IX ENCONTRO VIRTUAL DO CONPEDI

DIREITO EMPRESARIAL

JEFFERSON APARECIDO DIAS

VIVIANE COÊLHO DE SÉLLOS KNOERR

LUCIANE APARECIDA FILIPINI STOBE

Copyright © 2026 Conselho Nacional de Pesquisa e Pós-Graduação em Direito

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 Haydêe 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. Edinilson 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

D597

Direito empresarial [Recurso eletrônico on-line] organização CONPEDI

Coordenadores: Jefferson Aparecido Dias; Viviane Coêlho de Séllos Knoerr; Luciane Aparecida Filipini Stobe – Florianópolis: CONPEDI, 2026.

Inclui bibliografia
ISBN: 978-65-5274-605-4
Modo de acesso: www.conpedi.org.br em publicações
Tema: Constituição, Processo e Justiça Social: o papel da jurisdição constitucional na efetivação de direitos

2. Direito. 3. Empresarial. 2. Direito civil. 3. Contemporâneo. IX Encontro Virtual do CONPEDI (2: 2026: Florianópolis, Brasil).

CDU: 34



Conselho Nacional de Pesquisa
e Pós-Graduação em Direito Florianópolis
Santa Catarina – Brasil
www.conpedi.org.br

IX ENCONTRO VIRTUAL DO CONPEDI

DIREITO EMPRESARIAL

Apresentação

Honrados, apresentamos os trabalhos defendidos durante o IX Encontro Virtual do CONPEDI, no âmbito do GT 63 - Direito Empresarial. Temas variados foram abordados, todos envolvendo os desafios da governança corporativa na contemporaneidade, os quais agora são apresentados ao leitor.

Raquel Xavier Vieira Braga, Luciano Rosa Vicente e Liziane Paixão Silva Oliveira analisaram a efetividade do sistema de prevenção do cyber trading, com o objetivo de verificar se há capacidade do poder judiciário de coibi-lo.

Rogério Mello, Arthur Guedes da Fonseca Mello e Fernando Antônio Nunes Ferreira fizeram uma análise do conflito normativo empresarial, visando os termos de nulidade de acordo privado, ante a vedação do reajuste infra anual.

Jaqueline de Oliveira Arruda, Jefferson Aparecido Dias e Giowana Parra Gimenes da Cunha, ao desenvolverem o estudo intitulado “Governança corporativa e compliance como limite ao fomento de torcidas organizadas (TO’s): uma análise do compliance desportivo e o caso da Sociedade Esportiva Palmeiras”, demonstraram formas de implementação da governança corporativa e do compliance e como os clubes de futebol, especialmente a Sociedade Esportiva Palmeiras, podem utilizar dessas ferramentas para aperfeiçoar as gestões junto as torcidas organizadas.

Carolina Reco dos Santos, Diego Cesar Santana e Luis Hilário Tobler Garcia desenvolveram o artigo nomeado “Governança jurídica da inteligência artificial nas organizações: o papel do

Carlos Alberto Martins Junior, no estudo “Patrimônio de afetação na incorporação imobiliária: incomunicabilidade patrimonial e incompatibilidade com a recuperação judicial do incorporador”, explorou as possibilidades de o patrimônio de afetação vinculado à incorporação imobiliária ser ou não alcançado pelos efeitos da recuperação judicial do incorporador.

Suelaine Pacheco Dantas de Alencar e Estevan Lo Ré Pousada desenvolveram uma análise sobre a “Gestão de riscos, desequilíbrio na execução contratual e o dever de renegociação: quando a vida real desafia o mundo ideal previsto no contrato empresarial”, com objetivo de compreender a função social e o equilíbrio contratual, diante dos desafios supervenientes impostos pela realidade durante a execução dos contratos empresariais.

Andressa Juliana Alexandre Pedrochi Alves Feitoza e Andryelle Vanessa realizaram duas análises. A primeira sendo da “Tutela da personalidade post mortem em plataformas digitais: instrumentos de efetivação para gestão da herança digital”, com foco na sucessão dos bens imateriais e híbridos, com a conclusão de que o trato dos bens digitais não pode ser encarada como mercadoria e sim como extensão da personalidade. O segundo estudo foi o “Compromisso de compra e venda e a função social do contrato: reflexos na tutela dos direitos da personalidade do consumidor”, no qual dialogaram com a natureza híbrida dos direitos do consumidor, compreendendo a relação entre o Código de Defesa do Consumidor e o Código Civil.

Tathyana Froes Diogo André e Leonardo da Silva Sant Anna, no artigo intitulado “A responsabilidade do sócio cedente na sociedade limitada: limites interpretativos dos arts. 1003, parágrafo único, e 1032 do Código Civil”, exploraram os limites da responsabilização social do sócio cedente.

Diego Roberto Pinheiro Ferreira, no ensaio “DIP Financing e marco legal das garantias:

Miriam da Costa Claudino, Alexandre Eli Alves e Ricardo Augusto Bonotto Barboza, na pesquisa nomeada “A evolução dos contratos de vesting nas Biostartups: uma análise da boa-fé contratual”, exploraram a necessidade normatização adequada, com foco na boa-fé contratual.

Rafael Lima Carvalho e Pedro Durão, no artigo “Ética empresarial, dever de informação e sigilo profissional: um estudo sobre o papel da empresa na proteção de direitos fundamentais”, pesquisaram sobre a prevenção e compromisso ético das empresas para além das sanções judiciais eventualmente impostas por atos reprováveis.

Laura Gripp Rosas e Elcio Nacur Rezende, no estudo “O compliance contaminado: polarização política, governança e a crise da agenda anticorrupção empresarial”, analisaram como os programas de compliance devem estar acima da polarização política de que os gestores e/ou donos possam estar contaminados.

Tânia Zuily Cabral Vitamatos e Daniel Alves Aragão de Seixas, com o ensaio “A arquitetura jurídica dos empreendimentos de solidariedade e o art. 170: governança participativa, função social da empresa e tensões regulatórias no espaço urbano de São Paulo”, buscaram compreender que a arquitetura brasileira não é limitada apenas na busca do lucro, incluindo a função social das empresas como mais um polo norteador.

Matheus Victor Soligueti Bezerra e Rafael Mercadante Junior, no estudo “Responsabilidade por omissão dolosa nas declarações e garantias dos contratos de aquisição societária: limites e implicações da cláusula de Sandbagging”, buscaram entender até que ponto o vendedor pode ser responsabilizado pela omissão, mesmo com aplicação do due diligence por parte do comprador.

Ana Clara Vasques Gimenez, Matheus Arcoleze Marelli e Elaine Cristina Vieira Brandão, no

Daniel Bushatsky e Marcio Rodrigues, na pesquisa “Da segurança digital à segurança jurídica: custódia de dados, LGPD e prova digital em pequenos e médios e-commerces”, analisaram a possibilidade de proteção dos pequenos e médios empreendedores ante a capacidade probatória durante a fase de instrução.

Carla Izolda Fiuza Costa Marshall, Guilherme Fabbriziani Borges e Matheus Marques de Albuquerque, no estudo intitulado “Análise econômica do direito, consequencialismo jurídico e impactos sobre os stakeholders: reflexões sobre o devedor contumaz”, discutiram os impactos jurídicos e econômicos decorrentes da atuação do devedor contumaz, buscando compreender a extensão de seus efeitos sobre as empresas em situação de crise e sobre os demais stakeholders envolvidos.

Davi Niemann Ottoni, Matheus Oliveira Maia e Claudiomar Vieira Cardoso, no estudo “Modernidade tecnológica, inteligência artificial e direitos fundamentais: desafios jurídicos do desenvolvimento social na sociedade digital”, debruçaram-se sobre a tendência absoluta do mercado com a utilização das inteligências artificiais, entendendo que a I.A. é uma ferramenta que deve ser operada com supervisão humana.

Gabriel Magalhães Comegno, no ensaio “Direitos essenciais dos acionistas e a possibilidade de suspensão de seu exercício”, explorou os limites de suspensão dos poderes dos acionistas, ante o conceito de essencialidade.

Letícia Rosim, Fernando Passos e Fernando Henrique Rugno da Silva, na pesquisa intitulada “Turnaround empresarial, governança e gestão de conflitos na reestruturação de empresas em crise financeira”, exploraram a aproximação do meio jurídico com o turnaround administrativo.

