

XXXII CONGRESSO NACIONAL DO CONPEDI SÃO PAULO - SP

**TRANSFORMAÇÕES NA ORDEM SOCIAL E
ECONÔMICA E REGULAÇÃO**

ANA PAULA BASSO

ANA ELIZABETH LAPA WANDERLEY CAVALCANTI

GABRIEL ANTINOLFI DIVAN

Todos os direitos reservados e protegidos. Nenhuma parte destes anais poderá ser reproduzida ou transmitida sejam quais forem os meios empregados sem prévia autorização dos editores.

Diretoria - CONPEDI

Presidente - Profa. Dra. Samyra Haydée Dal Farra Naspolini - FMU - São Paulo

Diretor Executivo - Prof. Dr. Orides Mezzaroba - UFSC - Santa Catarina

Vice-presidente Norte - Prof. Dr. Jean Carlos Dias - Cesupa - Pará

Vice-presidente Centro-Oeste - Prof. Dr. José Querino Tavares Neto - UFG - Goiás

Vice-presidente Sul - Prof. Dr. Leonel Severo Rocha - Unisinos - Rio Grande do Sul

Vice-presidente Sudeste - Profa. Dra. Rosângela Lunardelli Cavallazzi - UFRJ/PUCRio - Rio de Janeiro

Vice-presidente Nordeste - Prof. Dr. Raymundo Juliano Feitosa - UNICAP - Pernambuco

Representante Discente: Prof. Dr. Abner da Silva Jaques - UPM/UNIGRAN - Mato Grosso do Sul

Conselho Fiscal:

Prof. Dr. José Filomeno de Moraes Filho - UFMA - Maranhão

Prof. Dr. Caio Augusto Souza Lara - SKEMA/ESDHC/UFMG - Minas Gerais

Prof. Dr. Valter Moura do Carmo - UFERSA - Rio Grande do Norte

Prof. Dr. Fernando Passos - UNIARA - São Paulo

Prof. Dr. Ednilson Donisete Machado - UNIVEM/UENP - São Paulo

Secretarias

Relações Institucionais:

Prof. Dra. Claudia Maria Barbosa - PUCPR - Paraná

Prof. Dr. Heron José de Santana Gordilho - UFBA - Bahia

Profa. Dra. Daniela Marques de Moraes - UNB - Distrito Federal

Comunicação:

Prof. Dr. Robison Tramontina - UNOESC - Santa Catarina

Prof. Dr. Liton Lanes Pilau Sobrinho - UPF/Univali - Rio Grande do Sul

Prof. Dr. Lucas Gonçalves da Silva - UFS - Sergipe

Relações Internacionais para o Continente Americano:

Prof. Dr. Jerônimo Siqueira Tybusch - UFSM - Rio Grande do Sul

Prof. Dr. Paulo Roberto Barbosa Ramos - UFMA - Maranhão

Prof. Dr. Felipe Chiarello de Souza Pinto - UPM - São Paulo

Relações Internacionais para os demais Continentes:

Profa. Dra. Gina Vidal Marcilio Pompeu - UNIFOR - Ceará

Profa. Dra. Sandra Regina Martini - UNIRITTER / UFRGS - Rio Grande do Sul

Profa. Dra. Maria Claudia da Silva Antunes de Souza - UNIVALI - Santa Catarina

Educação Jurídica

Profa. Dra. Viviane Coêlho de Séllos Knoerr - Unicuritiba - PR

Prof. Dr. Rubens Beçak - USP - SP

Profa. Dra. Livia Gaigher Bosio Campello - UFMS - MS

Eventos:

Prof. Dr. Yuri Nathan da Costa Lannes - FDF - São Paulo

Profa. Dra. Norma Sueli Padilha - UFSC - Santa Catarina

Prof. Dr. Juraci Mourão Lopes Filho - UNICHRISTUS - Ceará

Comissão Especial

Prof. Dr. João Marcelo de Lima Assafim - UFRJ - RJ

Profa. Dra. Maria Creusa De Araújo Borges - UFPB - PB

Prof. Dr. Antônio Carlos Diniz Murta - Fumec - MG

Prof. Dr. Rogério Borba - UNIFACVEST - SC

T772

Transformações na ordem social e econômica e regulação[Recurso eletrônico on-line] organização CONPEDI

Coordenadores: Ana Paula Basso, Ana Elizabeth Lapa Wanderley Cavalcanti, Gabriel Antinolfi Divan – Florianópolis: CONPEDI, 2025.

Inclui bibliografia

ISBN: 978-65-5274-273-5

Modo de acesso: www.conpedi.org.br em publicações

Tema: Os Caminhos Da Internacionalização E O Futuro Do Direito

1. Direito – Estudo e ensino (Pós-graduação) – Encontros Nacionais. 2. Transformações na ordem social e econômica. 3. Regulação.

XXXII Congresso Nacional do CONPEDI São Paulo - SP (4: 2025: Florianópolis, Brasil).

CDU: 34

XXXII CONGRESSO NACIONAL DO CONPEDI SÃO PAULO - SP

TRANSFORMAÇÕES NA ORDEM SOCIAL E ECONÔMICA E REGULAÇÃO

Apresentação

No dia 26 de novembro de 2025, como parte do XXXII Congresso Nacional do CONPEDI, na sede da Universidade Presbiteriana Mackenzie, em São Paulo-SP, os professores Ana Elizabeth Lapa Wanderley Cavalcanti (Universidade Presbiteriana Mackenzie-SP), Ana Paula Basso (Universidade Federal da Paraíba-PB) e Gabriel Antinolfi Divan (Universidade de Passo Fundo-RS) coordenaram o Grupo de Trabalho n. 25, denominado TRANSFORMAÇÕES NA ORDEM SOCIAL E ECONÔMICA E REGULAÇÃO.

Os trabalhos apresentados demonstraram qualidade, atualidade e a vibração características das melhores e mais proveitosas discussões dos Grupos do evento, com a participação ativa dos presentes nos blocos de debates que se seguiram às comunicações. E, mais: se entrelaçaram com bastante pertinência não só para com a temática geral respectiva, mas com vários e ricos eixos de contato entre os mesmos.

Assim, é com alegria que subscrevemos esse texto de apresentação para essa profícua publicação que traz a íntegra dos trabalhos submetidos ao Grupo no dia, e certamente vai legar uma leitura e um estudo proveitosos daqueles que vão aqui publicados.

Passemos a um breve resumo dos trabalhos que integraram as apresentações:

O trabalho **A RELAÇÃO EMPREGATÍCIA SOB OS EFEITOS DA PLATAFORMIZAÇÃO: DANOS E CONSEQUÊNCIAS AO TRABALHADOR** de Antonio Jose Saviani da Silva e Matheus Arcoleze Marelli - da Universidade Estadual do Norte do Paraná-PR, discute a questão de uma modernização da visão econômico-social (e jurídica) das relações de emprego a partir da transformação da própria ordem social com o ponto de vista do dinamismo econômico de uma sociedade mediada pela “plataformização” como paradigma.

Ana Elizabeth Lapa Wanderley Cavalcanti e Douglas Belanda - do programa de Pós Graduação em Direito Político e Econômico da Universidade Presbiteriana Mackenzie-SP apresentaram o trabalho intitulado **TECNOFEUDALISMO E IMPACTOS NA SOCIEDADE DA INFORMAÇÃO: APONTAMENTOS ECONÔMICOS E POLÍTICOS DIANTE DA SOCIEDADE GLOBAL**, comentando o paradigma atual econômico-político que muitos

autores consideram tecnofeudalista, alterando drasticamente as relações pautadas em um capitalismo tradicional em uma realidade de extrativismo diferenciado na era das chamadas big techs.

O artigo **ESTADO, CIDADANIA E DIREITO: POSSIBILIDADES POLÍTICAS E JURÍDICAS EM MEIO AO REALISMO CAPITALISTA** de autoria de Gabriel Antinolfi Divan, Luíz Felipe Souza Vizzoto e Bruna Segatto Dall Alba - do Programa de Pós-Graduação em Direito da Universidade de Passo Fundo-RS, discute a relação entre direito, economia política e sociologia a partir das ideias do pensador britânico Mark Fisher e das formas de subjetividade geradas em uma era pautada no que ele chama de realismo capitalista. São discutidas possíveis alternativas para a reorganização de direitos, padrões e garantias sob a égide de um neoliberalismo que desbasta alguns desses pilares.

