

# RECUPERAÇÃO EXTRAJUDICIAL: ARGUMENTOS PARA A DESJUDICIALIZAÇÃO DA CRISE

*Claudia Al-Alam Elias Fernandes<sup>2</sup>*

*Juliana Della Valle Biolchi<sup>3</sup>*

## 1. INTRODUÇÃO

Com a Reforma da Lei de Recuperação de Empresas, procurou-se incentivar a autocomposição entre devedor e seus credores nas situações de crise. Alterações na Lei 11.101/2005 (Lei de Recuperação de Empresas, LRE) foram realizadas no claro intuito de impulsionar a colaboração entre as partes, no sentido de tornar realidade uma das premissas do sistema de do direito de crise, de que as partes interessadas cooperariam para superar a ameaça à continuidade da atividade viável.

Nesse sentido, merecem destaque a incorporação de meios processuais como a mediação e a conciliação, antes e durante os processos recuperacionais, a criação da negociação antecedente<sup>4</sup>, o aprimoramento da recuperação extrajudicial, com ajustes pontuais de larga potencialidade, e a positivação da conversão do procedimento de recuperação extrajudicial em judicial (art. 163, § 7º, da Lei 11.101/2005), que reforça a imbricada relação entre as recuperações.

O presente estudo se ocupa de propor uma discussão sobre o novo cenário, em que fica mais clara às partes envolvidas nas situações de crise a expectativa de que elas tenham a maturidade de

---

2 Claudia Al-Alam Elias Fernandes. Advogada. Sócia do escritório Elias Fernandes Advogados, mestre e doutoranda em Direito pela USP. E-mail: c.fernandes@eliasfernandesadv.com.br

3 Juliana Della Valle Biolchi. Advogada. Diretora Geral da Biolchi Empresarial. Mestre em Direito pela UFPR. Mestre em Direitos Humanos e Desenvolvimento pela UPO. Especialista em Direito Público e em Direito Tributário. E-mail: juliana.biolchi@biolchi.com.br

4 Expressão que ora se utiliza para designar a cautelar antecedente, prevista no art. 20-B, § 1º, da Lei 11.101/2005.

resolver o problema por si próprias, diminuindo a intervenção do Poder Judiciário, o que pode ser chamado de desjudicialização da crise, prisma segundo o qual os procedimentos e meios processuais previstos na Lei 11.101/2005 devem ser aplicados ao caso concreto no sentido de se desenhar soluções adequadas e livremente negociadas.

Parte-se, como problema de pesquisa, da reflexão sobre a real possibilidade da recuperação extrajudicial se consolidar com veículo adequado para a superação da crise do devedor, fora do ambiente judicial, a partir da concepção de um sistema multiportas.

A pesquisa objetiva compreender as noções de declínio e crise, discutindo categorias jurídicas como elementos-chave para a construção de um repertório de superação das ameaças à continuidade, relacionando esse referencial terminológico à estruturação de um sistema de acesso à justiça que ofereça alternativas para se concretizar o princípio da preservação da atividade viável. Busca-se, ainda, analisar o incentivo à autocomposição como pedra angular da reforma legal, através da qual os mecanismos são ressignificados e renovados; para, por fim, discutir a recuperação extrajudicial com o procedimento híbrido que deve oferecer respostas flexíveis e multifacetadas aos desafios empresariais.

Esses são os assuntos dos quais se ocupam as seções que compõe o presente estudo, cujo método de procedimento é a revisão bibliográfica, e de abordagem, o dedutivo.

## **2. CICLO DE VIDA, DECLÍNIO E PRÉ-INSOLVÊNCIA JURÍDICA**

Entende-se que o ponto de partida para pensar a desjudicialização da crise empresarial é a compreensão do sentido dado ao termo: como ela se conecta à diacronia das organizações (ciclo de vida), qual o tratamento jurídico dado ao fenômeno e o que se espera das partes interessadas que a enfrentam.

A empresa, acontecimento econômico que se incorpora ao discurso jurídico de forma multifacetada, constituindo-se, portanto, em um fenômeno poliédrico, assim designado porque tem a propriedade

de mudar seu sentido na medida em que se pretende designar o agente, a atividade, o estabelecimento, ou, ainda, a instituição – suas dimensões,<sup>5</sup> é uma realidade complexa que reproduz, de forma hologramática, o mercado<sup>6</sup>.

Em sua autonomia, ela se comporta organicamente, convive, enfrenta e se transforma com as ameaças à sua continuidade:

Qualquer fenômeno físico, organizacional e vivo tende a degradar-se e a degenerar. A decadência e a desintegração constituem fenômenos normais. Ou seja, não seria normal, e sim inquietante, se as coisas não se modificassem com o tempo. Não existe nenhuma receita de equilíbrio. A única forma de lutar contra a degeneração é a regeneração constante, isto é, a aptidão do conjunto da organização para se regenerar e reorganizar-se enquanto enfrenta os processos de desintegração. (MORIN, 2021)

O ciclo de vida da empresa é contado em sua biografia – independente daquela de seus fundadores. Ela nasce, cresce, amadurece, decai e morre<sup>7</sup>. Sua continuidade está permanentemente sendo friccionada e sob o risco. A jornada para o fim é pavimentada pelo declínio organizacional: desafio constante e vívido que leva ao comprometimento da capacidade de gerar valor, que *“ocorre quando a organização deixa de antecipar, reconhecer, neutralizar ou se adaptar*

---

5 Segundo a já exaustivamente debatida visão asquiniana, que delimita a empresa em quatro perfis: subjetivo, funcional, patrimonial e corporativo (ASQUINI, 1996)

6 Conforme explica Morin: “A visão complexa diz que não só a parte está no todo como este está no interior das partes, que por sua vez está dentro do todo. Trata-se de algo diferente da concepção confusa de que tudo está em tudo e vice-versa. [...] Uma empresa se auto-organiza no seu mercado. O mercado é um fenômeno ao mesmo tempo ordenado, organizado e aleatório. É aleatório porque não existe absoluta certeza sobre as hipóteses e possibilidades de venda de produtos e serviços, mesmo que existam possibilidades, probabilidades, plausibilidades de que isso aconteça. O mercado é uma mistura de ordem e desordem” (MORIN, 2021).

7 Embora sejam raras, existem empresas centenárias ou mesmo seculares, muito embora sejam a exceção. Grande parte das companhias fecha, entra em processo de liquidação ou é incorporada por outra, em aquisições.