Álvaro dos Santos Maciel e Saulo Bichara Mendonça, no estudo do “Compliance na pequena empresa: entre o cosmético e o efetivo”, estudaram a possibilidade da implementação do

Prof.ª Dra. Luciane Aparecida Filipini Stobe (UNOCHAPECO)

Prof. Dr. Jefferson Aparecido Dias (UNIMAR)

TURNAROUND EMPRESARIAL, GOVERNANÇA E GESTÃO DE CONFLITOS NA REESTRUTURAÇÃO DE EMPRESAS EM CRISE FINANCEIRA

CORPORATE TURNAROUND, GOVERNANCE, AND CONFLICT MANAGEMENT IN THE RESTRUCTURING OF FINANCIALLY DISTRESSED FIRMS

Letícia Rosim
Fernando Passos
Fernando Henrique Rugno da Silva

Resumo

A intensificação do endividamento empresarial, especialmente em contextos de dependência de crédito, tem evidenciado a centralidade de mecanismos capazes de coordenar interesses conflitantes na superação de crises. Nesse cenário, o turnaround empresarial emerge não apenas como técnica gerencial, mas como processo estruturado de reestruturação que exige articulação entre governança e gestão de conflitos. O presente artigo tem por objetivo analisar em que medida o turnaround pode ser compreendido como instrumento juridicamente relevante na reestruturação de empresas endividadas, com ênfase na coordenação entre stakeholders e na função organizadora do Direito. Adota-se metodologia qualitativa, de natureza teórico-bibliográfica, baseada na revisão crítica de literatura nas áreas de gestão, finanças e Direito Empresarial. Os resultados indicam que a eficácia do turnaround depende da integração entre reestruturação financeira, reorganização operacional e mecanismos de governança capazes de mitigar conflitos entre credores, devedores e demais agentes envolvidos. Evidencia-se, ainda, que a transparência informacional, a credibilidade da gestão e a coordenação institucional são determinantes para a viabilidade da recuperação. Como contribuição, o estudo propõe parâmetros normativos orientados à viabilidade econômica, proporcionalidade e cooperação, reforçando o papel do Direito como instrumento de organização da crise e de promoção de soluções eficientes.

Palavras-chave: Reestruturação empresarial, Endividamento bancário, Coordenação entre credores, Governança da crise, Direito da insolvência

critical review of the literature in management, finance, and corporate law. The findings indicate that the effectiveness of turnaround depends on the integration of financial restructuring, operational reorganization, and governance mechanisms capable of mitigating conflicts among creditors, debtors, and other involved agents. Furthermore, informational transparency, managerial credibility, and institutional coordination are identified as key determinants of recovery viability. As a contribution, the study proposes normative parameters guided by economic viability, proportionality, and cooperation, reinforcing the role of law as an instrument for organizing corporate crises and promoting efficient solutions.

Keywords/Palabras-claves/Mots-clés: Corporate restructuring, Bank indebtedness, Creditor coordination, Crisis governance, Insolvency law

1. INTRODUÇÃO

A crise empresarial contemporânea, especialmente em contextos de restrição de crédito e elevação do custo financeiro, manifesta-se como fenômeno multidimensional, no qual declínio operacional, fragilização da governança e aumento do endividamento se reforçam mutuamente. Quando esse endividamento assume natureza predominantemente bancária, a crise deixa de ser apenas um problema de desempenho e passa a envolver a capacidade de coordenação entre liquidez, tempo e confiança, condicionando a própria continuidade da atividade empresarial (Dallocchio et al., 2025; Baliouskas et al., 2023). Nesse cenário, a superação da crise não depende exclusivamente de decisões internas da gestão, mas também da interação estratégica com credores financeiros e da existência de instrumentos institucionais aptos a reorganizar o passivo e preservar a viabilidade econômica da empresa.

É nesse contexto que o conceito de *turnaround* ganha centralidade analítica. A literatura o define como processo de reversão do declínio por meio de intervenções estratégicas orientadas à recuperação do desempenho e da capacidade de geração de valor (Abdillah et al., 2024; Edokpa et al., 2023; Martins, 2023). Contudo, em cenários de endividamento bancário, o *turnaround* não se esgota em medidas gerenciais de eficiência, pois pressupõe simultaneamente reestruturação financeira, reorganização operacional e recomposição da confiança dos stakeholders, especialmente credores (Palacín-Sánchez et al., 2023; Gribnitz et al., 2025). Essa complexidade revela sua dimensão jurídico-econômica: a recuperação depende da renegociação de contratos, da disciplina dos interesses conflitantes e da utilização de mecanismos de tratamento da crise previstos no Direito.

Apesar da expansão recente dos estudos sobre *turnaround* e reestruturação empresarial, persiste uma lacuna relevante no estado da arte. De um lado, a literatura gerencial e financeira tende a analisar o fenômeno a partir de modelos estratégicos e operacionais, sem integrar de forma consistente as condicionantes jurídicas da insolvência e da renegociação do passivo (Dhuri e Joshi, 2024; Fortunato et al., 2025). De outro, a literatura jurídica sobre crise empresarial, embora sofisticada na análise dos institutos formais, recuperação judicial, recuperação extrajudicial e falência, frequentemente trata a reestruturação como processo predominantemente normativo, sem incorporar a lógica econômica do *turnaround* como etapa prévia ou concomitante à reorganização jurídica (Lascu, 2024; Palacín-Sánchez et al., 2023). Essa dissociação limita a compreensão do fenômeno, pois a preservação da empresa viável, princípio estruturante do Direito Empresarial brasileiro, exige articulação entre estratégia, finanças e Direito.

A partir dessa lacuna, coloca-se a seguinte pergunta de pesquisa: em que medida o *turnaround*, em cenários de endividamento bancário, pode ser compreendido como estratégia juridicamente relevante para a preservação da empresa? Parte-se da hipótese de que o *turnaround* somente adquire plena relevância no Direito Empresarial quando estruturado como processo coordenado de renegociação do passivo, reorganização operacional e governança da crise, orientado à proteção dos interesses envolvidos e à preservação da empresa economicamente viável.

Sustenta-se, de modo mais específico, que a Lei n. 11.101/2005 deve ser interpretada não apenas como regime procedimental de recuperação judicial, recuperação extrajudicial e falência, mas como sistema jurídico de filtragem da viabilidade empresarial. Nessa perspectiva, a preservação da empresa não pode operar como presunção favorável ao devedor, mas como consequência jurídica condicionada à demonstração objetiva de um *turnaround* minimamente verificável. Assim, a tutela recuperacional somente se legitima quando o devedor apresenta evidências consistentes de capacidade de reorganização financeira, operacional e gerencial, aptas a indicar que a continuidade da atividade produzirá valor superior à liquidação. A ausência desse conteúdo econômico converte a recuperação em mecanismo de postergação da insolvência e impõe ao sistema jurídico o dever de impedir a preservação artificial de empresas inviáveis.

O objetivo geral do artigo é analisar a relação entre *turnaround* e Direito na gestão da crise empresarial em contextos de endividamento bancário, evidenciando sua função como instrumento de reestruturação da empresa viável. Como objetivos específicos, busca-se: (i) sistematizar o conceito de *turnaround* e suas principais bases teóricas; (ii) examinar as estratégias financeiras, operacionais e gerenciais aplicáveis à crise bancária; e (iii) demonstrar como a negociação com credores, os mecanismos de insolvência e a governança conferem moldura jurídica ao processo de recuperação.

A metodologia adotada é qualitativa, de natureza teórico-bibliográfica e abordagem analítico-dedutiva, baseada na revisão crítica de literatura sobre *turnaround*, crise financeira, reestruturação empresarial e Direito da insolvência. O artigo estrutura-se em quatro seções principais, além desta introdução: a segunda apresenta a fundamentação teórica do *turnaround*; a terceira examina sua aplicação em cenários de endividamento bancário; a quarta desenvolve sua articulação com o Direito Empresarial; e a quinta apresenta as conclusões.