O trabalho **TRANSFORMAÇÕES DA ORDEM ECONÔMICA E A RECUPERAÇÃO JUDICIAL ÀS INSTITUIÇÕES NÃO EMPRESÁRIAS NO BRASIL: UMA ANÁLISE INTERDISCIPLINAR E A INCONSISTÊNCIA JURISPRUDENCIAL** de autoria de Saulo Bichara Mendonça e Alvaro dos Santos Maciel - da Universidade Federal Fluminense-RJ, fora apresentado pelo último coautor, e discute, via estudos de caso, a questão da variação jurisprudencial superior (especialmente pelo STJ) no que diz para com critérios que permite e /ou conduzem os pedidos de Recuperação Judicial. Os questionamentos passam por uma visão crítica de uma revisão legal acerca desses critérios, como forma de busca de segurança jurídica que estabilize a oscilação judicial sobre o tema.

Ana Paula Basso e Larissa Luciana de Melo - da Universidade Federal da Paraíba-PB - apresentaram trabalho escrito também em coautoria com Marcio Flavio Lins De Albuquerque e Souto, intitulado **ECONOMIA DIGITAL: OS DESAFIOS TRIBUTÁRIOS DA REGULAÇÃO DAS APOSTAS ESPORTIVAS NO BRASIL**. Vai abordada no texto a questão das (im)possibilidades e dificuldades de enquadramento para a tributação das empresas especializadas em apostas esportivas e da necessidade de estabelecimento de balizas para evitar o desnível possível no caso no que diz para com medidas de elisão e de enquadramento tributário, e passam por complexas relações da digitalização da economia em cenário de interfaces internacionais.

O trabalho **ALÉM DA PUNIÇÃO: COMPLIANCE, CIDADANIA E O NOVO PARADIGMA NO COMBATE À CORRUPÇÃO SISTÊMICA**, de autoria de Affonso Ghizzo Neto da Universidade do Vale do Itajaí-SC e Fabiano Augusto Petean, da Universidade Presbiteriana Mackenzie-SP fora apresentado por esse último, promovendo fundamentalmente uma transformação de governanças e formas sociais e políticas (com

enfoque cidadão), para trabalhar com elementos fundamentais e atuais na temática, como por exemplo, a questão do compliance e das repercussões sociais das boas/máximas práticas empresariais. A participação da cidadania, com acesso a esses mecanismos e práticas de controle quanto à corrupção - para além do cenário exclusivamente judicial/institucional, é fundamental.

O artigo **POLÍTICAS PÚBLICAS, INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL, NECESSIDADE DE ENERGIA e DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL**, foi escrito e apresentado por Benedito Fonseca e Souza Adeodato, Ana Clara Lourenço Corrêa e João Gabriel de Carvalho Domingos de Aguiar, da Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro-RJ. O texto trata da pauta do desenvolvimento sustentável discutida na questão da finitude e do gasto energético, a partir do uso de indicadores sobre o aumento exponencial de uso de energia pelos novos modelos econômicos (sumamente na questão das empresas de processamento de dados e nos modelos de desenvolvimento de inteligência artificial). A falta de regulação e de preocupação ambiental com o abuso do gasto energético pelos modelos de exploração econômica referidos é uma das questões prementes do texto, e a proposta de uma necessidade específica de controle e legislação a respeito da matéria.

Claucir Conceição Costa apresentou texto escrito em coautoria com Augusto Moutella Nepomuceno - da UNESA-RJ - e Juliana Pereira Lança De Brito, da Universidade Federal Fluminense-RJ, intitulado **IMPACTOS ECONÔMICOS DA ATUAÇÃO NORMATIVA E SANCIONADORA DAS AGÊNCIAS REGULADORAS: ENTRE A AUTONOMIA REFORÇADA E A SEGURANÇA JURÍDICA**. Agências estatais de controle/regulação (como a Comissão de Valores Mobiliários, por exemplo) foram estudadas a partir da literatura jurídica e da jurisprudência para um questionamento sobre suas operações, seu funcionamento, e as discrepâncias entre a previsão de sua atuação e os reais desafios e entraves quanto a ela. Não há como regular e hiper-sancionar as agências de forma a inibir e inviabilizar sua atuação com tentativas de controle ambicioso, bem como a desregulação e a ausência de fiscalização sobre seu funcionamento gera igualmente discrepâncias indesejadas para órgãos cuja estabilidade é fundamental .

O trabalho **ANÁLISE ESTRATÉGICA DA RESPONSABILIDADE CIVIL DOS DIRETORES DAS EMPRESAS DE APOSTAS DE QUOTA FIXA** foi escrito e apresentado por Frederico de Andrade Gabrich - da Universidade FUMEC-MG. Nele, a densificação temática passa pela discussão legal sobre a regulamentação desse tipo de operação e por um questionamento sobre os limites e avanços que a responsabilização de executivos e operadores possui (fazendo frente à ideia de que se igualam em responsabilidade solidária os diretores, em todas ocasiões, independentemente de individualização, e à confusão entre as

responsabilidades e deveres das figuras dos diretores executivos e da empresa/pessoa jurídica em si).

Eliane Venâncio Martins apresentou artigo escrito em coautoria com Edvânia Antunes Da Silva e Sébastien Kiwonghi Bizawu, intitulado **DIREITOS HUMANOS E SUSTENTABILIDADE: UMA ABORDAGEM JURÍDICA REFLEXIVA**. O trabalho enfoca a questão de sustentabilidade vista dentro da perspectiva dos direitos humanos. Temas como o envolvimento comunitário em dilemas como coleta seletiva de lixo e práticas de preservação, enfatizam o caráter que mescla economia circular com exercício e criação de uma visão atualizada de cidadania. Problemas que envolvem o próprio conceito e uso de cidades precisam de participação cidadã e uma integralização de abordagem que reúna direito ambiental com efetiva emancipação.

Eliane Venâncio Martins igualmente apresentou artigo escrito em coautoria com Edvânia Antunes Da Silva, intitulado **EDUCAÇÃO AMBIENTAL E SUSTENTABILIDADE URBANA: O IMPACTO DOS RESÍDUOS SÓLIDOS NA CONSERVAÇÃO DO PATRIMÔNIO CULTURAL**. Neste trabalho, as autoras focalizam a questão da limpeza urbana frente ao contexto patrimonial público ante a política relativa a resíduos sólidos. O artigo se estrutura em seções, sendo elas protagonizadas por discussão sobre educação ambiental, ambiente urbano, estudos comparativos de casos em relação à geração de resíduos e soluções de coleta e reciclagem, visando educação cidadã na temática.

Desejamos uma ótima leitura e excelentes cruzamentos acadêmicos a partir desse volume!

Ana Elizabeth Lapa Wanderley Cavalcanti - Universidade Presbiteriana Mackenzie-SP

Ana Paula Basso - Universidade Federal da Paraíba-PB

Gabriel Antinolfi Divan - Universidade de Passo Fundo-RS

São Paulo, 26 de Novembro de 2025

DA JUDICIALIZAÇÃO À GESTÃO ESTRATÉGICA: O TURNAROUND COMO MODELO DE GOVERNANÇA PARA REESTRUTURAÇÃO DE DÍVIDAS NO DIREITO BRASILEIRO

FROM LITIGATION TO STRATEGIC MANAGEMENT: TURNAROUND AS A GOVERNANCE FRAMEWORK FOR CORPORATE DEBT RESTRUCTURING IN BRAZILIAN LAW

**Letícia Rosim
Geralda Cristina de Freitas Ramalheiro
Fernando Passos**

Resumo

A crescente judicialização do endividamento empresarial no Brasil revela as limitações de um modelo jurídico predominantemente reativo, burocrático e pautado na lógica adversarial. Embora a Lei nº 11.101/2005 e suas reformas (Leis nº 14.112/2020 e nº 14.193/2021) tenham institucionalizado mecanismos de recuperação judicial e extrajudicial, sua aplicação permanece restrita por entraves procedimentais, baixa adesão dos credores e ausência de soluções preventivas eficazes. Diante desse cenário, este artigo investiga se o modelo de turnaround, consolidado no campo da gestão estratégica como processo de reestruturação precoce e multidimensional, pode ser transposto ao Direito brasileiro como mecanismo jurídico de governança para tratamento do endividamento. Adotando metodologia qualitativa e exploratória, baseada em revisão bibliográfica interdisciplinar, análise crítica da legislação e exame de práticas negociais, o estudo demonstra que o turnaround é compatível com princípios estruturantes do Direito Privado, como função social do contrato, boa-fé objetiva e desjudicialização. Defende-se que sua institucionalização pode preencher a lacuna entre a crise incipiente e a insolvência formal, oferecendo uma via preventiva e colaborativa para reorganização patrimonial. Conclui-se que a incorporação do turnaround como categoria jurídico-estratégica representa não apenas uma inovação conceitual, mas um imperativo institucional para racionalizar a gestão da crise, reduzir litígios e preservar valor econômico e social.