às pressões internas ou externas, que ameaçam sua sobrevivência no longo prazo” (WEITZEL, JONSSON; 1989). Resulta da própria atuação e da relação com o mercado.

Ciclos de potencial interrupção não são eventos excepcionais na vida das empresas: *“Toda instituição é vulnerável, por mais excelente que seja seu desempenho [...]. Qualquer um pode cair e, mais cedo ou mais tarde, a maioria cai.”* (COLLINS, 2019, p. 6).

Exemplos ensinam que esse processo, muitas vezes insidioso e negligenciado, começa com o excesso de confiança, passa pela busca indisciplinada por mais, com a conseqüente negação dos perigos, chega até a concretização dos resultados depletados, que induzem a luta desesperada pela salvação e, por fim, muitas vezes, ao desaparecimento ou à irrelevância (COLLINS, 2019).

Problemas sucessórios, transição geracional, comprometimento de liquidez, perda de capital humano, defasagem tecnológica, abalo de reputação, mudanças legais, crises humanitárias ou econômicas, são episódios que espicaçam a existência da empresa e podem atuar, determinar ou tornar irreversíveis quadros de decadência. Ao mesmo tempo, têm o potencial de renovação, transformação e perenidade.

O agravamento do declínio, além da agudização das circunstâncias que o geraram, não raro adiciona novas intercorrências, até que a empresa mergulhe na crise, entendida como uma situação (1) em que existe uma ameaça aos valores mais altos da organização; (2) há um tempo restrito para resposta; e, (3) inesperada ou não antecipada pela organização (HERMANN, 2021).

[...] com o aprofundamento da fase de declínio chega-se à fase de crise, ou seja, à falta de fluxo de caixa suficiente para cumprir com as obrigações contratadas [...]. A crise é a manifestação externa e visível do declínio, sua conclamação e externalização, com conseqüências rápidas e nefastas à credibilidade do empresário e/ou de sua administração. (MILANESE [et. al], 2016, p. 14).

Já se disse que a crise pode levar a dois efeitos polarizados: a apropriação e ressignificação da organização por sua liderança ou um comportamento de destruição de valor e comprometimento de sua viabilidade<sup>8</sup>. Em geral, ela amplia o estresse e gera, no comando, condutas que expandem seus efeitos (SLATTER, LOVETT, 2009, p. 56).

Logo, quando se fala em progressão do declínio para a crise, o que se visualiza é o ingresso da empresa na zona de insolvência, ponto a partir do qual, conforme advoga Rajak (2021)<sup>9</sup>, mudam os deveres dos gestores, que deixam de estar voltados à proteção dos interesses dos acionistas, sendo endereçados aos dos credores, no sentido da maximização dos ativos.<sup>10</sup>

---

8 Como ensina Hermmann (2021), citando Richard Snyder: “The internal effects of a crisis on a organization are diverse and, on occasion, contradictory [...] two polar effects that an external crisis can bring about in an organization: The crisis may be associated with the closer integration of th organization, the appropriate innovations for meeting crisis, and the clarification of relevant values, or at the other extreme, it can lead to behavior which is destructive to the organization and seriously limits its viability.”

9 Embora explique que não há uma clara e objetiva definição sobre seu significado: “Now, however, that the genie is out of the bottle, should we regard this duty-shifting principle a desirable addition to the legal tools for the governance of insolvent companies? Its economic justification is to reset the balance between creditors and entrepreneurs, which, arguably is both presumptuous and cavalier. If something so fundamental is in need of adjustment, it can hardly be appropriate for this to come about in the form of a principle which is deeply uncertain both as to scope and incidence. ‘Ill-defined’ seems to be the closest we can get to describing it and the notion of a ‘zone of insolvency’ is quaint at best. An appropriate simile may be that of a blind man in a dark room looking for a black cat that isn’t there. It is argued that in the United States the duty-shifting principle has a long tradition, deriving, from the old trust fund doctrine, whose origin is ascribed to a judgment of Justice Joseph Story in 1824, but the link must be tenuous at best” (RAJAK, 2021).

10 Inobstante a relevância do tema, não será aprofundado nesse estudo. Entretanto, vale lembrar que o art. 82, da Lei 11.101/2005, permite a persecução do administrador ou do sócio, por aplicação de responsabilização pessoal, que sempre deve ser tratada como excepcional. Os incentivos à preservação da empresa em crise podem dar fundamento ao desenvolvimento da responsabilização. Pleti e Moreira (2021) entendem que: “É o que ocorre quando se procrastina a recuperação da empresa mediante operações societárias que, embora lícitas em seu conteúdo, são antijurídicas em sua forma. Por exemplo, se a sociedade, após ter incidido na zona de insolvência, toma empréstimos de um banco a juros altos para, em seguida, emprestar o dinheiro a parentes de administradores com base em taxas ínfimas de juros. Nessa hipótese, sócios e credores poderão reclamar os prejuízos derivados dos atos praticados pelos dirigentes que “afundaram” o negócio”.

Desafios normais e muitas vezes cobertos pela *business judgement rule*<sup>11</sup>, não se pode desconsiderar o fato de que, no Brasil, confessar a crise é um dever, previsto no art. 105, da Lei 11.101/2005. Desse traço ressalta o papel do administrador da sociedade que se encontra em declínio ou já na zona de insolvência (crise). A *deepening insolvency*, teoria cunhada no direito norte-americano, já serviu de base para discutir a responsabilização de pessoas com poder decisório que, deliberadamente, conscientes da situação de crise, não tomaram as medidas para aplicar os meios legais de superação ou de liquidação dos ativos. Ao contrário, mantiveram a organização em operação e ampliaram seu endividamento, falhando não só em seus deveres fiduciários, mas também obtendo, em muitos casos, ganhos pessoais diretos<sup>12</sup>. Essas condutas, que causam prejuízo a credores, também o fazem quanto à própria companhia, que deveria ser igualmente ressarcida.

Em outras palavras: ainda que a crise seja um dado normal da existência organizacional, é papel do gestor tomar as medidas mandatórias para que ela seja superada, lançando mão do mapeamento claro das causas que produziram a decadência, dos efeitos que elas suscitam na saúde econômico-financeira da companhia para, segundo elementos concretos, planejar e executar a reversão do declínio, a superação da crise ou a liquidação célere dos ativos no mercado<sup>13</sup>.