2. CONCEITO DE TURNAROUND E NATUREZA DA CRISE EMPRESARIAL

A literatura converge para compreender o *turnaround* como processo estruturado de reversão do declínio empresarial, orientado à recuperação do desempenho, da liquidez e da viabilidade econômica da organização. Não se trata de melhora episódica de resultados, mas de transformação sustentada de uma trajetória negativa em uma condição de recuperação consistente. Nesse sentido, diferentes autores, ainda que com variações conceituais, partilham uma mesma premissa: o *turnaround* pressupõe a existência de uma crise prévia, a adoção de intervenções deliberadas e a recomposição da capacidade de funcionamento da empresa (Abdillah et al., 2024; Edokpa et al., 2023; Martins, 2023).

Essa definição ganha maior densidade quando se reconhece que o declínio empresarial não é tratado como evento isolado ou instantâneo, mas como processo cumulativo de deterioração. A crise envolve perda progressiva de desempenho, fragilização financeira e incapacidade de adaptação estratégica, podendo atingir o próprio limite de sobrevivência organizacional (Barker III et al., 2024; Holopainen, 2023). Desse modo, o *turnaround* não responde apenas a resultados negativos, mas à erosão das condições que sustentam a continuidade da empresa. A tensão teórica central aqui reside entre uma visão restrita, centrada em indicadores financeiros, e uma abordagem ampliada, que compreende a crise como fenômeno sistêmico, envolvendo estrutura, estratégia e capacidade adaptativa.

A partir dessa base, um dos principais eixos explicativos do fenômeno é o modelo de dois estágios, que organiza o *turnaround* em fases sequenciais de retração e recuperação. A primeira fase busca interromper o agravamento da crise, geralmente por meio de redução de custos e ativos; a segunda procura reconstruir a competitividade e a capacidade de geração de valor (Martins, 2023; Holopainen, 2023). A relevância desse modelo está em introduzir uma lógica temporal ao processo: a sobrevivência de curto prazo é condição necessária, mas não suficiente, para a recuperação de longo prazo. A tensão teórica, nesse ponto, reside no equilíbrio entre medidas defensivas e estratégias de reconstrução, excesso de retração pode comprometer a recuperação, enquanto sua ausência pode inviabilizar a sobrevivência.

A teoria de estágios aprofunda essa dimensão processual ao tratar o *turnaround* como sequência de momentos decisórios interdependentes. Essa abordagem desloca o foco da simples escolha de estratégias para a dinâmica de sua implementação, enfatizando que o sucesso depende do correto diagnóstico, da execução adequada e da avaliação dos resultados (Edokpa et al., 2023; Xu et al., 2022). Em sua vertente financeira, essa leitura incorpora a necessidade de mensuração precisa dos recursos necessários à recuperação, destacando variáveis como duração do processo, ponto de equilíbrio e nadir de caixa (Gribnitz et al., 2025). A contribuição

central dessa perspectiva é afastar interpretações voluntaristas: o *turnaround* não é apenas decisão estratégica, mas processo condicionado por restrições temporais e financeiras.

Nesse contexto, a teoria da contingência emerge como matriz fundamental para evitar generalizações indevidas. Ao enfatizar a relação entre contexto, intervenção e resultado, essa abordagem sustenta que não há estratégias universalmente válidas de recuperação (Jeyasingh, 2023; Dhuri e Joshi, 2024). A eficácia do *turnaround* depende da natureza da crise, de sua intensidade e das capacidades disponíveis na organização. A tensão teórica aqui se estabelece entre modelos prescritivos, que sugerem soluções padronizadas, e abordagens contingenciais, que exigem adaptação às causas específicas do declínio. Essa distinção é particularmente relevante para empresas endividadas, nas quais a origem do desequilíbrio financeiro condiciona as alternativas de recuperação.

Outra vertente relevante desloca o foco para os recursos internos da organização. A visão baseada em recursos e em conhecimento sustenta que o *turnaround* depende da capacidade da empresa de reorganizar ativos, competências e informações, preservando elementos essenciais à sua competitividade (Richard, 2024; Wang, 2024). Nessa perspectiva, a crise não é apenas resultado de fatores externos ou financeiros, mas também de falhas na alocação e utilização de recursos estratégicos. A contribuição dessa abordagem está em demonstrar que a recuperação exige mais do que ajustes financeiros: requer reconfiguração estrutural e aprendizado organizacional. A tensão teórica, nesse caso, opõe estratégias de curto prazo, focadas em liquidez, a estratégias de longo prazo, voltadas à recomposição de capacidades.

A teoria dos *stakeholders* amplia essa análise ao incorporar a dimensão relacional da crise empresarial. O *turnaround* passa a ser compreendido como processo de coordenação entre interesses diversos, credores, empregados, acionistas, fornecedores e clientes, cuja interação pode viabilizar ou comprometer a recuperação (Shem e Mupa, 2024; Solomon et al., 2023). A empresa em crise deixa de ser vista como unidade isolada e passa a ser entendida como nó de uma rede de relações. A tensão teórica aqui se manifesta entre abordagens centradas na firma e aquelas que reconhecem a dependência estrutural da organização em relação aos seus *stakeholders*.

Essa dimensão relacional se articula com a teoria da sinalização, segundo a qual as decisões adotadas durante a crise comunicam informações ao mercado e aos credores. Medidas como redução de custos, mudança de liderança ou reestruturação de ativos produzem sinais que podem restaurar ou deteriorar a confiança (Wang, 2024; Dallocchio et al., 2025). Em contextos de endividamento, essa função sinalizadora é particularmente relevante, pois a continuidade do

financiamento depende da percepção de credibilidade. A tensão teórica, nesse ponto, reside na ambivalência das medidas de recuperação: a mesma decisão pode ser interpretada como sinal de disciplina ou de fragilidade, dependendo do contexto e da forma de implementação.

Por fim, a abordagem financeira da insolvência confere materialidade econômica ao conceito de crise. O *turnaround* é inserido no ciclo da insolvência financeira, no qual a estrutura de capital, a liquidez e a capacidade de financiamento se tornam determinantes para a sobrevivência da empresa (Palacín-Sánchez et al., 2023; Fortunato et al., 2025). A literatura destaca que decisões de financiamento em crises seguem lógicas específicas, frequentemente marcadas por restrição de crédito e aumento da aversão ao risco, o que limita as alternativas disponíveis. A contribuição dessa vertente é evidenciar que a crise é, em última instância, também uma crise de financiamento. A tensão teórica aqui se estabelece entre a necessidade de alavancagem para sustentar a recuperação e o risco de agravamento da insolvência.

A partir dessa reconstrução teórica, propõe-se neste artigo o conceito de *turnaround* jurídico. Por *turnaround* jurídico compreende-se o processo de reorganização econômico-institucional da empresa em crise, mediante o qual medidas financeiras, operacionais e gerenciais são estruturadas de forma juridicamente verificável, com a finalidade de demonstrar a viabilidade da atividade, coordenar interesses conflitantes e legitimar a utilização de instrumentos negociais ou insolvenciais de preservação empresarial. Diferentemente do *turnaround* em sentido estritamente gerencial, voltado à reversão do declínio de desempenho, o *turnaround* jurídico opera como categoria de conexão entre a recuperação econômica e a tutela normativa da empresa viável. Sua função não é apenas restaurar resultados, mas oferecer ao Direito parâmetros para distinguir a crise recuperável da inviabilidade empresarial. Com base nesse conceito, a análise do endividamento bancário deixa de se limitar à renegociação de passivos e passa a investigar se a empresa possui condições juridicamente demonstráveis de recuperação econômica.

Desse percurso teórico resulta uma conclusão central: o *turnaround* deve ser compreendido como categoria analítica interdisciplinar, situada na interseção entre estratégia, finanças e governança. A literatura não autoriza reduzi-lo a um conjunto isolado de medidas, mas o apresenta como processo complexo que envolve diagnóstico, estabilização financeira, reconfiguração de recursos, coordenação com *stakeholders* e reconstrução da capacidade de geração de valor. Essa síntese é fundamental para o desenvolvimento do artigo, pois permite avançar para a análise do *turnaround* em cenários de endividamento bancário, nos quais sua relevância passa a depender diretamente da articulação com a renegociação do passivo e com os instrumentos jurídicos de preservação da empresa.

