Laura Camilo da Silva

A EFICIÊNCIA ECONÔMICA

da mediação na recuperação judicial:

Uma pesquisa sob a perspectiva
da Análise Econômica do Direito

EXPERT
EDITORA DIGITAL

A crise da empresa ultrapassa a esfera patrimonial do devedor e projeta seus efeitos sobre trabalhadores, credores, fornecedores, arrecadação tributária e cadeias produtivas, razão pela qual a recuperação judicial, longe de constituir favor legal ao devedor, deve ser compreendida como procedimento de negociação coletiva supervisionada, cujo êxito depende da construção de soluções capazes de coordenar interesses plurais em ambiente marcado por escassez, incerteza, assimetria informacional e risco de comportamento estratégico. É nesse cenário que a obra examina, sob a perspectiva da Análise Econômica do Direito, em que medida a mediação, expressamente admitida pela reforma promovida pela Lei nº 14.112/2020 na Lei nº 11.101/2005, pode contribuir para a racionalidade econômica do procedimento recuperacional e para a preservação da empresa viável.

Percorrendo os fundamentos da recuperação judicial e da mediação empresarial, os instrumentos analíticos da Análise Econômica do Direito, os espaços e limites da autonomia privada em contextos de insolvência e, por fim, o exame crítico de processos do Tribunal de Justiça de Minas Gerais nos quais métodos consensuais foram empregados ou estiveram ausentes, a autora demonstra que a mediação, quando adequadamente desenhada e institucionalmente controlada, pode reduzir custos de negociação e de litigância, qualificar a circulação de informações, favorecer a participação dos credores, preservar relações empresariais úteis e fortalecer a legitimidade das soluções adotadas.

Sem atribuir ao método uma eficácia abstrata ou redentora, a obra delimita com rigor as situações em que o tratamento consensual deve ceder lugar à resposta jurisdicional, como nos casos de fraude, ocultação patrimonial ou inviabilidade estrutural da empresa, e sustenta que a eficiência econômica da mediação não decorre da substituição do processo judicial, mas da qualificação da autonomia privada e da deliberação coletiva em ambiente de crise, desde que respeitados a legalidade concursal, a paridade entre credores, a transparência informacional e o controle jurisdicional, constituindo, por isso, leitura de grande valor para magistrados, administradores judiciais, advogados, mediadores e pesquisadores dedicados ao Direito Empresarial e aos métodos adequados de solução de conflitos.

ISBN 978-65-6006-345-7

9 786560 063457 >

EXPERT
EDITORA DIGITAL

A EFICIÊNCIA ECONÔMICA

da mediação na recuperação judicial:

Uma pesquisa sob a perspectiva da Análise Econômica do Direito

Direção Executiva: Luciana de Castro Bastos
Direção Editorial: Daniel Carvalho
Diagramação e Capa: Editora Expert
A regra ortográfica usada foi prerrogativa do autor

Todos os livros publicados pela Expert Editora Digital estão sob os direitos da Creative Commons 4.0 BY-SA. https://br.creativecommons.org/
"A prerrogativa da licença creative commons 4.0, referências, bem como a obra, são de responsabilidade exclusiva do autor."

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

S586e Silva, Laura Camilo da
A eficiência econômica da mediação na recuperação judicial : uma pesquisa sob a perspectiva da Análise Econômica do Direito / Laura Camilo da Silva. – Belo Horizonte : Expert Editora Digital, 2026.
266 p.

ISBN: 978-65-6006-345-7
Modo de acesso: https://experteditora.com.br

1. Recuperação judicial. 2. Mediação empresarial.
3. Análise econômica do direito. 4. Eficiência econômica.
5. Insolvência empresarial. 6. Direito empresarial. I. Título.