---

11 Neste sentido: “Pelo exposto, quando o administrador tomar uma decisão no interesse da sociedade de forma consciente, com conhecimento e informações adequados, pautado na boa-fé, sem abuso da discricionariedade e munido de toda a diligência que a conduta requer, estará excluído da responsabilização, se eventualmente, o negócio não for exitoso. Conclui-se que a *business judgment rule* visa a estabelecer um padrão de conduta a ser observado pelo administrador, no intuito de se evitarem decisões teratológicas ou completamente incompatíveis com os deveres fiduciários do administrador”. (REIS, 2021)

12 Como explica Franklin: “This theory, called *deepening insolvency*, allows recovery from the defrauding management, and those aiding its wrongful conduct, for keeping the already insolvent corporation alive through fraudulent misrepresentation of solvency to the unsuspecting investors and creditors, and thereby causing the corporation to suffer massive in-juries” (FRANKLIN, 2006)

13 Interessante notar como essa questão se relaciona com o dever de diligência, previsto no art. 153, da Lei 6404/1976, como ressaltam Waisberg e Kugler: “Entendemos que o administrador diligente será aquele que procura analisar o problema a fundo e,

É, portanto, dever dos gestores não só admitir as dificuldades<sup>14</sup> (ou a crise), mas encabeçar a reestruturação empresarial<sup>15</sup> nos primeiros momentos da queda e, nesse espectro, renegociar dívidas.

Um modelo gráfico, que gera compreensão da progressão do ocaso, pode ser encontrado em Lovett e Slatter (2009, p. 63), que propõem quatro estágios de evolução da crise:



Nota: elaborado pelas autoras, com base em Slatter e Lovett.

diante dele, estudar as múltiplas alternativas que existem para soerguer a sociedade. Dito isto, o administrador não pode, tampouco deve, manter-se inerte diante de um cenário cada vez mais sombrio financeiramente, mas deve demonstrar que (i) analisou e diagnosticou a situação e (ii) estudou e elaborou alternativas financeiras e legais para enfrentar as dificuldades” (2021).

14 Aqui releva destacar, conforme Furtado (2021, p. 21), que “[...] Não cuidou o legislador de definir ‘empresa em dificuldade’, causando insegurança jurídica decorrente das interpretações divergentes quanto ao destinatário da norma” A expressão foi para o art. 20-D, § 1º, da Lei 11.101/2005, e poderá ser compreendida em sentido amplo ou restrito, o que apenas o tempo poderá responder.

15 Termo empregado para designar o processo amplo de reversão do declínio, que envolve não apenas o alongamento das obrigações, mas também a captação de novos recursos e a melhoria operacional.

Transpondo essa escalada comportamental para as categorias jurídicas previstas na Lei 11.101/2005, pode-se sustentar a ideia de que a zona de insolvência se conecta com o conceito de insolvência jurídica, que, na tradição do direito de crise, foi construído segundo a presunção, a partir de certas fórmulas, notadamente definidas no art. 94, da Lei 11.101/2005<sup>16</sup>.

Para fins de decretação da falência, o pressuposto da insolvência não se caracteriza por um determinado estado patrimonial, mas pela ocorrência de um dos fatos previstos em lei como ensejadores da quebra. Especificamente, se o empresário for, sem justificativa, impontual no cumprimento da obrigação (inciso I do dispositivo comentado [art. 94]), se incorrer em tríplice omissão (inciso II) ou se praticar ato de falência (inciso III), cumpre-se o pressuposto da insolvência jurídica. (COELHO, 2021, p. 341).

Nesse sentido, pode-se dizer que a zona de insolvência se instala quando o declínio avançou para a crise (ameaça à continuidade) e conformou as condições para a perda da capacidade de pagar obrigações em dia (materializadas em título executivo protestado, em soma maior do que 40 salários-mínimos); o não pagamento, depósito ou nomeação de bem à penhora em execução; a prática de atos de liquidação precipitada de ativos, celebração de negócio jurídico fraudulento (que visa retardar pagamento ou prejudicar credores), transferência ou simulação da transferência de estabelecimento (sem o consentimento dos credores e sem manter bens suficientes para solver seu passivo), oneração de bens em garantia (ficando sem ativos livres para saldar suas dívidas), ausência sem deixar bens ou

<sup>16</sup> Como explicam Spinelli, Tellechea e Scalzilli (2018, p. 575): “Seguindo a tradição do Direito brasileiro, a LREF trabalha com um conjunto de presunções que permite ao juiz decretar a falência do empresário ou da sociedade empresária com base em uma certeza formal de insolvência (dispensando, portanto, a certeza material), ressalvado o caso da autofalência, ou seja, quando o próprio devedor confessa estar falido e postula a decretação de sua quebra (art. 105 a 107).”

representante, ou o descumprimento de obrigação assumida no plano de recuperação judicial.

Observe-se que, na legislação brasileira é desnecessário, para reconhecimento da insolvência jurídica, que ela se constitua como fenômeno econômico, cuja caracterização depende da ausência de ativos para fazer frente aos passivos, como já foi dito. O que se pretende aqui designar por zona de insolvência está para a noção de insolvabilidade (SACRAMONE, 2021, p. 457), estado que interessa a todos os credores, no qual a dificuldade é sistêmica (e não pontual) e em que existe uma ameaça à continuidade da empresa, suposta nas condutas legisladas<sup>17</sup>.

Ao mesmo tempo em que o Direito, como sistema de linguagem, captura o fenômeno econômico (crise) e o transforma em acontecimento jurídico, fornece instrumental para seu tratamento, buscando a preservação da atividade, seja pela superação da crise (recuperações), seja pela rápida alocação dos ativos no mercado (falência). Concebe veículos cujo objetivo é fornecer arrimo jurídico à superação do dado econômico. Constrói uma tecitura conceitual e instrumental que opera a partir da atuação humana. Em parte, segundo uma estrutura binária e relacional de ação/consequência (falência); noutra ponta, criando deveres que incentivam posturas (recuperações)<sup>18</sup>.

Enquanto qualifica e presume o estado falimentar (insolvência jurídica), espera que o devedor o evite, disponibilizando opções que deveriam preveni-lo. É nesse ponto que a construção conceitual feita até aqui revela seu propósito: estabelecer qual o momento em que o dever de admitir a crise, que cabe a quem tem poder decisório, e tomar as providências para superá-la, renegociar, acontece.

---

17 Deve-se ponderar que a noção de insolvência jurídica, na forma como ora se apresenta, não se confunde com o sentido muito mais amplo que tem sido aplicado ao termo insolvência, isoladamente empregado. Esse passou a ser usado em sentido genérico, quase como um sinônimo de dificuldade. O presente estudo trata de uma situação qualificada, em que há perigo concreto e iminente de desaparecimento empresarial.