Palavras-chave: Reestruturação de dívidas, Mecanismos pré-insolvenciais, Governança contratual, Reorganização negociada, Prevenção de crises

Abstract/Resumen/Résumé

The increasing judicialization of corporate debt in Brazil exposes the limitations of a predominantly reactive legal model based on bureaucratic procedures and adversarial logic. Although Law No. 11,101/2005 and its recent amendments (Laws No. 14,112/2020 and 14,193/2021) have institutionalized judicial and extrajudicial reorganization mechanisms, their effectiveness remains limited due to procedural bottlenecks, low creditor adherence, and the absence of preventive solutions. In this context, this article examines whether the

turnaround model, consolidated in strategic management as a proactive and multidimensional restructuring process, can be translated into Brazilian law as a governance mechanism for debt management. Using a qualitative and exploratory methodology based on interdisciplinary literature review, critical legislative analysis, and examination of negotiation practices, the study demonstrates that turnaround is compatible with key principles of Private Law, such as the social function of contracts, objective good faith, and dejudicialization. It argues that institutionalizing turnaround may bridge the gap between early-stage financial distress and formal insolvency, offering a preventive and collaborative pathway for corporate reorganization. The article concludes that recognizing turnaround as a legal-strategic category is not merely a conceptual innovation but an institutional imperative to rationalize crisis management, reduce litigation, and preserve economic and social value.

Keywords/Palabras-claves/Mots-clés: Debt restructuring, Pre-insolvency mechanisms, Contractual governance, Negotiated reorganization, Crisis prevention

1 INTRODUÇÃO

A crescente complexidade das relações obrigacionais no capitalismo contemporâneo tem imposto ao Direito desafios significativos no tratamento das crises econômico-financeiras enfrentadas por empresas e seus sócios. O fenômeno do endividamento, em especial, extrapola a mera inadimplência contratual e assume contornos estruturais que evidenciam disfunções nos modelos tradicionais de gestão de crise (Santos et al., 2023). No Brasil, esse quadro é agravado pela excessiva judicialização das controvérsias (Castelliano et al., 2024), pela morosidade do sistema de justiça e pela insuficiência dos instrumentos legais disponíveis para promover soluções eficazes, sustentáveis e compatíveis com os princípios da função social do contrato, da boa-fé objetiva e da preservação da empresa (Monteiro; Monteiro Junior, 2022).

Neste contexto, observa-se que a dogmática jurídica nacional ainda opera majoritariamente a partir de lógicas remediais e litigiosas, mesmo em situações que demandam abordagem estratégica, multidisciplinar e orientada à reorganização econômica dos agentes (Carvalho, 2016). Embora a Lei nº 11.101/2005, reformada pelas Leis nº 14.112/2020 e nº 14.193/2021, represente um avanço na institucionalização da recuperação judicial e extrajudicial, tais instrumentos continuam limitados pela baixa adesão dos credores, por um aparato burocrático disfuncional e por uma cultura jurídica que privilegia a tutela estatal em detrimento de soluções consensuais e preventivas (Ribeiro, 2023). A literatura jurídica, por sua vez, ainda se mostra incipiente na proposição de paradigmas alternativos de enfrentamento do endividamento, especialmente na interseção entre Direito e gestão empresarial (Silva et al., 2024).

A lacuna teórica aqui identificada reside, precisamente, na ausência de uma abordagem sistemática do *turnaround*, conceito consolidado no campo da administração estratégica, como categoria analítica aplicável ao Direito. Tradicionalmente compreendido como um processo de reestruturação organizacional em contextos de crise, o *turnaround* envolve diagnóstico situacional, reorganização de passivos, realinhamento estratégico e mobilização de stakeholders em torno da viabilidade econômica do negócio. No entanto, sua apropriação pelo campo jurídico permanece pontual, difusa e limitada a estudos empíricos ou práticas negociais isoladas. Falta, assim, uma reflexão conceitual e normativa sobre como os princípios e métodos do *turnaround* podem ser incorporados à atuação jurídica, especialmente na prevenção da insolvência e na gestão do endividamento fora do processo judicial.

Diante disso, a problemática central que norteia este estudo consiste em indagar: é possível conceber o *turnaround* como mecanismo jurídico-estratégico de gestão do

endividamento no Direito brasileiro, apto a contribuir para a desjudicialização, a preservação de empresas e a reorganização contratual em contextos de crise? O objetivo geral é analisar criticamente o *turnaround* como referencial teórico e prático para a gestão do endividamento no Direito brasileiro, explorando suas potencialidades na prevenção da judicialização, na reestruturação de obrigações e na promoção da racionalidade econômica nos vínculos contratuais. Como objetivos específicos, propõem-se: (i) identificar os fundamentos conceituais e operacionais do *turnaround* no campo da gestão de crises e sua possível transposição ao domínio jurídico; (ii) examinar a compatibilidade do *turnaround* com os princípios e diretrizes do Direito brasileiro, em especial nos campos contratual e empresarial; e (iii) propor diretrizes jurídicas e institucionais para a incorporação do *turnaround* como estratégia legítima de desjudicialização e reorganização patrimonial no ordenamento jurídico nacional.

Para tanto, a metodologia adotada será qualitativa e exploratória, com base em revisão bibliográfica interdisciplinar (Direito, Administração, Economia), análise documental de práticas negociais em casos reais de reestruturação empresarial, e estudo crítico da jurisprudência nacional relativa à renegociação de dívidas, processos de recuperação judicial e estratégias pré-falimentares. O artigo também se apoia em uma abordagem teórico-propositiva, voltada à construção de um modelo jurídico-normativo fundado nos princípios da cooperação, prevenção de litígios e eficiência econômica.

Para apresentar os resultados, a estrutura deste artigo foi organizada em quatro seções, além desta introdução. Na primeira seção será examinado o tratamento jurídico do endividamento no Brasil, com enfoque nos limites dos mecanismos judiciais de recuperação e na ausência de modelos pré-processuais eficazes. A segunda seção apresentada os fundamentos conceituais do *turnaround* no campo da gestão empresarial, com destaque para suas fases, ferramentas e indicadores de sucesso. A terceira seção será dedicada à construção teórica do *turnaround* como mecanismo jurídico, discutindo suas interfaces com os princípios contratuais, as práticas de negociação assistida e a dogmática da desjudicialização. Por fim, na quarta seção, serão apresentadas propostas normativas e práticas para a institucionalização do *turnaround* como categoria jurídica aplicável à gestão do endividamento, seguidas pelas conclusões do estudo.

2. O TRATAMENTO JURÍDICO DO ENDIVIDAMENTO NO BRASIL: LIMITES E PARADOXOS DA JUDICIALIZAÇÃO

No ordenamento jurídico brasileiro, a gestão do endividamento tem sido historicamente marcada por uma resposta predominantemente judicial e reativa. Essa abordagem reflete não apenas uma tradição legalista que privilegia a tutela jurisdicional como instância última de resolução de conflitos, mas também uma cultura jurídica fortemente adversarial, pouco afeita à negociação assistida e à construção de soluções consensuais em contextos de crise. Tal padrão, reproduzido tanto na prática forense quanto na formulação normativa, tem produzido um conjunto de disfunções institucionais, entre as quais se destacam a morosidade dos processos de reestruturação empresarial, a ineficácia das decisões judiciais na contenção do passivo e a corrosão da confiança entre devedores e credores (Silva; Ferreira, 2016; Bressan, 2009; Santos et al., 2023).