CDD: 346
CDU: 347.7

Índices para catálogo sistemático:

Direito empresarial, recuperação judicial e mediação – CDD 346 / CDU 347.7

experteditora.com.br
contato@editoraexpert.com.br



Prof. Dra. Adriana Goulart de Sena Orsini
Universidade Federal de Minas Gerais - UFMG

Prof. Dr. Alexandre Miguel
Cavaco Picanco Mestre
Universidade Autónoma de Lisboa, Escola Superior de Desporto de Rio Maior, Escola Superior de Comunicação Social (Portugal)
The Football Business Academy (Suíça)

Prof. Dra. Amanda Flavio de Oliveira
Universidade de Brasília - UnB

Prof. Dr. Carlos Raul Iparraguirre
Facultad de Ciencias Juridicas y Sociales, Universidad Nacional del Litoral (Argentina)

Prof. Dr. Cèsar Mauricio Giraldo
Universidad de los Andes, ISDE, Universidad Pontificia Bolivariana UPB (Bolívia)

Prof. Dr. Eduardo Goulart Pimenta
Universidade Federal de Minas Gerais - UFMG
e PUC MInas

Prof. Dr. Gladston Mamede
Advogado e escritor

Prof. Dr. Francisco Satiro
Faculdade de Direito da USP
Largo São Francisco

Prof. Dr. Gustavo Lopes Pires de Souza
Universidad de Litoral (Argentina)

Prof. Dr. Henrique Viana Pereira
PUC Minas

Prof. Dr. Javier Avilez Martínez
Universidad Anahuac, Universidad Tecnológica de México (UNITEC), Universidad Del Valle de México (UVM) (México)

Prof. Dr. João Bosco Leopoldino da Fonseca
Universidade Federal de Minas Gerais - UFMG

Prof. Dr. Julio Cesar de Sá da Rocha
Universidade Federal da Bahia - UFBA

Prof. Dr. Leonardo Gomes de Aquino
UniCEUB e UniEuro, Brasília, DF

Prof. Dr. Leonardo Ferreira Vilaça
Universidade de Itaúna – UIT e Universidade do Estado de Minas Gerais – UEMG

Prof. Dr. Luciano Timm
Fundação Getúlio Vargas - FGVSP

Prof. Dr. Mário Freud
Faculdade de Direito Universidade Agostinho Neto (Angola)

Prof. Dr. Marcelo Andrade Féres
Universidade Federal de Minas Gerais - UFMG

Prof. Dr. Omar Jesús Galarreta Zegarra
Universidad Continental sede Huancayo, Universidad Sagrado Corazón (UNIFE), Universidad Cesar Vallejo. Lima Norte (Peru)

Prof. Dr. Rafael Soares Duarte de Moura
Universidade Estadual de Montes Claros

Prof. Dr. Raphael Silva Rodrigues
Centro Universitário Unihorizontes
e Universidade Federal de Minas Gerais - UFMG

Prof. Dra. Renata C. Vieira Maia
Universidade Federal de Minas Gerais - UFMG

Prof. Dr. Rodolpho Barreto Sampaio Júnior
PUC Minas e Faculdade Milton Campos

Prof. Dr. Rodrigo Almeida Magalhães
Universidade Federal de Minas Gerais - UFMG
PUC Minas

Prof. Dr. Thiago Penido Martins
Universidade do Estado de Minas Gerais - UEMG

À minha família e aos meus mestres,
pelo apoio e incentivo.

AGRADECIMENTOS

O tempo, inexorável, mais uma vez passou com a rapidez própria dos ciclos intensamente vividos. A etapa que, no início, parecia distante, exigente e, por vezes, incerta, agora se apresenta como realidade concluída, marcando não apenas o encerramento de uma pesquisa, mas, sobretudo, a consolidação de uma trajetória acadêmica construída com dedicação e profundo amadurecimento.

Ao longo deste percurso, compreendi que a elaboração de uma dissertação não é um ato solitário, ainda que muitas de suas páginas sejam escritas no silêncio. Há, em cada reflexão desenvolvida, em cada dificuldade superada e em cada avanço alcançado, a presença daqueles que, de diferentes formas, caminharam comigo e contribuíram para que esta jornada se tornasse possível. Por isso, registro minha gratidão à minha mãe, minha família, aos meus amigos, aos colegas de caminhada e a todos que, com apoio, escuta, incentivo e afeto, tornaram este caminho mais leve, fecundo e significativo.