18 Inobstante precisem ser amadurecidos como motores da ação humana, pela ausência de consequência e clareza de sua existência.

Há uma janela de oportunidade para o devedor, nos primeiros passos da crise<sup>19</sup>, em cuja moldura se espera que ele dialogue com os credores para com eles cooperar em torno do objetivo comum, que é o soerguimento empresarial, notadamente com a renegociação de seu endividamento<sup>20</sup>, ao mesmo tempo em que deflagra as ações de reversão do declínio, por meio da identificação e tratamento das causas que o determinaram.

Retomem-se os quatro estágios da crise acima desenhados: é na fase 1 (ou antes dela) que jaz a expectativa dessa postura preditiva. Antes de ingressar na zona de insolvência (ou quando ela ainda é incipiente) o devedor precisaria exercer os seus deveres de admitir a crise e de renegociar. Essa é a ocasião que se pode chamar de pré-insolvência jurídica: localizada antes do colapso (recuperação judicial ou falência), como oportunidade de irrupção (workouts ou recuperação extrajudicial) para a preservação da atividade viável.

Considerou-se que essa expectativa não estava bem desenhada no texto original de Lei 11.101/2005. Sobreveio a reforma, da Lei 14.112/2020, e o breve instante que irrompe o dever de renegociar se tornou a primeira oportunidade para desjudicializar o tratamento da crise, com a remodelação dos veículos disponíveis, assuntos analisados no tópico a seguir.

### **3. DEVER DE RENEGOCIAR, SISTEMA MULTIPORTAS DE SOLUÇÃO DE CONFLITOS E A DESJUDICIALIZAÇÃO: O PAPEL DA RECUPERAÇÃO EXTRAJUDICIAL**

Desenhando-se as fronteiras de progressão do declínio para a crise, estabelecendo-se a zona de insolvência e o que se espera dos gestores de empresas que estejam trafegando por esse itinerário, é

---

19 Quando ele começa a ingressar na zona de insolvência, porque passa a flertar com o inadimplemento injustificado, a tríplice omissão nos processos de execução ou a praticar (ou mesmo apenas cogitar) atos de falência.

20 Aqui se poderia incluir a captação de novos recursos, seja pelo financiamento da empresa, seja pela venda de ativos, mas esse não é um tema que será enfrentado nesse estudo.

oportuno acoplar ao estudo uma breve conceituação e delimitação de função dos instrumentos jurídicos cujo escopo é o tratamento dos desafios à continuidade empresarial, com ênfase para a recuperação extrajudicial, para compreender seu papel no cenário em mutação. Antes, porém, cabe lançar luz ao dever de renegociar.

Aplicando a regra prevista no art. 422, do Código Civil Brasileiro (Lei 10.506/2002) Schreiber (2020, p. 376) salienta que o dever de renegociar, como conduta esperada das partes, no sentido de colaborarem para buscar o reequilíbrio contratual, tem como fundamento a boa-fé e a probidade, não se sustentando com mera faculdade, compondo a própria dinâmica contratual<sup>21</sup>. A ideia é facilmente transponível para o direito de crise, não tendo como fundamento (apenas) a busca do reequilíbrio, mas se erigindo de uma causa jurídica tão relevante quanto: a preservação da empresa em dificuldade.

Quando não exercido de forma punitiva, dá espaço para a insolvência jurídica em sua forma mais gravosa, a falência<sup>22</sup>. Aplica-se aos casos em que há presunção de insuficiência patrimonial (comportamentos acima expostos, art. 94, Lei 11.101/2005) ou quando o devedor cumpre o seu dever e a confessa (art. 105, Lei 11.101/2005).

Antes, porém, ou mesmo como meio de defesa de um eventual pedido de decretação de falência (art. 95, da Lei 11.101/2005), para situações em que ainda há reversibilidade, o direito brasileiro traz os procedimentos recuperacionais. São veículos que promovem a negociação do endividamento do devedor com seus credores de maneira direta (recuperação extrajudicial) ou em ambiente judicial (recuperação judicial<sup>23</sup>).

---

21 Assim define o Autor: “O dever de renegociar constitui, em outras palavras, um dever de ingressar em renegociação, informando prontamente o fato que a enseja e formulando um pleito de revisão do contrato, ou analisando e respondendo, com seriedade, ao pleito apresentado pelo outro contratante.” (SCHREIBER, 2020, p. 380).

22 Entendida como “[...] processo de execução concursal do patrimônio do devedor empresário, que, normalmente é uma pessoa jurídica revestida da forma de sociedade por quotas de responsabilidade limitada ou anônima.” (COELHO, 2021, p. 288)

23 Escapa ao objeto dessa pesquisa o aprofundamento no conceito da recuperação judicial, razão pela qual não se fará uma conceituação.

Nesse ponto, é pertinente verticalizar o exame da recuperação extrajudicial, entendida como:

[...] procedimento de jurisdição voluntária que tem por finalidade a homologação de acordo privado<sup>24</sup> anteriormente celebrado entre o devedor e certo(s) grupo(s) de credores. Observadas certas formalidades legais, a homologação tem o condão de alçar o acordo privado à condição de plano de recuperação extrajudicial [...] que] tem, portanto, natureza contratual. (BONTEMPO, PAIVA, 2021).

Trata-se de estrutura jurídica para imposição da vontade da maioria, obtida na negociação (direta ou assistida<sup>25</sup>), que alcança:

[...] um meio formal de acordo especial com certos credores, que pode eventualmente ser imposto a uma minoria resistente. [...] em razão da sua causa. [...] a priorização do interesse social sobre os individuais do devedor e de cada credor que justifica a imposição do plano [...].” (SOUZA JR., 2005)

Como sinalagma multilateral, baseado na justa causa da preservação empresarial, o plano de recuperação extrajudicial consolida as cláusulas da negociação e, com a homologação, a imposição da vontade da maioria, expressa nas adesões. Não se trata de instrumento (originalmente) pensado para o tráfego na zona de

---

24 Na mesma linha: “A recuperação extrajudicial é negócio jurídico consensual entre devedor e uma ou algumas classes (sic) de credores, um negócio de cooperação, de repactuação na divisão dos riscos, que, em alguma medida, se assemelha aos negócios plurilaterais. (SZTAJN, 2012)”

25 A negociação direta é aquela feita pelo devedor e seus credores. A assistida conta com o auxílio de um terceiro, que facilita a negociação, como um mediador, conforme preveem o art. 20-A, da Lei 11.101/2005 e seguintes. Muito embora o uso dos meios adequados de solução de disputas tangencie a temática desse estudo, não se pretende, por ora, mergulhar no tema.

insolvência, visto que o descumprimento de obrigação prevista no plano não gera convalidação em falência. Insculpe-se, a princípio, no momento da pré-insolvência jurídica<sup>26</sup>.

