquer outro tema ou cliente que possa gerar um conflito com as decisões que Moro proferiu enquanto juiz**”*

11. Além de todos os documentos societários demonstrarem que o Sr. Sérgio Moro não tem qualquer posição de sócio ou administrador nas empresas do Grupo Alvarez & Marsal e o contrato de prestação de serviço firmado entre ele e a Alvarez & Marsal Consultoria em Engenharia Ltda., posteriormente cedido para a empresa Alvarez & Marsal Disputas e Investigações Ltda, estabelecer os limites da sua atuação, o fato é que, contratualmente, ele está impedido de atuar junto aos cliente do Grupo Alvarez

& Marsal afetados pelo exercício de suas funções públicas como ex-Juiz Federal ou ex-Ministro da Justiça tendo sido, inclusive, o Grupo Odebrecht objeto de preocupação específica, conforme expressamente mencionado na cláusula acima transcrita.

12. Esta cláusula se insere nas políticas internas praticadas pelo Grupo Alvarez & Marsal. De fato, o Grupo possui elevados padrões de métricas de *compliance* e de retidão ética, os quais são aplicados a todos os colaboradores, sem distinção.

As medidas de *compliance* nacionais e estrangeiras que efetivamente impedem qualquer ingerência, intervenção e participação do Sr. Sérgio Moro em questões relacionadas a esta recuperação judicial.

13. Dentre os valores-chave do Grupo Alvarez & Marsal (seus *core values*), a integridade tem bastante destaque e pauta toda e qualquer relação das empresas do Grupo Alvarez & Marsal, em âmbito nacional e internacional, no contato com qualquer pessoa ou instituição.
14. Sendo assim, as métricas de *compliance* adotadas para garantir a ausência de ingerência, intervenção e participação do Sr. Sérgio Moro em questões relacionadas a essa recuperação judicial, são diversas e bastante abrangentes, como se passa a expor.
15. Antes de tudo, o fato de o Grupo Alvarez & Marsal não ter oferecido ao Sr. Sérgio Moro qualquer posição em seu quadro societário já representa uma medida de *compliance*. Além disso, também não lhe foi ofertado um vínculo de emprego no Brasil, o que também revela outra medida de *compliance*. Ser um consultor externo contratado e alheio às atividades de gestão do grupo no Brasil apresenta-se como uma das principais medidas adotadas pelo grupo, a reforçar a absoluta ausência de

ingerência do Sr. Sérgio Moro nas atividades das empresas do Grupo Alvarez & Marsal no Brasil.

16. Nesse particular, importa dizer que **todo e qualquer rendimento auferido pelo Sr. Sérgio Moro em sua qualidade de prestador de serviços de consultoria está diretamente ligado à sua efetiva prestação de serviços**, como sói acontecer em práticas dessa natureza. O Sr. Sérgio Moro não obtém nenhuma receita, tampouco benefícios econômicos diretos ou indiretos relacionados à atividade de administração judicial, em geral, e ao processo do Grupo Odebrecht, em particular.
17. Além de ser consultor externo, cuja remuneração está atrelada à efetiva prestação de serviço, há, ainda, como já se esclareceu, o fato de que as restrições da sua atuação em respeito à condição de ex-Juiz Federal e ex-Ministro da Justiça são aplicadas, inclusive, de forma inversa, ou seja, também o Grupo Alvarez & Marsal, em momento algum, receberá informações obtidas pelo Sr. Sérgio Moro quando do exercício das suas antigas funções.
18. Isto deriva do rigoroso processo que o Grupo Alvarez & Marsal observa e obedece na contratação de pessoas politicamente expostas. Todo processo seletivo conduzido pelo Grupo Alvarez & Marsal tem início com a análise dos dados dos profissionais, conforme permitido por lei, e isto inclui, por certo, a identificação de profissionais politicamente expostos nos termos da legislação vigente. Desta feita, uma vez identificado que o profissional é politicamente exposto, todas as análises legais e de *compliance* são realizadas, tais como, mas não se limitando a: (i) análise do prazo de eventual quarentena determinado por lei, (ii) área que o profissional pretende ingressar vis-à-vis os clientes que essa área atende, (iii) a adequação documental do ingresso deste profissional, visando a certificar-se da inexistência de impeditivos de *compliance*; (iv) além de adesão completa às políticas internas, como por exemplo o código de conduta global da Alvarez & Marsal, políticas de prevenção às práticas de suborno e assédio, dentre outras. Em determinados casos, tem-se até