Agradeço, de modo especial, aos professores que contribuíram para a minha formação acadêmica e intelectual, desde o ensino primário até este momento. Tive o privilégio de ser orientada, inspirada e acolhida por mestres que, para além das aulas, abriram horizontes, criaram oportunidades e demonstraram, pelo exemplo, a grandeza da vida acadêmica. Entre eles, registro minha gratidão especial ao meu orientador, Professor Doutor Rodrigo Almeida Magalhães, cuja confiança, generosidade, constante disponibilidade e condução segura foram essenciais não apenas para o amadurecimento desta pesquisa, mas também para o meu próprio desenvolvimento acadêmico e pessoal. Espero, sinceramente, ter correspondido às expectativas em mim depositadas e à relevância do tema desenvolvido. A todos, dirijo minha sincera admiração e meu mais profundo reconhecimento.

Por fim, registro que esta conclusão não representa uma despedida, tampouco um encerramento definitivo, mas a continuidade de uma trajetória acadêmica que permanece em construção. Se, ao término da graduação, anunciei o desejo de retornar como mestranda,

hoje encerro esta etapa com a docência já se apresentando como uma realidade próxima e concreta, um sonho realizado, ao mesmo tempo em que o doutorado se revela como o próximo passo natural deste percurso. Não há, portanto, despedida neste momento, somente há permanência, continuidade e renovação dos caminhos que escolhi trilhar.

O correr da vida embrulha tudo,
a vida é assim: esquenta e esfria,
aperta e daí afrouxa,
sossega e depois desinquieta.
O que ela quer da gente é coragem.
Guimarães Rosa
Grande Sertão: Veredas.



Laura Camilo da Silva é advogada, pesquisadora e mestra em Direito pela Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais (PUC Minas). Integra a Comissão de Direito Empresarial da OAB/MG e é associada à Academia Brasileira de Direito Civil. Participa do Núcleo de Estudos Empresariais da Faculdade Mineira de Direito, por meio do Grupo de Estudos em Direito Empresarial (GEDE), e lidera o Grupo de Pesquisa em Direito Privado do Campus São Gabriel. É autora de livros, artigos e capítulos de obras jurídicas.

RESUMO

A dissertação analisa a eficiência econômica da mediação na recuperação judicial sob a perspectiva da Análise Econômica do Direito. Parte-se do problema de saber em que medida a mediação pode contribuir para a racionalidade econômica do procedimento recuperacional, especialmente em ambiente marcado por crise empresarial, pluralidade de credores, assimetria informacional, custos de transação e necessidade de preservação da empresa viável. A pesquisa adota abordagem qualitativa, jurídico-dogmática, bibliográfica, documental e exploratória, com exame da Lei nº 11.101/2005, da reforma promovida pela Lei nº 14.112/2020, da Lei de Mediação, de atos normativos, da doutrina especializada e de processos judiciais selecionados envolvendo mediação, conciliação, autocomposição ou ausência de métodos consensuais. Os resultados indicam que a mediação, quando utilizada de forma adequada e institucionalmente controlada, pode reduzir custos de negociação e litigância, qualificar a circulação de informações, mitigar assimetrias informacionais, favorecer a participação dos credores, preservar relações empresariais úteis e fortalecer a legitimidade das soluções adotadas. A análise empírica documental, contudo, não autoriza conclusão estatística universal sobre a superioridade da mediação, mas revela indícios qualitativos de sua funcionalidade em controvérsias recuperacionais específicas. Conclui-se que a eficiência econômica da mediação na recuperação judicial não decorre da substituição do processo judicial, mas da qualificação da autonomia privada e da deliberação coletiva em ambiente de insolvência, desde que respeitados a legalidade, a paridade entre credores, a transparência informacional, o controle jurisdicional e a viabilidade econômica da empresa.