Merecem luz duas alterações legais realizadas na recuperação extrajudicial, que poliram o procedimento, ampliando sua usabilidade e estão voltadas à negociação: a irrevogabilidade dos atos previstos no plano de recuperação extrajudicial (que pretende dar segurança jurídica aos terceiros de boa-fé) e o pedido com quórum reduzido (33%), para antecipação do *stay period*, com a necessidade de se chegar à maioria das adesões, podendo, caso não atinja o mínimo, requerer a conversão em recuperação judicial.

Outrossim, não se pode negligenciar o fato de que a crise empresarial não se mede apenas por indicadores econômico-financeiros, inobstante a sua relevância. Ela também se determina pela confiança do mercado na empresa em crise. Sustenta-se, com essa afirmação, que o relacionamento do devedor com seus credores é um dado de extrema importância que tem potencial para subverter a régua antes trabalhada, de agravamento do declínio e evolução para um modelo de crise de liquidez.<sup>27</sup> Ou seja: a recuperação extrajudicial poderá, sim, ser justaposta em situação de maior avanço do caso, desde que ainda esteja preservada a capacidade de diálogo entre o devedor e seus credores.

Em outro sentido, a recuperação judicial habita o continente da zona de insolvência: o descumprimento do plano é uma das causas de sua convalidação em falência (art. 73, IV, da Lei 11.101/2005). Por conseguinte, é viável aprofundar que nela também se presume a insolvabilidade, materializada no descumprimento das obrigações assumidas.

---

<sup>26</sup> Assevera-se que, em sentido diferente (de que não se inscreve na pré-insolvência), Costa e Melo (2021, p. 96) qualificam a pré-insolvência como sistema que inclui a negociação preventiva, nas hipóteses previstas nos art. 20-A e seguintes, momento no qual se abrange a tutela cautelar antecedente, que rotulam como uma fase precoce de insolvência, junto com a mediação e a conciliação pré-processual.

<sup>27</sup> Ainda que não se pretende aprofundar, por ora, o assunto, a pesquisa não pode deixar de tocar na temática, ainda que superficialmente.

Salienta-se que precede à homologação judicial, na modalidade impositiva da recuperação extrajudicial,<sup>28</sup> a negociação em torno de um plano de pagamento, que, segundo o novo texto legal, pós Lei 14.112/2020, deverá ser aderido pela maioria dos credores – podendo se obter a suspensão antecipada das execuções, por 90 dias (período no qual se deverá atingir a maioria<sup>29</sup>), na hipótese de adesão de 33% dos credores.

Quando se fala em recuperação, não se pode perder de vista que a iniciativa de ambas as espécies é do devedor, podendo ser preditiva (como acontece na recuperação extrajudicial, na forma do art. 161, ou recuperação judicial, de acordo com o art. 51, ambos da Lei 11.101/2005); ou reativa, essa última como defesa a um pedido de falência (art. 95, Lei 11.101/2005).

São meios pelos quais o devedor lidará com o conflito com seus credores, podendo ser adicionados de mediação e conciliação, além da negociação, sempre no sentido que ensinam Didier e Zanetti (2021):

A justiça estatal clássica, adjudicada pelo juiz, não é mais o único meio adequado para a solução de conflitos. Ao lado desta justiça de porta única, surgem novas formas de acesso: a justiça se torna uma justiça multiportas.

Nessa concepção multiportas de superação da crise, o meio deixa de ser alternativo e passa a ser adequado (DIDIER JR, ZANETTI), criando a possibilidade de desenho de soluções específicas para o caso concreto, construídas com lastro em juízo de adequação. Isso porque

---

28 A recuperação extrajudicial comporta duas espécies: (1) homologação facultativa e (2) homologação obrigatória. A primeira, conta com adesão de todos os credores envolvidos e só será levada a juízo para o fim de conferir segurança jurídica aos envolvidos. A segunda, com a nova redação dada ao art. 163, da Lei 11.101/2005, contempla as situações em que a maioria dos credores aceita a proposta de pagamento e, por meio da homologação judicial, os dissidentes se sujeitam à decisão da maioria.

29 Se não for obtida, como assevera Bezerra Filho (2021, p. 539), “[...] nada impede que o plano seja homologado, porém sem aplicação do ‘cram down’”. A negociação é sempre privilegiada e mantida, em um claro incentivo autocompositivo.

há muito se desfez a ideia de que o Direito é apenas posto pelo Estado, no exercício de suas funções legislativa e jurisdicional, na forma de lei ou de sentença. O pós-positivismo trouxe a pessoa humana para o centro da hermenêutica jurídica e transformou a efetivação do acesso à justiça (FERNANDES, BICALHO, 2021).

Dessa cosmovisão, aberta e sistêmica, emergiram e se consolidaram os meios adequados de solução de conflitos, que vivificam a autonomia privada e a livre construção de consensos. O Direito se faz expressão da realidade como parte de um complexo comunicacional, cocriado pelo Estado e pelos impactados pela própria norma. Regras e princípios, são integrados por elementos como a ponderação e a razoabilidade, sempre tendo como vértice a dignidade humana. A lei, aqui, é meio, não mais fim.

Nesse espectro expandido, gradual, consistente e irreversivelmente, tem-se ampliado os canais e construído meios processuais através dos quais o Direito nasce ao vivo, fruto da contratualidade, da consensualidade e da negociação (ou, na crise, do exercício do dever de renegociar). A abrangência é tanta que o próprio direito positivo, outrora monolítico, tornou-se poroso e permeável, incentivando textos de outros atores<sup>30</sup>; e, ao mesmo tempo, e em complemento, transferindo funções que eram monopólio estatal, deslocando-as para outros canais, criando alternativas que um dia já foram impensáveis<sup>31</sup>.

A essa metamorfose, que coloca aqueles que ocupariam a posição de sujeitos da relação jurídica na função criadora das próprias regras, sem a intervenção estatal direta ou em situações nas quais o Estado atua como facilitador (sem ser protagonista), tem se chamado de desjudicialização. A perda de centralidade do Poder Judiciário, que

---

30 O que aconteceu com a positivação dos meios adequados de solução de conflitos, notadamente através da promulgação das Leis de Arbitragem (Lei 9.307/1996), de Mediação (Lei 13.140/2015) e do próprio Código de Processo Civil (Lei 13.105/2015), apenas para citar as mais evidentes.