Embora o ordenamento disponha de instrumentos normativos que visam tratar o endividamento de forma estruturada, notadamente a recuperação judicial e a extrajudicial previstas na Lei nº 11.101/2005, a experiência prática evidencia que tais mecanismos, longe de constituírem soluções ágeis e eficientes, têm sido frequentemente utilizados como último recurso diante do colapso negocial. Em sua origem, a recuperação judicial foi concebida como um instrumento de natureza híbrida, com forte inspiração na lógica do *Chapter 11* norte-americano, voltado à preservação da empresa viável e à harmonização dos interesses de credores e devedores em um contexto de reorganização. No entanto, sua operação concreta no Brasil vem sendo marcada por entraves burocráticos, lentidão procedural, baixa taxa de sucesso e elevada judicialização incidental. Diversos estudos apontam que os processos de recuperação judicial se prolongam por anos, sem assegurar efetiva reestruturação empresarial, servindo muitas vezes apenas como mecanismos de suspensão temporária da execução do passivo, com elevado custo financeiro, reputacional e processual para as partes envolvidas (Tavares, 2023; Cardoso; Furlan, 2023; Silva et al., 2022; Santos, 2024; Parente Júnior, 2025).

A recuperação extrajudicial, embora concebida como uma alternativa menos onerosa e mais célere, enfrenta obstáculos igualmente relevantes (Becue, 2024; Viegas, 2016; Santos et al., 2023). O principal deles reside na exigência de adesão de um percentual mínimo dos credores para que o plano possa ser homologado judicialmente, o que, na prática, se converte em um veto político ao acordo, sobretudo quando há interesses conflitantes entre classes de crédito. Soma-se a isso o fato de que o modelo jurídico brasileiro não dispõe de estruturas normativas suficientemente robustas para fomentar negociações pré-processuais efetivas, nem tampouco incentiva a mediação especializada em dívidas empresariais como prática

institucionalizada. O resultado é a permanência de uma lacuna entre os instrumentos legais disponíveis e a dinâmica econômica concreta das crises de endividamento, que muitas vezes exigem respostas mais céleres, adaptativas e cooperativas.

Nesse contexto, a implementação dos planos de reestruturação empresarial nem sempre se revela viável, seja em razão da fragilidade econômico-financeira da devedora, seja pela assimetria entre suas projeções e a realidade operacional da empresa (Guizzo, 2020). Isso pode acabar culminando na falência e no encerramento das atividades, resultado contrário àquele buscado pelas empresas.

Do ponto de vista da dogmática contratual, a abordagem tradicional do inadimplemento ainda opera sob a lógica do desequilíbrio bilateral e da imputação de culpa, o que reforça a resistência dos credores, em especial instituições financeiras, a admitir estratégias de reestruturação fora do processo judicial (Santos et al., 2023; Silva, 2020). A despeito do avanço de princípios como a boa-fé objetiva e a função social do contrato, que oferecem fundamento para a flexibilização e adaptação dos vínculos em situações de crise, a cultura jurídica dominante permanece apegada à rigidez formal das cláusulas contratuais, dificultando a abertura de espaços para o diálogo e a negociação paritária. Nesse sentido, os dispositivos legais que incentivam a renegociação, como os previstos na Lei nº 14.181/2021, voltada ao superendividamento de consumidores, ainda carecem de eficácia prática, seja por ausência de regulamentação adequada, seja pela baixa institucionalização das práticas negociais no cotidiano forense e extrajudicial.

Esse cenário produz um paradoxo: ao mesmo tempo em que o sistema jurídico brasileiro reconhece, ao menos em tese, a importância da preservação da empresa e da desjudicialização dos conflitos, ele oferece poucos instrumentos para que tais diretrizes se convertam em práticas operacionais. O resultado é um círculo vicioso em que devedores, diante da intransigência dos credores e da falta de canais negociais efetivos, recorrem à recuperação judicial como forma de obter proteção temporária, mesmo em casos nos quais a renegociação direta poderia ser mais eficaz, menos onerosa e mais célere. Tal dinâmica fragiliza o tecido produtivo, onera o sistema de justiça e compromete a confiança nas instituições jurídicas.

Em resposta a esse impasse, parte da doutrina tem defendido a necessidade de institucionalizar modelos de negociação assistida, inspirados em experiências internacionais que valorizam a atuação extrajudicial e a mediação especializada em contextos de crise empresarial. No entanto, essas propostas ainda carecem de sistematização normativa, respaldo institucional e integração com as práticas de gestão organizacional. É nesse vazio, entre a insuficiência dos modelos legais existentes e a ausência de alternativas eficazes, que o

turnaround se apresenta como uma possível ponte entre o Direito e a gestão estratégica da crise. Sua lógica de atuação precoce, fundamentada em diagnósticos precisos, intervenção técnica e participação ativa de stakeholders, oferece parâmetros concretos para a construção de uma nova abordagem jurídica do endividamento, mais preventiva, cooperativa e orientada à viabilidade de longo prazo.

A leitura crítica do tratamento jurídico do endividamento no Brasil revela, portanto, uma desconexão entre o desenho normativo, a prática institucional e as exigências econômicas do tempo presente. Superar essa disjunção implica repensar não apenas os instrumentos formais de recuperação, mas também a lógica que informa a atuação jurídica em contextos de crise. É necessário abandonar a visão punitiva do devedor inadimplente e reconhecer a complexidade estrutural dos processos de endividamento, adotando ferramentas que permitam a sua gestão de forma racional, dialógica e estratégica. O *turnaround*, como se verá na próxima seção, oferece uma matriz conceitual e metodológica adequada a esse desafio, com potencial de reformular os modos de pensar e praticar o Direito em cenários de crise econômico-financeira.

2.1. Limites práticos da Lei nº 11.101/2005: entraves operacionais, culturais e institucionais

Apesar de seu inegável avanço normativo, a Lei nº 11.101/2005 enfrenta importantes obstáculos práticos à efetivação de seus objetivos, revelando um descompasso entre sua estrutura formal e os desafios concretos da reestruturação empresarial no Brasil. Essa assimetria entre o texto legal e a realidade institucional compromete a efetividade dos mecanismos de recuperação, tanto judicial quanto extrajudicial, e evidencia a necessidade de reformas mais abrangentes que transcendam o plano legislativo para alcançar dimensões estruturais, culturais e econômicas.

A morosidade processual constitui um dos entraves mais notórios à eficácia da recuperação judicial. O ideal de celeridade, essencial para impedir o agravamento da crise, é frequentemente frustrado pela sobrecarga do Judiciário, pela complexidade procedural e pela ausência de varas especializadas em diversas regiões do país. Embora o artigo 47 da Lei nº 11.101/2005 afirme que sua finalidade é preservar a empresa e seus valores sociais e econômicos, o rito processual, marcado por prazos longos, sucessivas assembleias, recursos incidentais e obstáculos à homologação dos planos, frequentemente transforma a recuperação em um processo de desgaste financeiro e institucional. Como observa Ribeiro (2023), a lentidão na tramitação é incompatível com a urgência que caracteriza os momentos de colapso operacional das empresas.

Esse fator é agravado quando se consideram as pequenas e médias empresas, as quais representam a maioria do tecido produtivo nacional, mas que, na prática, não conseguem acessar ou sustentar financeiramente os instrumentos legais de recuperação. Os custos envolvidos, honorários advocatícios, perícias, administração judicial, auditorias e o próprio passivo circulante durante o *stay period*, são proibitivos para empresas que já se encontram em situação de liquidez crítica. Isso transforma a recuperação judicial, na prática, em um instituto de elite, restrito a empresas de grande porte com capacidade de investimento em consultoria técnica e jurídica especializada.

No plano normativo, o instituto da recuperação extrajudicial também se mostra subutilizado e de difícil operacionalização (Becue, 2024; Viegas, 2016; Santos et al., 2023). Apesar de apresentar vantagens relevantes, como maior confidencialidade, menor custo e possibilidade de adaptação às peculiaridades do devedor, enfrenta obstáculos como a exigência de quóruns de adesão altos, a ausência de *stay period* automático e a resistência dos credores em participar de negociações fora da chancela judicial. Esses fatores, somados à escassa cultura de mediação pré-processual no meio empresarial, contribuem para o esvaziamento de sua função estruturante no sistema brasileiro de insolvência.

Outro ponto crítico reside na qualidade dos planos de recuperação apresentados ao Judiciário. Em muitos casos, os planos são frágeis, baseados em projeções irrealistas ou meramente formalistas, sem diagnóstico adequado da crise e sem viabilidade econômica concreta. A ausência de diretrizes técnicas mínimas para sua elaboração, somada à carência de mecanismos de controle e monitoramento, contribui para a baixa taxa de cumprimento dos planos aprovados.

Tais fragilidades são reforçadas por um ambiente cultural que ainda associa a recuperação judicial ao fracasso, o que leva muitos empresários a retardar a adoção de medidas preventivas até que a situação seja irreversível. Há um déficit generalizado de formação em gestão de crise, planejamento financeiro e governança corporativa, especialmente entre micro e pequenos empreendedores. Essa lacuna educacional, aliada à falta de políticas públicas de orientação e assessoria técnica, compromete o potencial preventivo da legislação e perpetua o uso tardio e defensivo dos mecanismos legais.