Palavras-chave: recuperação judicial; mediação empresarial; análise econômica do direito; eficiência econômica; insolvência empresarial.

ABSTRACT

This dissertation analyzes the economic efficiency of mediation in judicial reorganization from the perspective of Law and Economics. It addresses the question of the extent to which mediation may contribute to the economic rationality of reorganization proceedings, especially in an environment marked by business distress, multiple creditors, informational asymmetry, transaction costs, and the need to preserve viable businesses. The research adopts a qualitative, legal-dogmatic, bibliographic, documentary, and exploratory approach, examining Law No. 11,101/2005, the reform introduced by Law No. 14,112/2020, the Mediation Law, normative acts, specialized scholarship, and selected judicial cases involving mediation, conciliation, self-composition, or the absence of consensual methods. The results indicate that mediation, when properly used and institutionally controlled, may reduce negotiation and litigation costs, improve the circulation of information, mitigate informational asymmetries, encourage creditor participation, preserve useful business relationships, and strengthen the legitimacy of the adopted solutions. The documentary empirical analysis, however, does not support a universal statistical conclusion regarding the superiority of mediation, but reveals qualitative indications of its functionality in specific reorganization disputes. It concludes that the economic efficiency of mediation in judicial reorganization does not result from replacing the judicial process, but from qualifying private autonomy and collective deliberation in an insolvency environment, provided that legality, equal treatment among creditors, informational transparency, judicial control, and the economic viability of the business are respected.

Keywords: judicial reorganization; business mediation; law and economics; economic efficiency; business insolvency.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AED	Análise Econômica do Direito
Cejusc	Centro Judiciário de Solução de Conflitos e Cidadania
CF/88	Constituição Federal de 1988
CNJ	Conselho Nacional de Justiça
CP	Código Penal
CPC	Código de Processo Civil
DIP	Debtor-in-possession
H1	Hipótese 1: redução de custos de transação
H2	Hipótese 2: mitigação de assimetrias informacionais
H3	Hipótese 3: geração de excedente cooperativo
H4	Hipótese 4: preservação da empresa e de ativos intangíveis
H5	Hipótese 5: celeridade processual
H6	Hipótese 6: qualificação da participação dos credores
H7	Hipótese 7: fortalecimento da legitimidade do plano ou da solução adotada
IDPJ	Incidente de Desconsideração da Personalidade Jurídica
LREF	Lei de Recuperação de Empresas e Falência
NEPI-PUC/SP	Núcleo de Estudos de Processos de Insolvência da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo
TJ-MG	Tribunal de Justiça de Minas Gerais
TJMG	Tribunal de Justiça de Minas Gerais

PREFÁCIO

A reorganização empresarial em contexto de insolvência constitui um dos desafios mais complexos do Direito contemporâneo, justamente por reunir, em um mesmo ambiente decisório, elementos jurídicos e econômicos altamente sensíveis: multiplicidade de credores, disputas por preferências e garantias, assimetrias de informação, custos de transação e a necessidade de preservação da empresa economicamente viável. Nesse cenário, a efetividade do sistema recuperacional não se mede apenas pela capacidade de encerrar conflito, mas pela aptidão de produzir soluções legitimadas e economicamente eficientes, capazes de preservar valor, reduzir desperdícios e promover a continuidade funcional de relações produtivas.

É com essa preocupação que a presente obra se desenvolve. Resultado da pesquisa desenvolvida por Laura Camilo da Silva, no programa de pós-graduação da PUC/Minas, com bolsa da CAPES, o trabalho oferece uma contribuição relevante ao debate sobre a mediação na recuperação judicial, examinando-a sob a perspectiva da Análise Econômica do Direito. A autora formula um problema central e atual: em que medida a mediação pode contribuir para a racionalidade econômica do procedimento recuperacional, sobretudo em ambientes marcados por incerteza e conflito estrutural.