3. TURNAROUND EM CENÁRIOS DE ENDIVIDAMENTO BANCÁRIO

Nos cenários de endividamento bancário, o *turnaround* assume feição particularmente complexa, pois a crise empresarial deixa de se manifestar apenas como declínio de desempenho e passa a envolver a capacidade concreta de a sociedade honrar obrigações financeiras estruturadas em contratos de crédito, frequentemente acompanhados de garantias reais e fiduciárias. No contexto brasileiro, a presença de instrumentos como alienação fiduciária e cessão fiduciária de recebíveis confere aos bancos posição estratégica, reforçando a assimetria de poder negocial e limitando a margem de atuação do devedor. A empresa em crise, nesse ambiente, não enfrenta apenas um problema de rentabilidade; enfrenta um problema de coordenação entre tempo, caixa, confiança e viabilidade econômica. Dallocchio et al. (2025) descrevem essa situação como aquela em que o valor dos ativos se revela inferior às dívidas ou em que o pagamento das obrigações se torna insustentável, o que desloca a crise para o plano da solvência. Nesse contexto, o *turnaround* deixa de ser mera técnica gerencial e passa a constituir um processo de recomposição da viabilidade econômica e contratual da empresa, cuja eficácia depende da capacidade de convencer credores de que a continuidade gera mais valor do que a liquidação.

Essa transição revela a centralidade do dever de informação no processo de recuperação. Em cenários de endividamento bancário, a renegociação das obrigações depende diretamente da produção de informações confiáveis, especialmente projeções de fluxo de caixa, estimativas de receita e planos operacionais consistentes. A confiança dos credores está diretamente associada à coerência entre diagnóstico, medidas propostas e capacidade de execução (Gribnitz et al., 2025; Palacín-Sánchez et al., 2023). Nesse sentido, a transparência deixa de ser apenas um princípio de governança e assume função instrumental no *turnaround*, pois condiciona a disposição dos credores em conceder prazo, flexibilizar garantias ou aportar novos recursos. A ausência de informações qualificadas tende a antecipar comportamentos defensivos, como execução de garantias ou recusa de renegociação, inviabilizando soluções coordenadas. Assim, o sucesso do *turnaround* em ambientes bancarizados depende menos da intenção do devedor e mais da sua capacidade de demonstrar, de forma verificável, a viabilidade econômica do plano proposto.

A dimensão financeira constitui o ponto de partida desse processo, pois a estabilização do caixa é condição necessária para impedir a progressão da crise em direção à insolvência irreversível. Baliouskas et al. (2023) destacam a importância da gestão crítica de liquidez, da obtenção de financiamento de curto prazo e da reestruturação financeira, incluindo

refinanciamento e reequilíbrio entre dívida e capital próprio. Gribnitz et al. (2025) aprofundam essa análise ao demonstrar que o *turnaround* depende da correta estimativa do capital necessário para financiar a recuperação, considerando variáveis como duração do processo, ponto de equilíbrio e nadir de caixa. Essa abordagem revela que a recuperação não é apenas uma decisão estratégica, mas um problema de engenharia financeira: é necessário calcular quanto custa sobreviver até a retomada da geração de caixa. Em contextos de crédito estruturado, essa estabilização depende da renegociação de contratos que frequentemente permitem aceleração da dívida, o que reforça a necessidade de um plano economicamente consistente para conter a execução imediata.

A reestruturação da dívida bancária constitui, nesse sentido, um dos eixos centrais do *turnaround*, devendo ser compreendida como processo de reconfiguração das obrigações contratuais e não como mera postergação de pagamentos. Palacín-Sánchez et al. (2023) e Wulandari e Fidiana (2024) demonstram que a renegociação pode envolver extensão de prazos, redução de encargos, substituição de garantias e conversão de dívida em capital, alterando a distribuição de riscos entre credores e acionistas. Essa dinâmica revela que a renegociação não é um direito do devedor, mas uma construção negocial condicionada à percepção de que a recuperação gera maior valor do que a liquidação. Em empresas altamente alavancadas, o fracasso dessa renegociação pode antecipar a perda de liquidez e precipitar a falência, o que evidencia que o *turnaround* depende de uma coordenação complexa entre interesses divergentes. Assim, a legitimidade da reestruturação financeira reside na sua capacidade de produzir uma solução economicamente superior, e não apenas em adiar o inadimplemento.

Entretanto, a gestão do passivo não se sustenta sem reestruturação operacional consistente. O alívio financeiro cria espaço temporal para a recuperação, mas não resolve as causas estruturais do declínio. M'tuaruchiu (2024) e Palacín-Sánchez et al. (2023) demonstram que a estabilização das operações, o controle de custos e a retomada da lucratividade são condições indispensáveis para a sustentabilidade do *turnaround*. Essa articulação evidencia que planos centrados exclusivamente na renegociação da dívida tendem a fracassar, pois deslocam a crise sem resolvê-la. A coerência entre dimensão financeira e operacional torna-se, portanto, critério de credibilidade do plano, sendo determinante para a aceitação por parte dos credores. Nesse sentido, o *turnaround* somente se legitima quando articula renegociação do passivo com transformação real da estrutura produtiva da empresa.

A redução de custos aparece como estratégia recorrente, mas sua aplicação exige critérios seletivos. Abdillah et al. (2024) e Edokpa et al. (2023) indicam que medidas de contenção, como otimização logística e automação, são essenciais para preservar liquidez e

interromper perdas. Contudo, os mesmos autores alertam para o risco de cortes excessivos, especialmente em áreas estratégicas como inovação, capazes de comprometer a competitividade futura. Essa tensão revela que o *retrenchment* não pode ser tratado como solução automática, devendo preservar os recursos que sustentam a recuperação. Do ponto de vista jurídico-econômico, essa seletividade influencia diretamente a avaliação da viabilidade do plano, pois afeta a capacidade futura de geração de caixa e, consequentemente, a confiança dos credores.

A alienação de ativos cumpre função semelhante ao permitir geração imediata de liquidez, mas encontra limites relevantes, sobretudo quando tais ativos estão vinculados a garantias fiduciárias. Edokpa et al. (2023) e Baliouskas et al. (2023) admitem a venda de ativos como estratégia de enfrentamento da crise, enquanto Palacín-Sánchez et al. (2023) destacam sua relevância para facilitar a renegociação bancária. No entanto, a alienação de ativos produtivos pode comprometer a capacidade operacional da empresa, criando tensão entre liquidez imediata e sustentabilidade de longo prazo. Além disso, restrições contratuais podem limitar a autonomia do devedor, exigindo anuência dos credores. Assim, a venda de ativos somente se justifica quando contribui para a preservação da empresa como unidade produtiva viável, e não como mecanismo de liquidação fragmentada.

A geração de receita completa o eixo operacional do *turnaround*, pois a recuperação não se limita à contenção de perdas. Edokpa et al. (2023), Jeyasingh (2023) e Abdillah et al. (2024) destacam a importância de inovação, expansão de mercado e reposicionamento estratégico para restaurar a capacidade de geração de caixa. Essa dimensão positiva da recuperação é decisiva, pois a sustentabilidade do plano depende da capacidade de produzir resultados futuros. Sob a ótica jurídica, essa capacidade funciona como critério implícito de validação da renegociação, uma vez que credores tendem a aceitar concessões apenas quando há expectativa razoável de recuperação dos valores.

A digitalização, por sua vez, assume caráter ambivalente. Embora possa aumentar eficiência e melhorar a tomada de decisão (Abdillah et al., 2024; Rahmawati et al., 2025), também pode alterar o valor de ativos e expor fragilidades estruturais (Barker III et al., 2024). Em ambientes bancarizados, essa transformação impacta diretamente garantias e expectativas de recuperação de crédito, o que exige cautela na sua implementação. Assim, a digitalização pode ser vetor de recuperação ou fator de agravamento da crise, dependendo da sua integração com a estratégia econômica da empresa.

A dimensão gerencial atravessa todas essas estratégias, sendo determinante para a reconstrução da confiança. A literatura indica que a troca de liderança pode sinalizar ruptura e

facilitar negociações (Dallocchio et al., 2025), mas também aponta que a continuidade pode ser vantajosa quando associada à experiência (Martins, 2023). Essa ambivalência demonstra que a governança da crise não pode se basear em soluções simbólicas, mas na capacidade efetiva de execução. A confiança dos credores decorre da consistência entre gestão, informação e resultados esperados, e não apenas de mudanças formais na liderança.