mesmo cláusula contratual específica (e impeditiva de atuação em determinado setor e/ou clientes, de forma a impedir por completo qualquer conflito, como já demonstrado acima ser o caso).

19. A despeito de não haver qualquer dúvida quanto à inexistência de qualquer relação (seja de ingerência ou qualquer outro tipo) entre o Sr. Sérgio Moro e a A&M AJ, não é demais explicar como **todos os colaboradores**, sem exceção e sem privilegiar um ou outro, não circulam informações, tampouco agem em conflito de interesses. É o que se passa a expor.
20. Para todo e qualquer serviço a ser prestado pelo Grupo Alvarez & Marsal, há a obrigação de se gerar uma “análise de conflitos” globalmente. Essa análise é feita por um sistema interno – o sistema Prime (desenvolvido para uso interno do Grupo Alvarez & Marsal) – em que o responsável pelo projeto provê informações como: nome do cliente, escopo, seus proprietários, principais credores, outras partes beneficiadas, dentre outras capazes de alimentar o sistema e realizar o cruzamento de dados. Com este cruzamento de dados é possível identificar, desde logo, se há ou não conflito de interesses com qualquer das partes envolvidas neste descritivo.
21. Uma vez identificada uma potencial situação de conflito de interesses (como, por exemplo, duas partes avaliando o mesmo ativo para aquisição), a área de *compliance* identifica as medidas a serem tomadas por cada um dos líderes do projeto em questão, que podem ser: (i) declinar da oportunidade de prestar os serviços (regra geral nestes casos), ou (ii) estabelecer mecanismos formais e devidamente assinados para que haja a segregação (conhecida como muralha da China ou Chinese Wall), oportunidade em que todos os profissionais envolvidos assinam e formalizam seus consentimentos de não compartilhamento de informações. Esse procedimento é inteiramente feito via sistema para que não haja qualquer tipo de falha e esteja devidamente registrado.

22. Essa análise de conflitos se dá para todo e qualquer serviço, de toda e qualquer natureza, de e por todas as entidades do grupo, globalmente. O conflito não é evitado apenas em território nacional, mas mundialmente.
23. A proibição de atuar em conflito de interesses é parte do Código de Conduta do grupo Alvarez & Marsal, que é assinado pelo colaborador e periodicamente revisitado em treinamentos específicos.
24. Repita-se que todos os colaboradores estão sujeitos a esse procedimento. Na hipótese de contratação de consultores externos – como a hipótese do Sr. Sérgio Moro –, além dos procedimentos de checagem de conflito acima descritos, deverá constar no seu instrumento de contratação uma cláusula de adesão ao Código de Conduta.
25. Dessa forma, explicitam-se aqui duas políticas internas: os códigos de conduta e o sistema de gestão de conflito de interesses. Essas medidas resultarão em uma consequência natural, de evitar a atuação em qualquer cliente que represente um conflito de interesses – seja entre empresas – seja entre profissionais que prestem serviço em nome do Grupo Alvarez & Marsal.
26. Ressalta-se que a análise de conflitos é feita por um sistema com o intuito de identificar conflitos de maneira ágil e globalmente.
27. O Grupo Alvarez & Marsal possui ainda outros sistemas de segurança que demonstram como os colaboradores armazenam os dados de forma a não permitir o trânsito de informações entre as entidades.