A abordagem adotada é rigorosa e metodologicamente consistente. A pesquisa articula referenciais dogmáticos e normativos ao analisar o regime da Lei n. 11.101/2005, as mudanças trazidas pela Lei n. 14.112/2020, a Lei de Mediação e demais atos normativos correlatos, em diálogo com doutrina especializada e com a análise documental de processos judiciais selecionados que envolvem mediação, conciliação, autocomposição ou ausência de métodos consensuais. Trata-se, portanto, de uma investigação que não se limita a observar a mediação como técnica preferencial, mas busca compreender suas condições de funcionamento e seus efeitos prováveis em disputas concretas.

Os resultados apontam que, quando adequadamente utilizada e institucionalmente controlada, a mediação pode gerar benefícios econômicos e jurídicos relevantes. Entre eles, destacam-se: (i) redução de custos de negociação e litigância; (ii) melhoria na circulação de informações; (iii) mitigação de assimetrias informacionais; (iv) ampliação da participação dos credores; (v) preservação de relações empresariais; e (vi) fortalecimento da legitimidade das soluções alcançadas. Em contrapartida, a análise empírica documental realizada não autoriza generalizações estatísticas universais acerca de uma suposta superioridade da mediação. O que se evidencia, com maior precisão, são indícios qualitativos de sua funcionalidade em controvérsias recuperacionais específicas.

Nesse sentido, uma das contribuições mais importantes da obra reside na forma como ela delimita o alcance do tema: a eficiência econômica da mediação na recuperação judicial não decorre da substituição do processo judicial, tampouco pode ser entendida como solução automática para todos os litígios. Antes, decorre da qualificação da autonomia privada e da deliberação coletiva em ambiente de insolvência, desde que respeitados pressupostos fundamentais como: legalidade, paridade entre credores, transparência informacional, controle jurisdicional e viabilidade econômica da empresa.

Ao apresentar essa perspectiva, o livro contribui para a consolidação de uma agenda contemporânea no campo do Direito Empresarial e da Justiça Consensual: uma agenda que procura integrar mecanismos consensuais ao núcleo de garantias do sistema recuperacional, evitando tanto o ceticismo improdutivo quanto o entusiasmo sem lastro. Trata-se, em última análise, de reforçar que a consensualidade somente se torna juridicamente relevante e economicamente eficiente quando acompanhada de critérios, deveres e controles que preservem a racionalidade decisória e a proteção dos interesses envolvidos.

Por tudo isso, a obra dirigida aos leitores, pesquisadores, profissionais e operadores do sistema de insolvência, oferece um referencial sólido para pensar a mediação não como etapa periférica,

mas como instrumento institucionalmente eficaz, mas condicionado, capaz de aprimorar a qualidade das decisões em contextos de crise empresarial. Que a leitura desta contribuição fortaleça o debate sobre o melhor desenho possível das estratégias de resolução de conflitos em recuperação judicial, com foco na preservação do valor e na legitimidade das soluções.

Belo Horizonte, 06 de setembro de 2026.

Prof. Dr. Rodrigo Almeida Magalhães
Professor do doutorado e mestrado na PUC/Minas, professor titular da UFMG, advogado.