Adicionalmente, a estrutura de incentivos da própria Lei nº 11.101/2005 apresenta distorções relevantes. A posição privilegiada dos créditos trabalhistas e tributários, embora juridicamente justificada, pode desestimular a participação de credores financeiros em processos de reestruturação. A ausência de um regime eficaz de *DIP Financing*, financiamento prioritário para empresas em recuperação, somada à regulação restritiva do Banco Central,

impede que o capital necessário à continuidade operacional da empresa flua de forma estável durante o processo. Isso alimenta um círculo vicioso: a empresa não obtém recursos para se recuperar, o plano fracassa e o passivo se agrava, culminando na falência.

A questão da especialização judicial também permanece como um gargalo relevante. Embora a jurisprudência do STJ reconheça a importância de varas especializadas, sua implantação está concentrada em grandes centros, como São Paulo e Rio de Janeiro, o que compromete o tratamento técnico de casos em outras regiões. A complexidade das matérias envolvidas (que englobam aspectos contábeis, financeiros, societários e operacionais) exige uma formação multidisciplinar do julgador, ainda ausente na maioria das comarcas. Como mostram experiências internacionais, sistemas de insolvência eficazes pressupõem não apenas boas leis, mas também ecossistemas institucionais coesos, com magistrados preparados, profissionais certificados e mecanismos de governança e auditoria operando de forma articulada.

Mesmo as reformas introduzidas pela Lei nº 14.112/2020, embora tenham promovido avanços pontuais, como a possibilidade de planos apresentados por credores, ampliação de prazos e regulamentação mais detalhada de algumas etapas, ainda não enfrentaram as causas estruturais da ineficiência do sistema. A ausência de articulação entre o direito recuperacional e o regime tributário, a dificuldade de inclusão dos entes públicos nas negociações e a desconfiança do mercado financeiro em relação à segurança jurídica dos planos são sintomas de um sistema fragmentado, que carece de coordenação interinstitucional.

Por fim, é necessário reconhecer que as fragilidades do regime jurídico da insolvência empresarial no Brasil não se esgotam nas deficiências legislativas ou processuais, mas estão enraizadas em estruturas mais amplas: ambiente econômico instável, alta carga tributária, regulação excessivamente complexa e baixos índices de produtividade. Qualquer proposta de reestruturação jurídica do sistema, inclusive aquelas que incorporam o *turnaround* como modelo, deverá levar em conta essas variáveis macroestruturais, sob pena de repetir o ciclo de reformas que modificam normas, mas não transformam práticas.

Diante das insuficiências normativas e institucionais que caracterizam o tratamento jurídico do endividamento no Brasil, emerge a necessidade de se buscar novos referenciais teóricos e operacionais capazes de racionalizar, antecipar e humanizar a gestão da crise econômica das empresas. Entre esses referenciais, o *turnaround*, até então restrito ao campo da administração, revela-se uma matriz conceitual promissora para a construção de uma nova categoria jurídica, não meramente descritiva, mas dotada de função normativa, articulada a

princípios estruturantes do ordenamento e apta a orientar a atuação de profissionais, juízes e instituições, tal qual discutido nas seções que seguem.

3. O TURNAROUND COMO ALTERNATIVA ESTRATÉGICA: CONCEITO E VANTAGENS

O conceito de *turnaround* emerge no campo da administração como resposta às crises profundas enfrentadas por organizações que atravessam fases de declínio financeiro, produtivo ou institucional. Traduzido como "reviravolta" ou "virada estratégica", o termo não se refere a uma solução isolada ou emergencial, mas sim a um processo sistemático, estratégico e multidimensional voltado à recuperação sustentável de uma organização. Embora consolidado como campo de estudo nas últimas décadas, suas origens remontam a experiências empíricas da década de 1950, especialmente nos Estados Unidos, quando gestores começaram a registrar casos bem-sucedidos de empresas que conseguiram restaurar sua viabilidade por meio de intervenções integradas, envolvendo desde o redesenho da governança até transformações culturais profundas (Peck & Reitzug, 2013).

Essas experiências pioneiras evidenciaram que a superação de crises organizacionais não se dá apenas com ajustes financeiros pontuais, mas demanda uma reestruturação abrangente das práticas gerenciais, das estratégias de mercado e, em muitos casos, das crenças institucionais que sustentam o funcionamento da organização. Com base nesse reconhecimento, o *turnaround* passou a ser concebido como uma disciplina própria dentro da administração, capaz de sistematizar práticas bem-sucedidas e fornecer modelos para situações complexas de risco. A literatura especializada, notadamente os estudos de Furman e McGahan (2002), Boyne (2006), Morrow et al. (2004) e Trahms et al. (2013), consolidou esse campo ao demonstrar que empresas em crise não apenas podem evitar o colapso, como também podem emergir mais resilientes e competitivas, desde que implementem mudanças estratégicas coordenadas, sustentadas por lideranças conscientes e preparadas.

A trajetória teórica do *turnaround* revelou que, embora as estratégias aplicadas variem de acordo com o setor, a estrutura organizacional e a intensidade da crise, existem elementos recorrentes nas reviravoltas bem-sucedidas. As abordagens mais eficazes envolvem a reavaliação crítica da estrutura de custos, a realocação de recursos para áreas mais produtivas, a revisão da liderança e da cultura institucional, bem como a adoção de práticas gerenciais mais responsivas ao ambiente externo. Lohrke et al. (2012) e Tansey et al. (2018), por exemplo, destacam o papel decisivo da cognição estratégica dos gestores em momentos de inflexão,

indicando que a capacidade de ler corretamente os sinais da crise, tomar decisões rápidas e mobilizar o capital humano interno são variáveis centrais para a recuperação.

Ao contrário do senso comum, o sucesso de um processo de *turnaround* não depende exclusivamente da implementação de cortes ou medidas drásticas de contenção. Outros estudos, como os de Abebe e Tangpong (2018), Garg et al. (2023) e Chowdhury (2002), demonstram que a dimensão simbólica e motivacional da organização é igualmente importante. A manutenção da moral dos trabalhadores, o engajamento das equipes e a comunicação transparente são fatores que, em situações de instabilidade, podem ser determinantes para o êxito ou o fracasso da estratégia de recuperação. Assim, o *turnaround* deve ser compreendido como um processo essencialmente organizacional e relacional, que articula elementos técnicos com aspectos humanos, culturais e institucionais.

Com o amadurecimento do campo, consolidou-se também o entendimento de que o *turnaround* exige a adoção de ferramentas analíticas e operacionais rigorosas, bem como o monitoramento constante de indicadores de desempenho. Instrumentos como a análise de fluxo de caixa, o mapeamento de processos internos, a redefinição da matriz SWOT e a modelagem de cenários são amplamente utilizados para embasar as decisões. Além disso, a literatura mais recente insiste na importância de se adotar uma abordagem orientada por dados, com indicadores-chave de desempenho (KPIs) não apenas financeiros, como liquidez, margem de lucro e rentabilidade, mas também indicadores não financeiros, tais como grau de satisfação do cliente, tempo de resposta ao mercado, eficiência operacional e engajamento dos colaboradores (Netto et al., 2015).

A integração entre essas variáveis é fundamental para o sucesso da estratégia. Conforme destacam Gotteiner et al. (2019), o *turnaround* eficaz não deve ser encarado apenas como uma resposta a crises instaladas, mas como parte de uma abordagem mais ampla de governança e gestão de riscos. Ao adotar um *ethos* preventivo, as organizações podem internalizar práticas de diagnóstico precoce e planejamento contínuo, fortalecendo sua resiliência e reduzindo a necessidade de intervenções radicais. A prática da reviravolta, portanto, deixa de ser um expediente extraordinário e se converte em modelo proativo de gestão adaptativa, aplicável não apenas a empresas privadas, mas também a organizações públicas e do terceiro setor, cuja sustentabilidade institucional é igualmente vulnerável a crises financeiras, reputacionais ou operacionais.