28. Nesse sentido, o Grupo Alvarez & Marsal utiliza duas tecnologias para armazenamento de dados em nuvem (*cloud storage* em formato SaaS) que são: Box¹ e Microsoft One Drive. Este último somente é utilizado para armazenamento interno, não havendo qualquer permissão para o compartilhamento de informações para usuários fora da organização. O Box, portanto, é a principal ferramenta que permite o compartilhamento seguro de informações entre colaboradores e clientes **previamente identificados e autorizados**, além de ser de forma restritiva e por um período determinado.
29. Esses dois sistemas são utilizados pelo Grupo Alvarez & Marsal desde 2017 (Box) e 2019 (One Drive). Pelo Box, cada colaborador possui seu login e senha (“Usuário”) e ao ser incluído num determinado diretório são estabelecidos níveis de permissão de acesso de cada usuário (previamente identificado e autorizado), podendo ir apenas de uma permissão para visualização dos arquivos até uma permissão para fazer uploads e/ou downloads de arquivos. Portanto, **somente as pessoas autorizadas** terão acesso as informações daquele diretório e/ou cliente. Toda a movimentação é devidamente rastreada pelo sistema.
30. Nota-se, portanto, que não há transferência de informações entre entidades e/ou profissionais de maneira desautorizada, ou seja, sem controle, sendo certo que o rastreamento gerado é uma eficaz medida de *compliance*, capaz de gerar as sanções respectivas (não apenas laborais, como civis e criminais, dentre outras). Todo o tráfego de informação tem controle. Ademais, nenhum administrador do sistema está baseado no Brasil de forma que o *compliance* está acima de tudo.
31. O sistema é amplamente utilizado no mercado. O documento extraído do site da ferramenta (www.box.com/customers) mostra nomes como Cola-Cola, GE, Virgin dentre outros em escala mundial. Da mesma forma o sistema Microsoft é utilizado

¹ <https://www.box.com/home>

por mais de 85% (oitenta e cinco por cento) das empresas que compõem o Fortune 500 (<https://www.microsoft.com/pt-br/microsoft-365/onedrive/onedrive-for-business>).

32. Apoiado, então, na melhor tecnologia de mercado, pode-se afirmar com convicção que não há trânsito de informações entre colaboradores das diferentes entidades do Grupo Alvarez & Marsal que não seja devidamente autorizado e rastreado. A integridade é mantida com base em investimentos de larga escala dentro do Grupo.
33. Para que todos esses mecanismos de *compliance* estejam presentes no dia a dia de cada colaborador, todos os seus temas (políticas internas, diretrizes de *compliance* dentre outros) são parte de treinamentos específicos e periódicos no Grupo Alvarez & Marsal, que são ministrados tanto no formato *online* como presencial (ao menos no cenário pré pandemia), em workshops específicos a cada empresa do grupo. Nesses treinamentos, todos os passos de sistemas, código de conduta e outros regramentos são detalhadamente tratados, sendo certo que inclusive há punição financeira para aqueles que descumprirem tal agenda de treinamentos.
34. A título de referência, os treinamentos *online* obrigatórios a todos os colaboradores e prestadores de serviço, obedecem a seguinte periodicidade:

Política objeto do treinamento	Periodicidade
Código de Conduta	Bianual
Regulamentos de Proteção de Dados	Bianual
Políticas de prevenção a Lavagem de Dinheiro	Bianual
Políticas de Segurança da Informação	Bianual
Políticas Anticorrupção e Anti Propina	Bianual
Políticas de Prevenção a Assédio	Bianual

35. Há, ainda, treinamentos realizados durante todo o ano, também obrigatórios e que não apresentam recorrência, com vistas a fomentar e desenvolver o universo de *compliance*, sendo eles: treinamento para prevenção de ataques cibernéticos, treinamento em comunicação em diferentes ambientes culturais, dentre outros.