Por fim, a viabilidade do *turnaround* pode depender da obtenção de novos recursos financeiros. Shem e Mupa (2024) destacam o papel do financiamento de turnaround, incluindo emissão de capital e atuação de fundos especializados. No entanto, esse financiamento exige plano crível e compatível com o ambiente jurídico, sob pena de se converter em mera postergação de perdas. Fortunato et al. (2025) demonstram que crises alteram decisões de financiamento, aumentando a dependência de dívida de curto prazo e reduzindo a flexibilidade financeira. Isso reforça que o acesso a capital não é apenas condição operacional, mas elemento estruturante da viabilidade do *turnaround*.

Desse conjunto de elementos decorre que o *turnaround* em cenários de endividamento bancário depende de coordenação simultânea entre reestruturação do passivo e transformação operacional, mediada por um ambiente jurídico que condiciona a renegociação e disciplina os interesses envolvidos. O alívio financeiro cria o tempo necessário para a recuperação, enquanto a reestruturação operacional reconstrói a capacidade de geração de caixa que legitima essa renegociação. A ausência de qualquer dessas dimensões compromete o processo: sem ajuste operacional, a renegociação se torna protelatória; sem renegociação, a recuperação pode ser inviabilizada pela falta de liquidez. É precisamente nessa articulação que o *turnaround* se afirma como instrumento de preservação da empresa economicamente viável, preparando o terreno para a sua formalização jurídica nos mecanismos de tratamento da crise empresarial.

4. TURNAROUND E DIREITO: NEGOCIAÇÃO, INSOLVÊNCIA E GOVERNANÇA

A articulação entre *turnaround* e Direito torna-se inevitável quando a crise empresarial deixa de ser apenas um problema de eficiência interna e passa a envolver inadimplemento, renegociação de obrigações, ameaça de insolvência e risco de falência. Nessa passagem, o Direito não aparece somente como instância repressiva ou como solução terminal para empresas inviáveis; ele funciona como moldura institucional que disciplina a negociação, organiza expectativas, limita comportamentos oportunistas e protege interesses afetados pela crise. Abdillah et al. (2024), ao relacionarem o turnaround à conformidade legal e regulatória, indicam que a recuperação bem-sucedida deve estar alinhada às normas vigentes e à dinâmica de mercado.

No Direito Empresarial brasileiro, essa compreensão encontra correspondência no princípio da preservação da empresa, que orienta a superação da crise econômico-financeira da atividade empresarial viável. A empresa, nesse sentido, não é tutelada apenas como patrimônio do empresário ou dos sócios, mas como centro de produção, circulação de riquezas, geração de empregos, arrecadação tributária e organização de interesses privados e coletivos. Por isso, a reestruturação empresarial não se realiza em espaço neutro, mas dentro de um ambiente jurídico composto por contratos, deveres de informação, regras de insolvência, prioridades de crédito, mecanismos de governança e limites à atuação dos administradores.

A preservação da empresa, todavia, não pode ser confundida com preservação incondicional do devedor. A função social da empresa justifica a proteção jurídica da atividade economicamente recuperável, mas não legitima a manutenção artificial de organizações inviáveis, incapazes de gerar valor ou de cumprir minimamente um plano de reorganização. Essa distinção entre empresa viável e empresa inviável é decisiva para aproximar o *turnaround* do Direito. O *turnaround* fornece o conteúdo econômico da recuperação — diagnóstico, estabilização, reorganização operacional e recomposição de caixa —, enquanto o Direito deve oferecer critérios de coordenação, controle e seleção institucional. A empresa viável merece instrumentos de reorganização; a empresa inviável deve ser submetida a soluções liquidatórias ou a formas de realocação eficiente de ativos. A fronteira entre preservação legítima e perpetuação artificial da crise depende, portanto, da demonstração de viabilidade econômica, da transparência informacional e da capacidade real de execução do plano.

A primeira ponte entre *turnaround* e Direito se dá pela negociação extrajudicial com credores, especialmente bancos. Em cenários de endividamento, a recuperação depende frequentemente da extensão de prazos, redução de juros, concessão de carência, alteração de garantias, refinanciamento ou conversão de dívida em capital. Palacín-Sánchez et al. (2023) destacam que a renegociação da dívida privada fora dos tribunais exige colaboração mútua e pode ser vital para que devedores e credores recuperem seus investimentos. M'tuaruchiu (2024) também enfatiza a negociação com credores sobre taxas de juros e prazos de carência como forma de estender o serviço da dívida e evitar a liquidação. No Brasil, essa negociação é especialmente sensível quando envolve credores bancários dotados de garantias robustas, inclusive fiduciárias, pois a posição jurídica desses credores pode reduzir os incentivos à cooperação. O elemento jurídico dessa negociação reside no fato de que ela reordena obrigações contratuais anteriores, redistribui riscos e depende de confiança, transparência e aceitabilidade entre as partes envolvidas. Sem esse enquadramento, a negociação pode se converter em mera postergação do inadimplemento.

A negociação extrajudicial, contudo, apresenta limites quando há multiplicidade de credores, assimetria informacional e conflito entre interesses individuais e preservação coletiva do valor empresarial. Cada banco pode buscar maximizar sua posição particular, antecipando cobranças, reforçando garantias ou recusando concessões que beneficiariam a reestruturação global. É nesse ponto que a função coordenadora do Direito se evidencia. Palacín-Sánchez et al. (2023), ao analisarem a regulação de insolvência e falência no contexto espanhol, mostram que a eficiência legislativa interfere diretamente na resolução das crises empresariais. No Direito brasileiro, a recuperação extrajudicial pode cumprir papel relevante justamente por preservar maior espaço negocial, mas permitir certa institucionalização do acordo, especialmente quando a adesão de parcela expressiva dos credores permite superar resistências individuais. A sua racionalidade está em oferecer uma via intermediária entre a negociação puramente privada e a recuperação judicial, reduzindo custos de judicialização sem abandonar completamente a disciplina jurídica da crise.

A mediação e a negociação antecedente também podem desempenhar função relevante na gestão preventiva da crise, sobretudo quando a empresa ainda possui capacidade mínima de geração de caixa e busca evitar a judicialização prematura. A experiência do *turnaround* mostra que a antecipação é decisiva: quanto mais cedo se estrutura a negociação, maior a possibilidade de preservar valor e evitar a perda de confiança dos credores. Lascu (2024), ao diferenciar o *turnaround* como processo informal, proativo e contínuo da reestruturação formal regida pelo sistema jurídico, fornece base teórica importante para essa leitura. O Direito, nesse cenário, não deve ser acionado apenas quando a insolvência já se encontra instalada; deve também criar incentivos para que a crise seja comunicada, negociada e organizada antes que a empresa perca sua capacidade de recuperação. A negociação pré-insolvencial, quando conduzida com transparência e boa-fé, aproxima-se da função preventiva do Direito Empresarial: evitar que a crise econômica se converta desnecessariamente em falência jurídica.

A distinção proposta por Lascu (2024) é especialmente relevante porque impede confundir gestão estratégica da crise com procedimento jurídico de insolvência. O *turnaround* pode e deve começar antes da judicialização, quando ainda há margem para diagnóstico, negociação e reorientação empresarial. A reestruturação formal, por sua vez, tende a ser acionada quando a crise atinge intensidade suficiente para exigir tutela institucional mais rígida. Essa distinção é fundamental para o Direito brasileiro, pois permite compreender a recuperação judicial não como substituto do *turnaround*, mas como instrumento jurídico destinado a proteger e ordenar sua execução quando a negociação privada se mostra insuficiente. A recuperação judicial deve ser vista como mecanismo de superação da crise econômico-

financeira da empresa viável, e não como simples blindagem patrimonial do devedor contra credores. Sua legitimidade depende da existência de um projeto real de reorganização empresarial, capaz de demonstrar que a preservação da atividade produz valor superior à liquidação.

Dallocchio et al. (2025) aprofundam essa dimensão temporal ao definir o marco "T0" como o início legal do procedimento de insolvência, isto é, o momento em que se instaura a autorização judicial. A relevância desse marco está em demonstrar que certas decisões de governança produzem efeitos distintos conforme ocorram antes ou depois da abertura formal do procedimento. Segundo os fichamentos, a substituição do CEO antes do início legal da insolvência aumenta o poder de negociação com credores bancários e facilita a obtenção de novos financiamentos. Essa constatação permite compreender que o tempo jurídico da crise nem sempre coincide com seu tempo econômico. Frequentemente, quando o procedimento formal se inicia, a crise econômica já se encontra amadurecida, a confiança já foi corroída e a margem de negociação já se reduziu. Daí a importância de mecanismos preventivos e de governança antecipatória, pois medidas tomadas antes da judicialização podem sinalizar capacidade de correção, enquanto medidas tardias podem ser percebidas como reação defensiva ou estratégia de contenção de danos.