31 Como é o caso do divórcio e do inventário extrajudiciais (Lei 11.447/07), e iniciativas de desjudicialização da execução civil, como o Projeto de Lei 6204/2019, do Senado Federal.

cede o monopólio (que, de fato, nunca teve<sup>32</sup>) da solução de conflitos, reverbera por todo o sistema jurídico.

Recentemente, o direito de insolvência<sup>33</sup> foi (de forma definitiva<sup>34</sup>) conectado a essa teia jurídica, complexa, multifacetada e altamente flexível. Em linha com algumas iniciativas, inclusive encabeçadas pelo próprio Poder Judiciário, que já incentivava e mostrava a eficácia dos meios adequados de resolução de conflitos, a Reforma da Lei de Recuperação de Empresas (pela Lei 14.112/2020) está derrubando certezas, gerando desconforto e mudando a cultura.

Na autocomposição, as próprias partes envolvidas no conflito superam a controvérsia sem a imposição da vontade de uma terceira pessoa. O consenso pode ser alcançado diretamente pelas partes (autocomposição direta ou bipolar) ou com o apoio de terceiros (autocomposição assistida ou triangular). (LONGO, SOUZA NETTO; 2020, p. 27)

É nesse fluxo que devem ser entendidas as disposições constantes nos arts. 20-A e ss., da Lei 11.101/2005, que trazem para a prateleira dos profissionais que atuam com crise empresarial ferramentas, como o procedimento da tutela antecedente; reforçam meios processuais adequados, como a mediação e a conciliação; e permitem a atuação

---

32 No sentido de que a visão positivista tradicional deixava vários pontos cegos de criação do Direito, que foram sempre apontados e discutidos, inclusive por teorias críticas (das quais se pode destacar, nos anos 90, o Direito Alternativo).

33 Importante conectar a questão terminológica trazida na seção anterior, no sentido de que a palavra insolvência, aqui, é aplicada com maior amplitude, para designar mais do que a crise agudizada. Vale o destaque para os ensinamentos de Serra (2018, p. 19), para quem: “Cada vez mais as normas que compõe o Direito de Insolvência se orientam para a prevenção – e não só ou nem tanto para a resolução – da insolvência. Noções novas, de grande alcance, como a pré-insolvência, risco de insolvência ou probabilidade de insolvência [...], alteram/elevam, como efeito, os limiares do Direito de Insolvência, impondo-lhe objetivos adicionados e diferentes dos tradicionais”.

34 Note-se que essa conexão já existia antes, por aplicação subsidiária das normas processuais civis, que serviram, inclusive, como fundamento para diversas decisões judiciais que levaram ao uso mecanismos como mediação em ações de recuperação judicial.

por outros canais, tais como os Centros Judiciários de Solução de Conflitos e Cidadania (CEJUSCs) e as câmaras especializadas.

Um novo plexo se descortina, com pujança, no horizonte de quem atua na área de crise. Com esse universo de possibilidades, habilidades negociais são recrutadas, desafiadas e deverão ser desenvolvidas. Os deveres de admissão da crise e renegociação de dívidas são reforçados e deslocados no espectro da crise, evidenciando-se a importância de atuar no início da zona de insolvência, nos primeiros capítulos da insolvabilidade.

O desafio é imenso. Na tradição jurídica, o conflito tem sido a matéria prima e o barro que assenta uma mentalidade altamente condicionada ao litígio, que se vivifica nos números que o Conselho Nacional de Justiça (CNJ, 2020) compila anualmente, nos relatórios Justiça em Números: perto de uma ação judicial para cada dois brasileiros, índice per capita revelador de um traço da cultura jurídica brasileira, a judicialização.

Esse modelo está esgotado. Há muito se sabe que os mais avançados sistemas legais trabalham a partir do encadeamento de soluções de reestruturação empresarial, pensadas em progressividade e complementaridade para soluções *out-of-court* (*workouts*), *hybrid procedures* (como é o caso da recuperação extrajudicial) e reestruturação formal (GARRIDO, 2012).

Para tornar real o que se recomenda no nível mundial, e o que está indelevelmente reforçado na Reforma, é preciso superar a mentalidade litigante, que incapacita para a aplicação de saídas como a recuperação extrajudicial, disponível na legislação vigente desde 2005, como motor para a negociação da crise no ambiente desjudicializado, mas utilizada por poucos.

Nesse cenário, em que, usualmente, é por meio da exasperação do conflito e sua perpetuação que pretende solucionar a crise, a busca por meios adequados de resolução de conflitos é quase anticíclica.

Porém, há um dado da realidade que não pode nos escapar: o que foi feito até aqui está longe de ser o esperado. Não se tem conseguimos dissipar a crise empresarial, maximizar ativos e reconstruir negócios

no tempo e na quantidade esperada. Os dados da Associação Brasileira de Jurimetria (ABJ, 2021) mostram que, no universo dos processos com aprovação de plano de recuperação judicial pesquisado, em 36,4%, nas varas especializadas, e em 17,5%, nas comuns, houve encerramento do período de supervisão sem decretação de falência (os demais ainda não haviam sido concluídos – 36,4% e 65,9%, respectivamente; ou tiveram a falência decretada – 27,3% e 16,6%, respectivamente).

Dito isso, o intérprete que se alinha às mudanças do seu tempo e se compromete com efetivação do princípio da preservação da atividade viável, está atento às oportunidades geradas com a abertura. A concepção de justiça multiportas trazidas em definitivo, para o sistema de insolvência, amplia as opções em torno do enfrentamento da crise. Negociação, mediação e conciliação são representações de uma mesma realidade, ora incentivada: a comunicação.

O encadeamento dos procedimentos, a partir da ideia de que progressividade entre negociações individuais (workouts), tutela cautelar, recuperação extrajudicial e recuperação judicial, faz da reversão do declínio empresarial, fim último de uma reestruturação, um projeto para o qual convergirão equipes multidisciplinares, atuando interdisciplinarmente, sendo, o aspecto jurídico, apenas parte da solução do conflito.

Isso faz do advogado um designer da melhor estratégia processual, no sentido de projetar o mecanismo que será o mais adequado para permitir a negociação entre devedor e credores, a partir da combinação de meios, canais e procedimentos. (FALECK, 2018).

Consolida-se a realidade de que as ações recuperacionais da Lei 11.101/2005 são, de fato, ambientações negociais. Ou seja, tem como objetivo criar as condições para que as partes se aproximem. Pretendem induzir o comportamento da comunicação e da colaboração para superação da crise.