Nesse sentido, é possível afirmar que o *turnaround* evoluiu de uma técnica de recuperação empresarial para um campo consolidado de teoria e prática organizacional. Ao abranger dimensões técnicas, humanas e culturais, sua aplicação exige competências gerenciais

avançadas, liderança situacional e um projeto institucional claro. Essa sofisticação torna-o, também, um campo fértil para o diálogo com o Direito, sobretudo em áreas como o Direito empresarial, contratual e da insolvência, nas quais o enfrentamento do endividamento requer soluções que vão além da resposta jurídica tradicional. O presente artigo parte, justamente, da hipótese de que os princípios estruturantes do *turnaround* podem ser traduzidos e adaptados ao contexto normativo brasileiro, oferecendo novos caminhos para a atuação jurídica em cenários de crise, com vistas à superação da cultura adversarial, à preservação do valor social das empresas e à racionalização das respostas institucionais ao endividamento.

4. O TURNAROUND COMO CATEGORIA JURÍDICO-ESTRATÉGICA

A transposição do *turnaround* para o plano jurídico não se propõe a uma simples importação técnica de ferramentas gerenciais para empresas em situação de *distress* empresarial, como definido por Guizzo (2020), mas a um processo de tradução normativa e adaptação institucional, que permita compreender a reorganização empresarial como um fenômeno multidimensional, no qual os instrumentos de Direito Contratual, Empresarial e Processual devem operar de forma integrada e orientada por critérios de viabilidade econômica e justiça contratual. Em outras palavras, o *turnaround* jurídico não é apenas uma técnica de reorganização de passivos, mas um paradigma de atuação estratégica que resgata o protagonismo da negociação, a construção de soluções adaptadas e a atuação coordenada entre os sujeitos do contrato.

A primeira dimensão jurídica do *turnaround* é sua aderência ao princípio da função social do contrato, consagrado no artigo 421 do Código Civil e desenvolvido pela doutrina brasileira como critério para reequilibrar relações obrigacionais em contextos de assimetria ou ruptura. Em situações de crise, a lógica estritamente comutativa do contrato cede espaço à sua dimensão institucional e cooperativa, exigindo das partes e, especialmente, dos credores, comportamentos compatíveis com a preservação da atividade econômica e da finalidade social dos vínculos. O *turnaround*, ao estruturar um plano estratégico de reorganização com base na participação ativa de credores, fornecedores, gestores e trabalhadores, atualiza essa concepção funcional do contrato e dá concreção prática ao dever de preservar a empresa como unidade produtiva e agente de desenvolvimento.

A segunda dimensão diz respeito à boa-fé objetiva como princípio de colaboração e transparência negocial. Em contextos de crise, a manutenção de condutas rígidas, oportunistas ou excessivamente formais por parte dos credores compromete a própria possibilidade de superação do desequilíbrio. A jurisprudência brasileira já reconhece, em múltiplas ocasiões, a

abusividade de atitudes que inviabilizam negociações razoáveis ou frustram expectativas legítimas do devedor quanto à repactuação. Nesse cenário, o *turnaround* jurídico aparece como um instrumento que opera em sintonia com o dever de renegociar de boa-fé, exigindo das partes não apenas tolerância, mas proatividade na construção de soluções.

Uma terceira dimensão normativa relevante diz respeito à desjudicialização como vetor de eficiência sistêmica e emancipação das partes. A recorrente judicialização do endividamento no Brasil não decorre apenas da ausência de alternativas normativas, mas também da falta de modelos institucionais que reforcem a autonomia privada qualificada, mediada por profissionais especializados e referenciada por princípios jurídicos consistentes. O *turnaround*, ao enfatizar a intervenção precoce, a negociação assistida e a implementação de planos extrajudiciais de reorganização, dialoga com a agenda contemporânea da desjudicialização e com a proposta de construção de um sistema multiportas de resolução de crises. Seu potencial reside justamente em evitar que a judicialização seja o único caminho disponível para empresas em dificuldade, promovendo a autorresponsabilização das partes, o uso racional dos recursos do Judiciário e a preservação do valor econômico da empresa.

Ademais, o *turnaround* contribui para uma releitura estratégica do papel do advogado e do jurista em geral, que deixa de ser o defensor formal de posições jurídicas estanques e passa a assumir a função de agente de reorganização institucional, de articulador de interesses legítimos e de construtor de soluções sustentáveis. A prática jurídica contemporânea exige do profissional não apenas domínio técnico do ordenamento, mas também capacidade de leitura econômica do caso, análise de viabilidade, estruturação de planos e coordenação interprofissional. A atuação jurídica ancorada no *turnaround* requer competências que vão além do litígio e da retórica processual, incorporando metodologias de planejamento, comunicação assertiva, gestão de stakeholders e inteligência emocional.

Em termos de institucionalização, o *turnaround* pode ser incorporado ao repertório jurídico de diferentes formas: como cláusula contratual padrão em instrumentos de financiamento; como diretriz de conduta nas relações bancárias e comerciais; como parâmetro técnico para mediações especializadas; ou mesmo como fundamento normativo para a interpretação judicial de medidas cautelares, homologações e análises de viabilidade. A título exemplificativo, a cláusula de “plano de reestruturação prévio” poderia ser adotada em contratos empresariais como mecanismo de ativação de protocolos de negociação em situações de stress financeiro, com base nos princípios já presentes na legislação civil e empresarial.

Trata-se, portanto, de conceber o *turnaround* como uma categoria jurídico-estratégica autônoma, dotada de densidade normativa, que articula princípios fundamentais do Direito

Privado contemporâneo com práticas de reorganização econômica. Essa proposta não pretende substituir os institutos legais vigentes, como a recuperação judicial ou a extrajudicial, mas oferecer um modelo complementar, preventivo e dinâmico, capaz de preencher a lacuna hoje existente entre a crise incipiente e a insolvência formalizada. Em outras palavras, o *turnaround* oferece uma via intermediária entre a normalidade contratual e a intervenção judicial, promovendo um direito da crise que seja simultaneamente eficaz, colaborativo e comprometido com a preservação do valor social da empresa.

Na próxima seção, serão apresentadas propostas normativas e práticas para a institucionalização do *turnaround* no ordenamento jurídico brasileiro, com ênfase em sua incorporação em contratos, regulamentações setoriais, políticas públicas e instrumentos de mediação e governança negocial.

5. PROPOSTAS NORMATIVAS E INSTITUCIONAIS PARA A INCORPORAÇÃO DO TURNAROUND NO DIREITO BRASILEIRO

A consolidação do *turnaround* como categoria jurídico-estratégica demanda mais do que o mero reconhecimento teórico de sua utilidade: exige a criação de dispositivos normativos, institutos contratuais e estruturas institucionais capazes de conferir operatividade e segurança jurídica ao modelo. Para tanto, é necessário integrar os fundamentos conceituais do *turnaround* ao arcabouço jurídico já existente, sobretudo aos princípios contratuais, empresariais e processuais que orientam a reestruturação e a preservação da empresa no Direito brasileiro. O objetivo é ampliar o repertório disponível para o tratamento da crise econômica empresarial, não como substituição, mas como complemento estratégico aos mecanismos tradicionais de recuperação judicial e extrajudicial.

O primeiro eixo de atuação diz respeito à normatização contratual do *turnaround*. Instrumentos negociais, especialmente contratos bancários, comerciais e societários, podem incorporar cláusulas específicas que prevejam protocolos de intervenção estratégica em caso de inadimplência potencial, deterioração de indicadores ou surgimento de sinais de alerta. Tais cláusulas poderiam prever, por exemplo, a constituição de comitês provisórios de reestruturação, a mediação obrigatória com terceiros independentes, a obrigação de prestação de informações auditadas ou a adoção de plano de reorganização com base em parâmetros previamente acordados. A ideia é fomentar a cultura da reestruturação precoce e contratualizada, rompendo com a lógica da judicialização como única resposta à crise.

O segundo eixo envolve a reconfiguração do papel do advogado, do administrador judicial e de outros operadores do Direito, que devem assumir funções mais próximas à de

“gestores da crise” do que de meros intérpretes normativos. A capacitação técnica em reestruturação organizacional, análise econômico-financeira, técnicas de negociação multilateral e resolução de conflitos deve ser incorporada à formação jurídica, especialmente na pós-graduação e na educação continuada. A atuação profissional no contexto do *turnaround* exige habilidades interdisciplinares e capacidade de operar sob forte pressão institucional, com foco na preservação de valor, na coordenação de interesses diversos e na racionalização de expectativas.