Os esclarecimentos prestados ao Tribunal de Contas da União pela A&M AJ

36. Por fim, a A&M AJ informa a esse D. Juízo que, em 4 de março do corrente ano, prestou esclarecimentos ao Tribunal de Contas da União, nos autos da Representação autuada sob o n. TC 006.684/2021-1. Assim, em atenção ao seu dever de transparência ínsito ao múnus exercido como Administradora Judicial, a A&M AJ aborda, nestes autos, dois relevantes pontos de seus esclarecimentos:

(i) A ausência de competência do TCU para fiscalizar relação jurídica eminentemente privada: demonstrou-se que, tanto o ato de nomeação da Alvarez & Marsal Administração Judicial Ltda., por esse D. Juízo, como administradora judicial do Grupo Odebrecht, quanto a contratação do Sr. Sérgio Moro, na qualidade de consultor da Alvarez & Marsal Disputas & Investigações Ltda, são atos que não têm qualquer influência na res pública. Tanto o é que, no próprio despacho do il. Ministro Bruno Dantas, não há indicação de qual seria o prejuízo ao erário, decorrente desses atos, a justificar a competência do e. TCU².

(ii) A competência exclusiva desse D. Juízo para nomear o administrador judicial, fiscalizá-lo, substituí-lo e destituí-lo, nos precisos limites a que alude a Lei nº 11.101/2005.

² As informações prestadas estão fundamentadas no art. 71, IV, da CF/88, arts. 1º e 5º, I e II, da Lei Orgânica do TCU, bem como no entendimento pacífico do e. STF, no sentido de que o E. TCU não possui competência para atuar em contratos de interesse exclusivamente privado (STF, Tribunal Pleno, MS 23875/DF, Rel. Min. CARLOS VELLOSO, j. em 07/03/2003, p. em 30/04/2004).

37. A A&M AJ informa, ainda, que todas as informações prestadas nestes autos, sobretudo quanto à forma de contratação do Sr. Sérgio Moro e quanto às restrições da sua atuação como consultor, também foram expostas à E. Corte de Contas, a revelar a transparência e confiança na adequação da sua conduta.

Conclusão

38. Por todo o exposto, a A&M AJ acredita ter prestados todos os esclarecimentos solicitados e reitera seu total comprometimento com a lisura, transparência e o completo atendimento de suas responsabilidades legais, sendo certo que:

- a. A&M AJ e a Alvarez & Marsal Disputas e Investigações são empresas independentes com objetos sociais distintos;
- b. O Sr. Sérgio Moro não é sócio de qualquer empresa do Grupo Alvarez & Marsal, uma vez que foi contratado através de contrato de prestação de serviço e na qualidade de consultor da Alvarez & Marsal Disputas e Investigações, com vista a atuar no exterior;
- c. No contrato de consultor celebrado entre a Alvarez & Marsal Disputas e Investigações e o Sr. Sérgio Moro há cláusula que proíbe a sua atuação em qualquer atividade que envolva empresas que tenham sido afetadas pela sua atuação como Juiz Federal ou Ministro da Justiça;
- d. A remuneração do Sr. Sérgio Moro decorre tão somente dos honorários pagos pela empresa cliente nos específicos casos em que está autorizado a atuar e com base na efetiva prestação de serviços como consultor;
- e. O Grupo Alvarez & Marsal possui regras e sistemas de *compliance* altamente eficientes e que envolvem todas as empresas do grupo, bem como todos os profissionais, inclusive terceiros consultores, que devem firmar ciência e obediência às boas práticas estabelecidas pelo Grupo Alvarez & Marsal.

39. Assim, considerando que os esclarecimentos apresentados evidenciam a absoluta ausência de ingerência do Sr. Sérgio Moro nas atividades da A&M AJ, sobretudo no âmbito da Recuperação Judicial do Grupo Odebrecht, a A&M AJ requer a reconsideração da r. decisão de fls. 38.410/38.414, bem como permanece à disposição para prestar todo e qualquer esclarecimento adicional que porventura venha ser julgado necessário.

Termos em que pede deferimento,

São Paulo, 07 de abril de 2021

ALVAREZ & MARSAL ADMINISTRAÇÃO JUDICIAL LTDA.

Administradora Judicial

Eduardo Seixas

Luis Augusto Roux Azevedo

OAB/SP 120.528