SUMÁRIO

1. Introdução 27

2. Fundamentos da recuperação judicial e da mediação empresarial 33

2.1. Conceito e finalidades da recuperação judicial 33

2.1.1. A crise da empresa e a necessidade de tutela jurídica da atividade econômica 34

2.1.2. Conceito de recuperação judicial no ordenamento jurídico brasileiro 36

2.1.3. A recuperação judicial à luz do art. 47 da Lei nº 11.101/200537

2.1.4. Finalidades jurídicas, econômicas e sociais da recuperação judicial 39

2.1.5. A recuperação judicial como mecanismo de equilíbrio entre devedor, credores e sociedade 40

2.1.6. Limites e pressupostos da recuperação judicial 42

2.2. Princípios aplicáveis e função social da empresa 44

2.2.1. A ordem econômica constitucional e a centralidade da empresa 46

2.2.2. A empresa como atividade econômica organizada e sua relevância social 47

2.2.3. Função social da empresa 49

2.2.4. Princípio da preservação da empresa 50

2.2.5. Princípio da proteção dos credores e par conditio creditorum 52

2.2.6. Boa-fé, transparência e cooperação no procedimento recuperacional 53

2.2.7. Eficiência econômica, segurança jurídica e viabilidade da empresa em crise 55

2.2.8. Relação entre a função social da empresa e recuperação judicial 56

2.3. A evolução normativa da Lei nº 11.101/2005 e a reforma da Lei nº 14.112/2020 58

2.3.1. O marco de 2005 e a insuficiência prática do modelo originário 59

2.3.2. A Lei nº 14.112/2020 como reforma de eficiência, informação e coordenação 60

2.3.3. O stay period, a preservação de ativos essenciais e o plano alternativo dos credores 61

2.3.4. Constatação prévia e controle da viabilidade 63

2.3.5. Mediação e conciliação como institucionalização da negociação recuperacional 65

2.3.6. Financiamento da empresa em crise e preservação do valor produtivo 68

2.3.7. Reforma, controle judicial e racionalidade institucional 70

2.4. Mediação empresarial: conceito e características 72

2.4.1. O conceito jurídico de mediação empresarial 72

2.4.2. Características estruturantes da mediação empresarial 74

2.4.3. Mediação empresarial, recuperação judicial e racionalidade cooperativa 75

2.4.4. Distinções em relação à negociação, à conciliação, à arbitragem e à jurisdição estatal 77

2.4.5. Limites, cautelas e adequação do método no ambiente empresarial 79

2.5. Inserção da mediação no contexto da recuperação judicial 81

2.5.1. A recuperação judicial como ambiente de negociação coletiva 82

2.5.2. Consensualidade empresarial e superação da lógica exclusivamente adversarial 84

2.5.3. Mediação, conciliação e negociação no sistema recuperacional 85

2.5.4. A reforma da Lei nº 14.112/2020 e a positivação da mediação recuperacional 87

2.5.5. Hipóteses de aplicação da mediação na recuperação judicial 89

2.5.6. Benefícios da mediação para a efetividade do procedimento recuperacional 92

2.5.7. Limites e cautelas da mediação no processo de recuperação judicial 93

2.5.8. A mediação como instrumento de concretização das finalidades recuperacionais 95

3. Recuperação judicial sob a ótica da análise econômica do direito: eficiência, custos de transação e racionalidade institucional 97