O terceiro eixo diz respeito à regulação pública da reestruturação extrajudicial preventiva, por meio da criação de marcos normativos que reconheçam o *turnaround* como processo legítimo de reorganização e que incentivem sua adoção em estágios iniciais da crise. Políticas públicas específicas (como linhas de crédito vinculadas à apresentação de planos de reorganização, certificações de profissionais e empresas, incentivos fiscais para credores que aderirem à renegociação) podem estimular a utilização de metodologias estruturadas de recuperação. A criação de câmaras públicas ou híbridas de mediação de crises empresariais, vinculadas a entidades como o Sebrae, a OAB e as Juntas Comerciais, também pode fornecer o apoio institucional necessário para dar concretude ao modelo.

O quarto eixo, de natureza institucional, envolve a formação de ecossistemas locais e setoriais de reestruturação, com redes de consultores, juristas, economistas, contadores, analistas de crédito e mediadores especializados em gestão da crise. A experiência internacional demonstra que sistemas de insolvência eficazes não dependem exclusivamente da qualidade da legislação, mas da existência de um campo profissional consolidado, com práticas compartilhadas, ética profissional desenvolvida e confiança entre os atores. A constituição de núcleos regionais de *turnaround*, sob supervisão de entidades independentes e com certificações reconhecidas, pode funcionar como hubs de disseminação de boas práticas e como suporte técnico para empresas em situação de vulnerabilidade.

No plano legislativo, a incorporação do *turnaround* pode se dar mediante a criação de um regime jurídico complementar de reestruturação estratégica extrajudicial, a ser inserido, por exemplo, na Lei nº 11.101/2005, por meio de capítulos adicionais que regulamentem um procedimento simplificado, contratualizado e facultativo de reorganização assistida. Tal regime poderia operar com base na homologação judicial facultativa de planos validados por maioria qualificada dos credores, assegurando proteção jurídica aos pactos celebrados, mas sem impor o aparato procedural da recuperação judicial tradicional. Essa proposta já encontra respaldo na literatura e em projetos legislativos voltados à flexibilização do sistema recuperacional.

Paralelamente, é recomendável que o conceito de *turnaround* seja incorporado de forma transversal em normativas setoriais, como regulamentações do Banco Central sobre concessão de crédito a empresas em reestruturação, resoluções do Conselho Nacional de Justiça sobre mediação empresarial, e atos normativos da Receita Federal sobre negociação de passivos fiscais em contextos de reorganização. Essa transversalidade institucional permitirá que o modelo de reestruturação preventiva seja reconhecido, incentivado e protegido em múltiplas frentes, conferindo-lhe densidade jurídica e robustez operacional.

Por fim, é necessário desenvolver instrumentos de aferição, monitoramento e disseminação de resultados dos processos de *turnaround* no Brasil, com base em indicadores padronizados e relatórios públicos que permitam avaliar sua eficácia, identificar gargalos e consolidar jurisprudência administrativa e judicial sobre a aplicação do modelo. A padronização de relatórios de performance, a construção de bancos de boas práticas e a publicação de estudos de caso contribuirão para a legitimação técnica e institucional do *turnaround* como uma ferramenta jurídica de reorganização patrimonial, contratual e econômica.

Em síntese, a institucionalização do *turnaround* no Direito brasileiro exige uma ação multilateral: do legislador, do Poder Judiciário, das agências reguladoras, das universidades, das entidades profissionais e da sociedade empresarial. O esforço coordenado para transformar uma metodologia administrativa em uma categoria jurídica passa pela valorização da interdisciplinaridade, pela ampliação dos espaços de autonomia privada qualificada, e pela criação de ambientes jurídicos e institucionais favoráveis à reorganização produtiva. Ao final, o que está em jogo é a capacidade do Direito de se adaptar à complexidade econômica contemporânea, oferecendo respostas eficazes, céleres e justas às crises empresariais, sem renunciar a sua função transformadora e promotora de desenvolvimento.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A questão que orientou esta investigação, se e em que medida o modelo de *turnaround*, originalmente gestado no campo da administração, pode ser transposto ao Direito brasileiro como mecanismo alternativo e complementar de gestão do endividamento empresarial, encontrou resposta afirmativa, embora condicionada à existência de um ambiente jurídico normativamente coerente, institucionalmente robusto e culturalmente receptivo à racionalidade estratégica da reestruturação. Ao longo do artigo, demonstrou-se que o *turnaround* não apenas possui aderência conceitual com os princípios estruturantes do Direito Empresarial contemporâneo, como também oferece uma resposta potencialmente mais eficiente, tempestiva e colaborativa do que os mecanismos judicializados atualmente disponíveis.

O objetivo geral (analisar criticamente a viabilidade da incorporação do *turnaround* como categoria jurídica no tratamento do endividamento empresarial no Brasil) foi plenamente alcançado mediante a articulação entre os fundamentos teóricos da gestão da crise organizacional, a crítica ao regime jurídico vigente (centrado na Lei nº 11.101/2005), e a proposição de um modelo normativo e institucional alternativo, ancorado na racionalidade preventiva, na boa-fé objetiva e na função social do contrato. A abordagem adotada revelou que a superação dos entraves que limitam a eficácia dos atuais instrumentos legais passa pela introdução de modelos dinâmicos, negociados e desjudicializados de reorganização, capazes de ativar precocemente soluções viáveis, sustentáveis e juridicamente estáveis.

O primeiro objetivo específico, que consistia em revisar os fundamentos conceituais do *turnaround* no campo da gestão, foi atendido com a exposição crítica de sua evolução histórica, fases constitutivas, ferramentas operacionais e indicadores de sucesso. Demonstrou-se que o *turnaround* não é uma técnica isolada, mas um conjunto de estratégias integradas que visam restaurar a viabilidade econômica e institucional de organizações em situação crítica, tendo como premissa a capacidade de articulação multisectorial e a liderança estratégica na implementação de mudanças profundas.

O segundo objetivo específico (analisar as limitações práticas e estruturais do modelo jurídico atual de recuperação empresarial) foi desenvolvido com base em dados empíricos, literatura especializada e análise crítica da legislação vigente. Identificaram-se deficiências sistêmicas como a morosidade processual, o custo elevado da recuperação judicial, a fragilidade dos planos apresentados, a baixa adesão à recuperação extrajudicial e a ausência de mecanismos preventivos eficazes, especialmente para micro e pequenas empresas. Essa crítica sustentou a necessidade de modelos jurídicos alternativos que operem antes da consolidação da insolvência.

Por fim, o terceiro objetivo específico (propor diretrizes para a incorporação jurídica do *turnaround* como mecanismo de reorganização patrimonial e contratual) foi concretizado, com sugestões normativas e institucionais que incluem a introdução de cláusulas contratuais de reorganização, a capacitação técnica dos profissionais do Direito, o fortalecimento da reestruturação extrajudicial assistida, a criação de ecossistemas de suporte à reestruturação, e a possível inclusão de um regime complementar na própria Lei nº 11.101/2005. Essas diretrizes foram fundamentadas não apenas na dogmática jurídica, mas também em experiências internacionais e boas práticas de governança negocial.

No plano teórico, a principal contribuição do artigo consiste na reformulação do *turnaround* como categoria jurídico-estratégica, apta a operar como matriz normativa no tratamento da crise empresarial, articulando princípios do Direito Contratual, Empresarial e

Processual com práticas consolidadas de gestão de crise. Essa transposição amplia o repertório conceitual do Direito da Empresa, permitindo que juristas, legisladores e magistrados incorporem ao seu vocabulário e à sua prática uma racionalidade orientada à antecipação, à coordenação interinstitucional e à preservação de valor.

Do ponto de vista prático, o artigo oferece instrumentos normativos, institucionais e operacionais concretos para a atuação jurídica em contextos de crise, abrindo caminhos para uma transformação da cultura jurídica empresarial no Brasil. A proposta aqui desenvolvida permite que o advogado, o administrador judicial, o juiz, o legislador e o empresário atuem de maneira coordenada na construção de soluções mais céleres, menos onerosas e mais eficazes para a reestruturação econômica de organizações em risco.

Não obstante suas contribuições, o estudo apresenta limitações relevantes. A principal reside na ausência de estudo empírico aplicado com base em dados qualitativos e quantitativos sobre experiências de reestruturação empresarial no Brasil que tenham utilizado metodologias semelhantes ao *turnaround*, ainda que de forma informal. Essa limitação, contudo, é inerente ao caráter teórico-propositivo do artigo, que se propôs a fundar um novo paradigma normativo a partir de marcos conceituais e institucionais. Outras limitações incluem a heterogeneidade do sistema jurídico nacional, que dificulta a uniformização de práticas em diferentes regiões, e a falta de dados públicos padronizados sobre o desempenho real dos instrumentos de recuperação.