A recuperação judicial, quando necessária, oferece instrumentos relevantes de coordenação coletiva, entre os quais se destaca o período de suspensão das ações e execuções contra o devedor, usualmente denominado *stay period*. Sua função econômica e jurídica é impedir a corrida individual dos credores contra o patrimônio empresarial, preservando temporariamente os ativos necessários à formulação e negociação do plano de recuperação. Em termos de *turnaround*, o *stay period* pode criar o tempo institucional indispensável para que a empresa reorganize seu fluxo de caixa, renegocie obrigações e apresente proposta de reestruturação. Contudo, esse instrumento não deve ser compreendido como salvo-conduto para inércia ou postergação abusiva. A suspensão das execuções só se justifica quando vinculada a um plano sério de reorganização e à demonstração de viabilidade. Se utilizada apenas para bloquear credores sem contrapartida econômica real, converte-se em mecanismo de transferência indevida de riscos e de destruição de confiança.

A assembleia geral de credores, nesse contexto, representa espaço institucional de deliberação coletiva sobre o plano de recuperação. Sua importância reside em substituir a lógica fragmentada da cobrança individual por uma lógica de decisão coletiva, ainda que marcada por conflitos de classe, divergências de prioridade e assimetria de informação. O *turnaround* depende dessa coordenação porque credores isolados podem ter incentivos para executar

garantias ou maximizar sua posição particular, mesmo quando a preservação da empresa gere valor agregado superior. A assembleia funciona, portanto, como mecanismo jurídico de agregação de interesses, permitindo que os credores avaliem a proposta de reorganização e deliberem sobre os sacrifícios exigidos. Todavia, sua efetividade depende da qualidade das informações fornecidas, da consistência econômica do plano e da ausência de manipulação deliberativa. A deliberação coletiva só cumpre sua função quando orientada por parâmetros de transparência, comparabilidade e viabilidade.

O tratamento dos credores bancários exige atenção específica. Bancos não são credores ordinários no processo de crise: frequentemente concentram parcela relevante do passivo, detêm garantias sofisticadas, possuem maior capacidade técnica de análise de risco e podem influenciar decisivamente a aprovação ou o fracasso da reestruturação. Gribnitz et al. (2025) destacam que a confiança e o suporte dos credores são fundamentais para que a implementação da estratégia não falhe. Wulandari e Fidiana (2024) observam que a aceitação da reestruturação da dívida depende inteiramente dos credores e de suas regras de votação. Em contextos brasileiros, a existência de créditos garantidos ou sujeitos a regimes jurídicos diferenciados pode afetar o grau de participação dos bancos na recuperação e, consequentemente, a eficácia do plano. Por isso, a coordenação jurídica deve buscar equilibrar a proteção legítima do crédito com a necessidade de evitar que a execução individual de garantias destrua valor empresarial recuperável.

A governança da empresa em crise ocupa posição central nessa intersecção entre Direito e *turnaround*. Dallocchio et al. (2025), Dhuri e Joshi (2024), Hidayat (2026), Holopainen (2023) e Rodrigues e Peres (2023) atribuem à liderança, à sucessão gerencial e à composição dos órgãos de administração papel relevante na restauração da confiança. No plano jurídico brasileiro, essa discussão deve ser conectada aos deveres fiduciários e aos deveres de diligência, lealdade e informação dos administradores, especialmente quando a empresa se aproxima da insolvência. A crise altera o contexto decisório: decisões que seriam ordinárias em tempos de normalidade podem produzir efeitos severos sobre credores, empregados, fornecedores e mercado. A administração deve, portanto, atuar com diligência reforçada, transparência qualificada e compromisso com a preservação da atividade viável, evitando tanto a omissão diante do agravamento da crise quanto a adoção de medidas temerárias que aprofundem o estado de insolvência.

Os deveres dos administradores tornam-se mais sensíveis quando a empresa se aproxima da insolvência porque a gestão deixa de afetar apenas interesses societários internos e passa a impactar diretamente a esfera de credores e demais *stakeholders*. Embora os

fichamentos não desenvolvam uma teoria jurídica autônoma desses deveres, eles permitem extrair consequência relevante: na crise, a administração deixa de responder apenas à lógica ordinária de maximização de resultados e passa a administrar interesses em tensão. Dallocchio et al. (2025) observam que o *default* impacta severamente fornecedores, funcionários e comunidade local. Shem e Mupa (2024) ressaltam a importância da liderança estratégica forte e da negociação com *stakeholders*, especialmente credores e empregados. Holopainen (2023) defende comunicação transparente para assegurar tratamento equitativo dos detentores de créditos. Assim, a gestão da crise exige padrões de conduta compatíveis com a boa-fé, a diligência empresarial e a responsabilidade informacional, pois decisões opacas ou seletivas podem reduzir o valor recuperável e comprometer a legitimidade do plano.

O papel dos credores, por sua vez, não é meramente passivo. Bancos e financiadores podem viabilizar a reestruturação, concedendo prazo, reduzindo encargos, aceitando conversões de dívida ou participando de novos financiamentos; mas também podem acelerar a desagregação da empresa, caso atuem de forma descoordenada ou exclusivamente individualista. Shem e Mupa (2024) acrescentam que disputas entre credores, especialmente sobre prioridade de créditos, podem gerar litígios e dificultar a recuperação. O Direito, nesse contexto, deve organizar a deliberação, reduzir conflitos de prioridade e evitar que a ação individual destrua valor que poderia ser preservado por uma solução coletiva. Isso não significa sacrificar ilimitadamente os credores em nome da empresa, mas submeter a crise a uma racionalidade coletiva, na qual a preservação da atividade se justifica apenas quando demonstradamente superior à liquidação.

A recuperação extrajudicial e a recuperação judicial aparecem, assim, como instrumentos complementares de coordenação. A recuperação extrajudicial preserva maior espaço negocial, permitindo que devedor e credores construam solução contratual com menor intervenção pública. A recuperação judicial, por sua vez, representa maior formalização, controle institucional e disciplina coletiva dos interesses envolvidos. Palacín-Sánchez et al. (2023) sustentam essa distinção ao diferenciar estratégias formais e informais no tratamento da crise. Holopainen (2023) também aborda a reestruturação de dívida judicial, desencadeada por contratos de dificuldade, nos quais contrapartes buscam recursos legais para garantir pagamentos. Desse modo, o Direito da insolvência não substitui o plano econômico de *turnaround*, mas cria ambiente em que esse plano possa ser submetido a negociação, deliberação, controle e execução com menor risco de colapso individualizado.

O risco de falência constitui o ponto de pressão que confere urgência ao *turnaround*. Baliouskas et al. (2023) associam o fenômeno ao cumprimento de obrigações financeiras e ao

enfrentamento da insolvência e falência, especialmente em empresas sob estresse econômico. Barker III et al. (2024) também compreendem o turnaround, na prática, como tentativa de evitar a falência. Martins (2023) relaciona o tema ao trabalho do administrador judicial e ao uso de indicadores financeiros, como o Z-score, para prever o risco de falência jurídica. No Direito brasileiro, a falência deve ser compreendida como solução adequada para a empresa inviável, mas não como destino necessário de toda crise. A função do sistema recuperacional é justamente distinguir a crise superável da inviabilidade definitiva. Quando há viabilidade econômica, o *turnaround* e a recuperação podem preservar valor; quando não há, a insistência na continuidade apenas transfere perdas, deteriora ativos e prejudica credores.