O fim último da recuperação, seja ela judicial, seja extrajudicial, é a aprovação do plano, através da qual o mercado sinaliza que ainda há viabilidade no caso concreto. Essa manifestação de aprovação da

estratégia proposta, para ser harmônica com o sistema, deve ser livre e negociada, construída desde uma ampla discussão colaborativa em torno do que se pretende fazer para salvar um empreendimento.

São chamados a decidir todos aqueles que, de alguma maneira, colaboraram para a estrutura de capital da empresa. Seja na forma de investimento (sócios), de empréstimos (credores), matérias primas (fornecedores), tributos (fazendas) ou trabalho (funcionários).

Essa resposta positiva, em torno da continuidade, pode ser obtida fora do ambiente judicial. Isso não é novo. O que a reforma da Lei 11.101/2005 trouxe foi luz e clareza dessa flexibilidade e fluidez. O intérprete é provocado a desenvolver uma mentalidade criativa e estratégica, para o que é imperativo ter visão sistêmica. Um profissional voltado para a construção de diálogos, sem fomentar o litígio, com habilidade para arquitetar o caminho para a continuidade empresarial, é o perfil que desponta nesse momento. Há uma revolução profissional, procedimental, ambiental, e capturar as mudanças fractais é condição de sobrevivência (para qualquer envolvido em situação de crise) nesse mundo em transformação.

A colaboração, entretanto, não é um processo espontâneo: “[...] sociedades em que as pessoas são mais cooperativas são aquelas em que há maior disposição para punir comportamentos não cooperativos.” (WOLKART, 2020, p. 272). É preciso que a lei traga incentivos, na forma de consequências. Retoma-se, aqui a teoria da *deepening insolvency*, que poderia oferecer critérios para o real estímulo à cooperação.

Por ser o instrumento legal que antecede a recuperação judicial de natureza híbrida, em que a liberdade de negociação é peça central, a recuperação extrajudicial desponta no cenário renovada e aprimorada, sendo importante alternativa para a adequação da reestruturação empresarial, no cenário de crise.

Feitas tais ponderações, no sentido de conectar as mudanças a uma nova visão de superação da crise empresarial, mais flexível e adequada ao caso concreto, é possível passar às conclusões do estudo, do que se ocupa a seção a seguir.

## 4. CONCLUSÃO

Em sentido amplo, trabalhou-se o objeto da pesquisa a partir de um marco teórico de caráter interdisciplinar, à vista da ausência de doutrina específica, pela novidade do escopo. Ademais, considerando que a crise é um fenômeno econômico, com repercussões jurídicas, referenciais extrajurídicos se mostraram oportunos e necessários.

A partir desse compromisso, ponderou-se a perspectiva de que os conflitos sociais, inclusive os que tocam nas situações de crise empresarial, podem ser solucionados de variadas maneiras, não sendo monopólio do Estado, através do Poder Judiciário, a pacificação social.

Desde a noção de declínio e seu agravamento para a crise, com o ingresso na zona de insolvência, se procurou demonstrar que os gestores de empresas nessa condição têm o dever de revelar a crise e renegociar dívidas.

Nesse viés, foram evidenciadas as alterações legais promovidas pela Lei 14.112/2020, no sentido de trazer para o ambiente recuperacional, através da nova redação dada à Lei 11.101/2005, a mesma concepção de sistema multiportas que já vinha tomando corpo em outras normas legais brasileiras.

Os mecanismos indutivos e híbridos previstos na lei, como a recuperação extrajudicial, sobre a qual a pesquisa se focou, oferecem terreno para a criação de meios adequados de solução de crise, segundo desenhos específicos para o caso concreto, construídos na colaboração entre as partes interessadas.

Entretanto, essas possibilidades esbarram em um ambiente altamente litigioso e de difícil condução, em que não são poucos os desafios e as dificuldades para trazer à realidade o que a lei prevê na forma abstrata, com pouca tradição em cooperação.

Ponderando os impactos da mudança legal nos deveres dos gestores, em especial os de confessar a crise e renegociar, percorreu-se a base conceitual que permite concluir pela existência de uma profunda mudança cultural, de longo prazo, na qual a crise tende a ser tratada por meios negociais muito mais robustos e desjudicializados.

O problema de pesquisa, que girou em torno da reflexão sobre a real possibilidade da recuperação extrajudicial se consolidar com veículo adequado para a superação da crise do devedor fora do ambiente judicial, a partir da concepção de um sistema multiportas, encontrou a hipótese inicialmente planteada, de que existe uma grande transformação cultural a caminho, cuja maturação exigirá uma nova ótica em relação à reestruturação empresarial, tornando-se relevante discutir o tratamento jurídico dado à crise e os comportamentos esperados das partes envolvidas.

## 5. REFERÊNCIAS

ASQUINI, Alberto. Perfis da empresa. Tradução de Fábio Konder Comparato. *Revista de Direito Mercantil, Industrial, Econômico e Financeiro*, São Paulo, v.35, n. 104, p. 109-26. out/dez 1996.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE JURIMETRIA. *Observatório da insolvência*: Segunda fase. ABJ, dezembro, 2018.

BEZERRA FILHO, Manuel Justino. *Lei de Recuperação de Empresas e Falência. Lei 11.101/2005 Comentada artigo por artigo*. 15. ed. rev., atual. e ampl. São Paulo: Thomson Reuters, 2021.

BONTEMPO, Joana; PAIVA, Luiz Fernando Valente de. *A Reforma da Lei 11.101/2005 e a Nova Perspectiva da Recuperação Extrajudicial*. São Paulo, 2021. No prelo

COELHO, Fábio Ulhoa. *Comentários à Nova Lei de Falências e Recuperação de Empresas. Lei 11.101, de 9-2-2005*. 14. Ed. São Paulo: Saraiva, 2021.

COLLINS, Jim. *Como as Gigantes Caem*. Rio de Janeiro: Alta Books, 2019.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. *Justiça em Números 2020*. Brasília: CNJ, agosto, 2020.

COSTA, Daniel Carnio; MELO, Alexandre Correa Nasser de Melo. *Comentários à Lei de Recuperação de Empresas e Falência - Lei 11.101, de 09 de fevereiro de 2005 - de acordo com a Lei 14.112, de 24/dez/2020*. Curitiba: Juruá Editora, 2020.