Diante disso, recomenda-se o aprofundamento da pesquisa empírica sobre processos de reorganização empresarial que tenham adotado princípios ou metodologias compatíveis com o modelo de *turnaround*, bem como a realização de estudos comparados com jurisdições que já incorporaram práticas de reestruturação preventiva. Além disso, recomenda-se ao legislador a formulação de projeto de lei que estabeleça um regime de reorganização extrajudicial estratégica, inspirado no modelo aqui proposto, e ao Poder Judiciário a promoção de boas práticas de mediação e negociação assistida voltadas à crise empresarial. Por fim, propõe-se às instituições de ensino jurídico e empresarial a inclusão sistemática de disciplinas voltadas à gestão estratégica da crise, capazes de formar profissionais preparados para atuar nos limites entre Direito, economia e governança.

Em conclusão, o reconhecimento do *turnaround* como categoria jurídica não é apenas uma inovação conceitual, mas um imperativo institucional. Sua incorporação ao Direito brasileiro tem o potencial de transformar radicalmente a forma como se comprehende, previne e trata o endividamento empresarial, contribuindo para a construção de um sistema mais eficiente, justo e orientado à preservação das atividades econômicas como instrumentos de cidadania e desenvolvimento.

REFERÊNCIAS

- ABEBE, Michael A.; TANGPONG, Chanchai. Founder-CEOs and corporate turnaround among declining firms. **Corporate Governance: An International Review**, v. 26, n. 1, p. 45-57, 2018.
- BECUE, Sabrina Maria Fadel. Tratamento legal do plano de recuperação extrajudicial brasileiro na hipótese de insolvência transnacional. **Revista da faculdade de direito DA UFMG**, v. 84, p. 351-366, 2024.
- BOYNE, George A. Strategies for public service turnaround: Lessons from the private sector?. **Administration & Society**, v. 38, n. 3, p. 365-388, 2006.
- BRESSAN, Valéria Gama Fully et al. Análise dos determinantes do endividamento das empresas de capital aberto do agronegócio brasileiro. **Revista de Economia e Sociologia Rural**, v. 47, p. 89-122, 2009.
- CARDOSO, Marcos Alexandre Nunes; FURLAN, Fernando Palma. A aplicação da lei de recuperação judicial (lei 11.101/2005) no agronegócio brasileiro. **Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação**, v. 9, n. 8, p. 2113-2126, 2023.
- CARVALHO, Salo. Crítica e contracritica dos movimentos de crítica à dogmática jurídica: ensaio sobre as transições da escola do direito livre e do movimento do direito alternativo em homenagem a Amilton Bueno de Carvalho. **Revista de Direitos e Garantias Fundamentais**, v. 17, n. 1, p. 9-48, 2016.
- CASTELLIANO, Caio; GUIMARAES, Tomas Aquino; GOMES, Adalmir de Oliveira. Fatores que aumentam o tempo do processo judicial no Brasil. **Revista de Administração Pública**, v. 58, p. e2023-0175, 2024.
- CHOWDHURY, Shamsud D. Turnarounds: A stage theory perspective. **Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de l'Administration**, v. 19, n. 3, p. 249-266, 2002.
- FURMAN, Jeffrey L.; MCGAHAN, Anita M. Turnarounds. **Managerial and Decision Economics**, v. 23, n. 4-5, p. 283-300, 2002.
- GARG, Janvee; JHA, Sonika; SINGH, Anil Kumar. Investigating the reorientation in manufacturing firms through a dynamic of strategic shift: An exploratory study. **Human Systems Management**, v. 42, n. 6, p. 609-631, 2023.
- GUZZO, Pedro. **Turnarounder: o segredo de uma reestruturação de empresa de sucesso**. São Paulo, SP: Editoras.com, 2020.
- LOHRKE, Franz T.; AHLSTROM, David; BRUTON, Garry D. Extending turnaround process research: Important lessons from the US civil war. **Journal of Management Inquiry**, v. 21, n. 2, p. 217-234, 2012.
- MONTEIRO, Eliane Oliveira. MONTEIRO, Júnio Oliveira. A educação financeira para o enfrentamento de crises econômicas. **Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento**. Ano. 07, Ed. 06, Vol. 07, pp. 05-20. Junho de 2022. ISSN: 2448-0959, Link de acesso: <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/administracao/enfrentamento-de-crises>, DOI: 10.32749/nucleodoconhecimento.com.br/administracao/enfrentamento-de-crises
- MORROW JR, J. L.; JOHNSON, Richard A.; BUSENITZ, Lowell W. The effects of cost and asset retrenchment on firm performance: The overlooked role of a firm's competitive environment. **Journal of management**, v. 30, n. 2, p. 189-208, 2004.

NETTO, Joaquim Teixeira et al. Estudo comparativo entre as práticas empresariais e a teoria de gerenciamento por Valor Agregado: o caso da construção civil. **Ambiente Construído**, v. 15, p. 145-160, 2015.

PARENTE JÚNIOR, Adelmy Ferreira; DOS SANTOS, Bernardo Olive. A eficácia da recuperação judicial no direito brasileiro análise conceitual e prática da efetividade do instituto. **Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação**, v. 11, n. 5, p. 3188-3203, 2025.

PECK, Craig; REITZUG, Ulrich C. School turnaround fever: The paradoxes of a historical practice promoted as a new reform. **Urban Education**, v. 49, n. 1, p. 8-38, 2014.

RIBEIRO, Marcia Carla Pereira; CECY, Mateus Dambiski. O estado de pré-insolvência empresarial e o tratamento precoce à crise da empresa. **RJLB-Revista Jurídica Luso-Brasileira**, v. 2, p. 1199-1240, 2023.

SANTOS, Jonabio Barbosa et al. Recuperação extrajudicial: análise dos argumentos do plano de recuperação pelas empresas listadas na B3. **International Journal of Scientific Management and Tourism**, v. 9, n. 5, p. 2685-2692, 2023.

SANTOS, Jonabio Barbosa et al. Recuperação extrajudicial: análise dos argumentos do plano de recuperação pelas empresas listadas na B3. **International Journal of Scientific Management and Tourism**, v. 9, n. 5, p. 2685-2692, 2023.

SANTOS, Vivian de Albuquerque Ramos et al. O Caso Americanas: a responsabilidade civil na recuperação judicial de sociedades anônimas. **Revista Contemporânea**, v. 4, n. 12, p. e7117-e7117, 2024.

SILVA, Diego Lemos; DE GOMES, Débora Gomes; FRARE, Anderson Betti. Passivo e recuperação judicial: uma análise de comportamento em empresas de capital aberto. **Revista Brasileira de Contabilidade e Gestão**, v. 11, n. 20, p. 115-132, 2022.

SILVA, Marcelo Lessa; ARAÚJO, Liane Maria Santiago Cavalcante; DA COSTA FELIPE, Karla Soraya. Relatório justiça em números 2024: análise da crise da cultura litigiosa no poder judiciário brasileiro. **Cuadernos de Educación y Desarrollo**, v. 16, n. 11, p. e6698-e6698, 2024.

SILVA, Rodrigo Guia. Interesse contratual positivo e interesse contratual negativo: influxos da distinção no âmbito da resolução do contrato por inadimplemento. **Revista IBERC**, v. 3, n. 1, 2020.

SILVA, Sabrina Espinele da; FERREIRA, Bruno Peréz. Relações entre o Índice de Basiléia e o Nível de Endividamento das Famílias Brasileiras. **Sociedade, contabilidade e gestão**, v. 11, n. 2, 2016.

TANSEY, Paul; SPILLANE, John P.; BROOKS, Tara. Creating opportunities in the face of an environmental jolt: exploring turnaround strategizing practices within large Irish construction contractors. **Construction management and economics**, v. 36, n. 4, p. 217-241, 2018.

TAVARES, Renato Fermiano. **O conflito de interesses entre sócios e administradores no procedimento da recuperação judicial**. Editora Dialética, 2023.

TRAHMS, Cheryl A.; NDOFOR, Hermann Achidi; SIRMON, David G. Organizational decline and turnaround: A review and agenda for future research. **Journal of management**, v. 39, n. 5, p. 1277-1307, 2013.

VIEGAS, Cláudia Mara. A natureza jurídica da recuperação extrajudicial e da aplicabilidade da teoria da imprevisão. **Percorso Acadêmico**, v. 6, n. 11, p. 128-154, 2016.