Os conflitos de interesses são inerentes a esse processo. O devedor busca preservar a atividade e ganhar tempo para reorganizar sua estrutura; os bancos procuram recuperar seus créditos e reduzir exposição; os sócios podem divergir entre aportar capital, diluir participação ou abandonar o risco; trabalhadores buscam preservar empregos e direitos; fornecedores avaliam se continuam a conceder crédito comercial; o mercado reage aos sinais de solvência ou deterioração. Rivera-Prieto et al. (2025) chamam atenção para negociações estratégicas com sindicatos e para a proteção dos interesses dos funcionários durante o *turnaround*. Rodrigues e Peres (2023) tratam dos impactos jurídicos e financeiros dos processos de insolvência e de pacotes de socorro governamental. Xu et al. (2022), por sua vez, mostram que o governo, como stakeholder, pode distorcer a eficiência do *turnaround* ao priorizar objetivos sociais em detrimento da recuperação econômica. A crise, portanto, é um campo de interesses concorrentes, e não simples relação bilateral entre empresa e banco.

Essa pluralidade de interesses justifica a necessidade de uma moldura jurídica que discipline tanto a atuação do devedor quanto a dos credores. Shem e Mupa (2024) contribuem diretamente para essa análise ao identificar riscos legais como litígios, disputas entre credores e conformidade com códigos de falência e regulamentações de valores mobiliários. Segundo os fichamentos, procedimentos supervisionados pela justiça podem garantir maior equidade entre *stakeholders*. Essa observação é relevante porque a informalidade do *turnaround* oferece flexibilidade, mas também pode gerar seletividade, favorecimento de determinados credores ou ausência de transparência. A formalização jurídica, quando necessária, reduz esse risco ao impor regras procedimentais, critérios de deliberação e mecanismos de fiscalização. A questão central não é escolher abstratamente entre informalidade e judicialização, mas identificar o momento em que a coordenação privada deixa de ser suficiente.

Os limites contra o abuso do devedor são igualmente indispensáveis. O sistema de recuperação não pode servir como instrumento de blindagem patrimonial sem compromisso

real com a reestruturação. O uso meramente protelatório da recuperação judicial, a apresentação de planos inexequíveis, a manipulação de informações e a criação artificial de obstáculos aos credores corroem a legitimidade do sistema e enfraquecem a confiança no instituto. O *turnaround*, para ter relevância jurídica, precisa estar vinculado a um projeto verificável de superação da crise, sustentado por informações confiáveis, medidas operacionais consistentes e sacrifícios proporcionais. A preservação da empresa não pode funcionar como retórica vazia; deve ser demonstrada pela capacidade de manter a atividade produtiva, gerar caixa e cumprir obrigações reorganizadas.

A governança pública da crise também exige cautela. Xu et al. (2022) revelam que conexões políticas não constituem necessariamente vantagem para a recuperação; em crises sistêmicas, o governo pode atuar como *stakeholder* que obstrui o turnaround eficiente ao priorizar objetivos sociais ou governamentais sobre a racionalidade econômica da recuperação. Nyatsumba e Pooe (2023) também indicam que instituições nacionais e tensões de governança podem limitar ou comprometer estratégias de *turnaround*, especialmente em empresas estatais. Essas contribuições afastam a visão simplista de que a intervenção estatal sempre favorece a recuperação. O Direito deve proteger interesses públicos e sociais, mas também precisa evitar que objetivos externos inviabilizem a reorganização econômica de empresas que dependem de decisões rápidas, capitalização adequada e disciplina gerencial.

Em síntese, a relação entre turnaround e Direito deve ser compreendida como relação de complementaridade funcional. O *turnaround* fornece o conteúdo econômico e gerencial da recuperação: diagnóstico, redução de custos, renegociação de passivos, recomposição operacional, liderança e preservação de caixa. O Direito fornece a estrutura de coordenação: disciplina contratual, regras de negociação, proteção contra comportamentos desagregadores, mecanismos de insolvência, governança e tutela dos interesses envolvidos. Por isso, o Direito não deve ser visto apenas como remédio final da insolvência ou como linguagem da falência consumada. Sua função mais sofisticada é atuar antes da perda definitiva de viabilidade, criando condições para que a crise seja organizada, negociada e, quando possível, convertida em processo legítimo de preservação da empresa economicamente recuperável.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente artigo teve como objetivo analisar em que medida o *turnaround* pode ser compreendido, em cenários de endividamento bancário, não apenas como técnica de gestão, mas como estratégia juridicamente relevante para a preservação da empresa. À luz da literatura examinada, a pergunta de pesquisa pode ser respondida nos seguintes termos: o *turnaround*

assume relevância jurídica quando deixa de ser uma reação administrativa isolada e passa a funcionar como processo integrado de reestruturação financeira, reorganização operacional, governança da crise e coordenação institucional entre os interesses afetados. Trata-se, portanto, de mecanismo de articulação entre economia e Direito, cuja eficácia depende da interação entre contratos, confiança, transparência informacional, viabilidade econômica e instrumentos jurídicos de tratamento da crise.

O objetivo geral foi alcançado ao demonstrar que a recuperação empresarial em contextos de elevado endividamento bancário exige abordagem multidimensional, na qual estratégias financeiras, operacionais e jurídicas são interdependentes. Também foram atendidos os objetivos específicos: sistematizou-se o conceito de *turnaround* como processo dinâmico de reversão do declínio, dependente da identificação das causas da crise e da adequação das respostas estratégicas; analisaram-se as principais estratégias de reestruturação aplicáveis à crise bancária, evidenciando-se que a renegociação da dívida é relevante, mas insuficiente quando desacompanhada de transformação operacional; e demonstrou-se que a dimensão jurídica, negociação com credores, governança da crise, recuperação judicial, recuperação extrajudicial e mecanismos de insolvência, constitui elemento estruturante para viabilizar a recuperação da empresa economicamente viável.

As contribuições teóricas do estudo residem na integração de campos frequentemente analisados de forma dissociada. Ao aproximar a literatura de *turnaround* da teoria jurídica da empresa em crise, o artigo propõe uma leitura sistêmica do fenômeno, superando a separação entre abordagem gerencial e abordagem normativa. O estudo contribui, ainda, ao sustentar que a preservação da empresa não deve ser compreendida como valor absoluto, mas como princípio condicionado à demonstração de viabilidade econômica, transparência informacional e capacidade efetiva de reorganização. Do ponto de vista prático, o trabalho oferece subsídios para gestores, credores, administradores judiciais e formuladores de políticas públicas ao evidenciar que o êxito do *turnaround* depende de financiamento adequado, coordenação entre credores, qualidade da governança, disciplina informacional e coerência entre plano financeiro e recomposição operacional.

Não obstante sua relevância, o *turnaround* apresenta limites estruturais que precisam ser reconhecidos criticamente. A resposta tardia reduz significativamente as chances de recuperação, pois o tempo é variável decisiva na preservação de liquidez, confiança e capacidade produtiva. A ausência de capital para financiar a travessia até a retomada do fluxo de caixa compromete a execução das estratégias, ainda que o plano seja conceitualmente adequado. Do mesmo modo, o excesso de foco na reestruturação da dívida, sem correspondente

transformação operacional, tende a prolongar a crise sem resolvê-la, convertendo a renegociação em simples adiamento da insolvência. A falta de coordenação entre instituições financeiras, especialmente em cenários de garantias robustas e interesses divergentes, pode inviabilizar acordos e destruir valor que seria preservável por uma solução coletiva.

Outros limites decorrem da dimensão relacional e gerencial da crise. A perda de confiança dos stakeholders, credores, fornecedores, empregados e mercado, restringe o acesso a recursos e compromete a continuidade operacional. A troca de liderança, embora possa sinalizar ruptura e renovação, é medida ambivalente: pode restaurar credibilidade, mas também pode ser insuficiente quando desacompanhada de competência técnica, plano executável e transparência. A digitalização, por sua vez, também apresenta dupla face: pode funcionar como vetor de eficiência, diagnóstico e reorganização, mas pode revelar obsolescência de ativos, modelos de negócio e garantias, agravando a percepção de risco. Por fim, há o risco de uso meramente protelatório dos mecanismos de recuperação, nos quais o discurso do *turnaround* é instrumentalizado para bloquear credores sem perspectiva concreta de superação da crise.

Desses limites decorre uma conclusão normativa central: o sistema jurídico deve estimular soluções preventivas e negociações qualificadas, mas a partir de critérios rigorosos. A atuação jurídica na crise empresarial deve ser orientada pela demonstração de viabilidade econômica, pela transparência das informações, pela proporcionalidade dos sacrifícios impostos aos credores, pela coordenação coletiva dos interesses envolvidos e pela prevenção de abusos do devedor. A preservação da empresa somente se justifica quando houver possibilidade real de manutenção da atividade produtiva e de geração futura de valor. Caso contrário, a proteção jurídica deixa de preservar a empresa e passa a preservar artificialmente a inviabilidade, transferindo custos a credores, trabalhadores, mercado e sociedade.