DIDIER JR, Fredi; ZANETTI, Hermes. *Justiça multiportas e tutela constitucional adequada: autocomposição em direitos coletivos*. Disponível em < <https://pge.es.gov.br/Media/pge/Publica%C3%A7%C3%B5es/>

Revista%20PGE/Revista%20PGE%2015%20site%20com%20capa.pdf#page=112>. Acesso em 07 de julho.;

FALECK, Diego. *Manual de Design de Sistemas de Disputas*. Rio de Janeiro: Lumen Juris, 2018.

FERNANDES, Ricardo Vieira de Carvalho; BICALHO, Guilherme Pereira Dolabella. Do positivismo ao pós-positivismo jurídico: o atual paradigma jusfilosófico constitucional. *Revista de informação legislativa*, v. 48, n. 189, p. 105-131, jan./mar. 2011. Disponível em: <[https://www12.senado.leg.br/ril/edicoes/48/189/ril\\_v48\\_n189\\_p105.pdf](https://www12.senado.leg.br/ril/edicoes/48/189/ril_v48_n189_p105.pdf)>. Acesso em 07 de julho de 2021.

FISHER, Roger; URY, William. *Como chegar ao sim: como negociar acordos sem fazer concessões*. Tradução de Ricardo Vasques Vieira. Rio de Janeiro: Solomon, 2014.

FRANKLIN, Taera K. Deepening Insolvency: what it is and why it should prevail. *NYU Journal of Law and Business*. 7-jun-06. Disponível em: <<http://www.nyc.gov/html/law/downloads/pdf/bytfranklin.pdf>> Acesso em 07 de julho de 2021.

GARRIDO, Jose M. *Out-of-Court Debt Restructuring*. World Bank Study. World Bank. © World Bank. <https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/2230> License: CC BY 3.0 IGO.

HERMANN, Cherles. Some consequences of crise which limit the viability of organizations. *Administrative Science Quarterly*, n. 8, p. 61-82, 1963. Disponível em: <<https://www.jstor.org/stable/2390887>> Acesso em 07 de julho 2021.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. *Técnicas de pesquisa*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

MILANESE, Salvatore [et. al]. *Reestruturação de Empresas: como recuperar e reerguer negócios*. São Paulo: Matrix, 2016.

MORIN, Edgar. A complexidade e a empresa. Disponível em: <<http://comitepaz.org.br/Morin5.htm>>. Acesso em 07 de julho de 2021.

OLIVEIRA FILHO, Paulo Furtado (coord.). *Lei de Recuperação e Falência: pontos relevantes e controversos da reforma e Lei 14.112/20*. Indaiatuba: Editora Foco, 2021.

PLETI, Ricardo Padovini; MOREIRA, Rodrigo Pereira. *A teoria da deepening insolvency no Brasil: a responsabilidade do administrador pelo agravamento da crise de sociedades empresárias*. Disponível em: <[https://www.academia.edu/9566488/A\\_TEORIA\\_DA\\_DEEPENING\\_INSOLVENCY\\_NO\\_BRASIL\\_A\\_RESPONSABILIDADE\\_DO\\_ADMINISTRADOR\\_PELO\\_AGRAVAMENTO\\_DA\\_CRISE\\_DE\\_SOCIEDADES\\_EMPRESARIAS](https://www.academia.edu/9566488/A_TEORIA_DA_DEEPENING_INSOLVENCY_NO_BRASIL_A_RESPONSABILIDADE_DO_ADMINISTRADOR_PELO_AGRAVAMENTO_DA_CRISE_DE_SOCIEDADES_EMPRESARIAS)> Acesso em 07 de julho de 2021.

RAJAK, Harry. *Director And Officer Liability In The Zone Of Insolvency: a comparative analysis*. Disponível em: <<https://repository.nwu.ac.za/handle/10394/1766>> Acesso em 07 de julho de 2021.

REIS, Juliana de Freitas. *Deepening Insolvency: a obrigatoriedade do pedido de autofalência*. Disponível em: <[https://www.emerj.tjrj.jus.br/paginas/trabalhos\\_conclusao/2semestre2011/trabalhos\\_22011/JulianadeFreitasReis.pdf](https://www.emerj.tjrj.jus.br/paginas/trabalhos_conclusao/2semestre2011/trabalhos_22011/JulianadeFreitasReis.pdf)>. Acesso em 07 de julho de 2021.

SACRAMONE, Marcelo Barbosa. *Comentários à Lei de Recuperação de Empresas e Falência*. 2. Ed. São Paulo: Saraiva, 2021.

SCHREIBER, Anderson. *Equilíbrio Contratual e Dever de Renegociar*. 2. Ed. São Paulo: Saraiva, 2020.

SERRA, Catarina. *Regime Extrajudicial de Recuperação de Empresas: Análise (e) Crítica*. Lisboa: Almedina, 2018.

SLATTER, Stuar; LOVETT, David. *Como recuperar uma empresa*. São Paulo: Atlas, 2009.

SOUZA JR., Francisco Satiro. In: SOUZA JR., Francisco Satiro; PITOMBO, Antonio Sérgio A. de Moraes. *Comentários à Lei de Recuperação de Empresas e Falência*. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2005

SOUZA NETO, Antonio Evangelista; LONGO, Samantha Mendes. *A Recuperação Empresarial e os Métodos Adequados de Solução de Conflitos*. Porto Alegre: Paixão, 2020.

SPINELLI, Luis Felipe; TELLECHEA, Rodrigo; SCALZILLI, João Pedro. *Recuperação de Empresas e Falência*. 3. ed., rev. atual e ampl. São Paulo: Almedina, 2018.

SZTAJN, Raquel, In: TOLEDO, Paulo; ABRÃO, Carlos Henrique. *Comentários à Lei de Recuperação de Empresas e Falência*. São Paulo: Saraiva, 2012.

WAISBERG, Ivo; KUGLER, Herbert. Assimetria de Informações e Reestruturação de Dívidas: reflexos nos deveres dos membros da administração. *Revista Esmal*. Disponível em: <<http://revistadaesmal.tjal.jus.br/index.php/revistaEletronicaEsmal/article/download/145/74>> Acesso 07 de julho de 2021.

WEITZEL, William; JONSSON, Ellen. Decline in Organizations: a literature integration and extension. *Administrative Science Quarterly*, 34 (1989). p. 91-109. Disponível em: <<https://www.jstor.org/stable/2392987>>. Acesso em 07 de julho de 2021.

WOLKART, Erik Navarro. *Análise Econômica do Processo Civil: como a economia, o direito e a psicologia podem vencer a tragédia da justiça*. 2. Ed. São Paulo: Thomson Reuters Brasil, 2020.