O estudo apresenta, contudo, limitações metodológicas. Trata-se de pesquisa teórico-bibliográfica, sem validação empírica direta, o que restringe a generalização dos achados. Além disso, a análise não se aprofunda em setores econômicos específicos nem realiza comparação sistemática entre jurisdições, embora o ambiente institucional influencie de forma decisiva os resultados das estratégias de reestruturação. Como agenda futura, recomenda-se o desenvolvimento de estudos empíricos sobre casos concretos de *turnaround* em empresas brasileiras endividadas perante bancos, bem como pesquisas quantitativas sobre fatores determinantes do êxito ou fracasso da recuperação. Também se mostra promissora a investigação do impacto da digitalização, da governança, do financiamento de crise e da coordenação entre credores bancários na efetividade dos processos de reestruturação.

REFERÊNCIAS

ABDILLAH, Willy et al. **To retrench or invest? Evaluating the turnaround and recovery strategies of Indonesia MNEs through data science approaches**. *Journal of Applied Data Sciences*, v. 5, n. 3, p. 885–900, set. 2024. DOI: https://doi.org/10.47738/jads.v5i3.270.

BALIOUSKAS, Peter et al. **Implementing turnaround strategies as an entrepreneurial process**. *International Entrepreneurship and Management Journal*, v. 19, p. 2037–2063, 2023. DOI: https://doi.org/10.1007/s11365-022-00810-9

BARKER III, Vincent L. et al. **Corporate decline and turnarounds in times of digitalization**. *Long Range Planning*, v. 57, art. 102211, 2024. DOI: https://doi.org/10.1016/j.lrp.2022.102211.

DALLOCCHIO, Maurizio et al. **It's a matter of time! CEO turnover and corporate turnarounds in Italy**. *Journal of Management & Organization*, v. 31, p. 2155–2175, 2025. DOI: https://doi.org/10.1017/jmo.2022.83

DHURI, Maithili Prashant; JOSHI, Mrunal. **Turning the Tide: A Systematic Review and Bibliometric Synthesis of Corporate Turnaround Strategies**. *International and Comparative Corporate Law Journal*, v. 18, n. esp. 1, 2026.

EDOKPA, Solomon Ighodalo; ABBAH, James Edache Idoko; OKEKE, Clement Ikenna. **Effect of turnaround strategies on performance of selected private firms in Plateau State**. *AFIT Journal of Marketing Research*, v. 3, n. 1, p. 75–89, 2023

FORTUNATO, Graziela; COSTA, Thais Saeger Ruschmann da; BASTOS, Sérgio Augusto Pereira. **Decisões de financiamento de empresas brasileiras durante crises financeiras**. *Revista de Gestão, Finanças e Contabilidade*, v. 15, p. 1–20, 2025.

GRIBNITZ, Karl Johannes; PRETORIUS, Marius; LE ROUX, Suzaan. **Exploring the salience of fundamental moments in turnaround research**. *Journal of Contemporary Management*, v. 22, n. 1, p. 73–99, 2025.

HIDAYAT, Taufik; NURJANAH, Rina; RAHAYU, Murni; PUJIA, Dede Puspa. *Synergistic effects of management turnover and financial distress: an investigation of auditor switching moderation on company value*. Jurnal Ecogen, v. 9, n. 1, p. 159–176, 2026. DOI: https://doi.org/10.24036/ecogen.v9.i1.44.

HIDAYAT, Taufik; NURJANAH, Rina; RAHAYU, Murni; PUJIA, Dede Puspa. **Synergistic effects of management turnover and financial distress: an investigation of auditor switching moderation on company value**. *Jurnal Ecogen*, v. 9, n. 1, p. 159–176, 2026.

HOLOPAINEN, Timo. **Turnaround in one Finnish high-tech company**. 2023. 65 f. Dissertação (Mestrado em Industrial Engineering and Management) – Lappeenranta-Lahti University of Technology (LUT), Lappeenranta, 2023.

JEYASINGH, Benita Bommi Felicia. **Factors determining turnaround strategies for declining, large, high-tech organizations**. *Journal of Business and Management Studies*, v. 5, n. 5, p. 180–197, 2023

LASCU, Eugen. **Active turnaround and restructuring dichotomy under a disruptive eve**. In: *International Conference On Business Excellence*, 18., 2024, Bucareste. *Proceedings*... Bucareste: Sciendo, 2024. p. 563–572.

M'TUARUCHIU, Jacob Kithinji. *Business turnaround strategies and performance of large manufacturing firms in Kenya*. 2024. Tese (Doutorado em Business Administration) – Jomo Kenyatta University of Agriculture and Technology, Kenya, 2024.

MARTINS, Afonso Miguel Lima. **Turnaround em Portugal: fatores determinantes do sucesso ou insucesso da estratégia**. 2023. Dissertação (Mestrado em Economia da Empresa e da Concorrência) – ISCTE Business School, Instituto Universitário de Lisboa, Lisboa, 2023

NYATSUMBA, Kaizer M.; POOE, R. I. David. **Failure to implement a turnaround strategy at South African Airways: reflections from strategic players**. *Development Southern Africa*, v. 40, n. 1, p. 76–90, 2023. DOI: https://doi.org/10.1080/0376835X.2021.1965865

PALACÍN-SÁNCHEZ, María-José; ALENCAR-GARCÍA, Artur; CANTO-CUEVAS, Francisco-Javier. **Financial distress and corporate restructuring: a case study**. *Management Letters / Cuadernos de Gestión*, v. 23, n. 2, p. 81–91, 2023. DOI: https://doi.org/10.5295/cdg.221759fc.

RAHMAWATI, Apriana et al. **Corporate immunity in the TUNA era: the role of digitalization in corporate turnaround strategies**. *Kompartemen: Jurnal Ilmiah Akuntansi*, v. 23, n. 1, p. 252–260, 2025.

RICHARD, Martin Otundo. **Strategic approaches to turnaround and performance optimization of mega donor-funded projects in Mombasa, Kenya: a sector-specific analysis**. 2024.

RIVERA-PRIETO, Juan Carlos; SANTANA, Monica; LÓPEZ-CABRALES, Álvaro. **Turnaround and human resource strategies during the COVID-19 crisis**. *Business Research Quarterly*, v. 28, n. 1, p. 37–58, 2025.

RODRIGUES, Susana Carreira; PERES, Cândido Jorge. **Reestruturação: análise do impacto do processo de aquisição no desempenho das empresas: uma visão geral**. *European Journal of Applied Business Management*, v. 9, n. 1, p. 29–50, 2023.

SHEM, Abby M.; MUPA, Munashe Naphtali. **Turnaround financing: legal and financial considerations for distressed companies**. *IRE Journals (Iconic Research and Engineering Journals)*, v. 8, n. 4, p. 19–37, 2024.

SHEN, Qingfeng. **Strategic turnaround and market resurgence: a case study on Luckin Coffee's operational optimization and brand revitalization**. *Advances in Economics and Management Research – DEBDA 2025*, v. 15, p. 426–435, 2025.

SOLOMON, Kowo Akpoviroro; AMOS, Akinbola Olufemi; OLADIMEJI, Odumesi Abolaji. **Implementation of turnaround strategies and organizational stakeholders' impact**. *Globalization, the State and the Individual*, n. 1 (31), 2023.

WULANDARI, Mita Indah Suci; FIDIANA, Fidiana. **Turnaround success for textile and garment companies in the COVID-19 pandemic era**. *VNU Journal of Economics and Business*, v. 4, n. 4, p. 1–11, 2024. DOI: https://doi.org/10.57110/vnu-jeb.v4i4.293

XU, Gaoyan; DONG, Wenhao; HU, Shiliang. **Is political connection a panacea for corporate turnaround?—An analysis based on the resource-based view during the global financial crisis**. *Asia-Pacific Journal of Accounting & Economics*, v. 29, n. 3, p. 743–760, 2022. DOI: https://doi.org/10.1080/16081625.2020.1789480.