3.1. Fundamentos Metodológicos da Análise Econômica do Direito Aplicada à Insolvência 97

3.1.1. Direito, Economia e Organizações: Origens e Delimitação do Campo Interdisciplinar 97

3.1.2. Dimensões Positiva e Normativa da AED 99

3.1.3. Escassez, Escolha Racional e Custo de Oportunidade 101

3.1.4. Eficiência de Pareto, Kaldor-Hicks e os Limites da Maximização de Riqueza 102

3.1.5. O Direito como Estrutura de Incentivos e a Noção de Direito-Custo 104

3.2. Custos de Transação, Firma e Governança no Contexto da Insolvência 106

3.2.1. A Empresa como Estrutura de Coordenação: Contribuição de Coase 106

3.2.2. Governança, Contratos Incompletos e Especificidade de Ativos 109

3.2.3. Instituições, Enforcement e Segurança Jurídica 111

3.2.4. Externalidades, Custos Sociais e o Papel do Judiciário na

Economia *113*

3.2.5. Pragmatismo Jurídico e Consequencialismo na Decisão Recuperacional *115*

3.3. Comportamento Estratégico, Assimetria Informacional e Ação Coletiva na Crise Empresarial 116

3.3.1. A Crise como Cenário de Assimetria Informacional Aguda *116*

3.3.2. Ação Coletiva, Dilema do Prisioneiro e Coordenação de Credores *118*

3.3.3. Comportamento Estratégico e Barganha no Processo Recuperacional *119*

3.3.4. Tempo, Valor e a Decisão entre Preservação e Liquidação. *121*

3.4. A Mediação como Tecnologia Institucional de Racionalização da Crise 124

3.4.1. Racionalidade Econômica da Mediação no Ambiente Recuperacional *124*

3.4.2. Revelação Informacional, Screening e Teste de Viabilidade *126*

3.4.3. Barganha, Excedente Cooperativo e Disciplina Comparativa *128*

3.4.4. Participação Qualificada e Correção Procedimental da Decisão Majoritária *130*

3.4.5. Proteção de Ativos Intangíveis e Dimensão Reputacional *131*

3.4.6. Custos de Transação, Custos de Litigância e Preservação de Valor *132*

3.4.7. Desenho Institucional: Especialização, Custos e Compromisso Crível *135*

3.4.8. Autonomia Assistida, Intervenção Mínima e Limites Normativos *136*

3.4.9. Quando Mediar Não é Racional: Limites Econômicos e Jurídicos do Método *138*

3.5. Síntese: A Mediação como Ponte entre Eficiência Institucional e Autonomia Privada 139

4. Autonomia privada e a construção de soluções consensuais em contextos de insolvência 141

4.1. A autonomia privada na Constituição e no Código Civil 141

4.1.1. Da autonomia da vontade à autonomia privada: delimitação conceitual necessária 144

4.1.2. Fundamentos constitucionais da autonomia privada na ordem econômica 145

4.1.3. A autonomia privada no Código Civil: liberdade contratual, boa-fé e função social do contrato 148

4.1.4. Autonomia privada empresarial como liberdade de organização e assunção de riscos 150

4.2. Limites e eficácia da autonomia privada no processo de recuperação judicial 152

4.2.1. A recuperação judicial como ambiente de autonomia privada regulada 153

4.2.2. O plano de recuperação judicial e a formação coletiva da vontade 154

4.2.3. Limites jurídicos da autonomia privada recuperacional 155

4.2.4. Eficácia jurídica das deliberações e soluções negociais 157

4.2.5. Autonomia privada, abuso de direito e credores estratégicos 159

4.3. O papel do Judiciário na legitimação das soluções autocompositivas 161

4.3.1. Autonomia assistida e formação qualificada da vontade negocial 162

4.3.2. Mediação, informação e reconstrução institucional da confiança 164

4.3.3. Mediação como técnica de participação qualificada e arquitetura da deliberação coletiva 167

4.3.4. Hipóteses em que a mediação reforça a autonomia privada na recuperação judicial 169

4.3.5. Limites da mediação como instrumento de autonomia 171

4.3.6. Contornos do papel do Judiciário na legitimação das soluções autocompositivas 173

4.4. Mediação antecedente vs. Mediação incidental à recuperação judicial 175

4.4.1. Delimitação normativa das mediações antecedentes e incidentais 177

4.4.2. Mediação antecedente: prevenção da judicialização, teste de viabilidade e negociação pré-recuperacional 179

4.4.3. Riscos e limites da mediação antecedente 182

4.4.4. Mediação incidental: gestão de conflitos no curso da recuperação judicial 184

4.4.5. Mediação incidental, assembleia geral de credores e controle judicial 187

4.4.6. Comparação funcional entre mediação antecedente e mediação incidental 189

4.4.7. Critérios para escolha do momento adequado da mediação 191

5. Mediação na recuperação judicial: análise empírica crítica à luz da AED 196

5.1. Desenho da pesquisa empírica: método e recorte 197

5.2. Estudo de casos: comparação entre processos com e sem mediação 206

5.3. Análise dos dados sob a perspectiva da AED 221

5.4. Síntese crítica: obstáculos, potencialidades e propostas de aprimoramento 230

6. Considerações finais 242

Posfácio 248

Referências 256

1. INTRODUÇÃO

A crise da empresa ocupa posição central no Direito Empresarial contemporâneo porque ultrapassa a esfera patrimonial do devedor e projeta efeitos sobre trabalhadores, credores, fornecedores, consumidores, arrecadação tributária, cadeias produtivas e confiança institucional no mercado. No ordenamento jurídico brasileiro, a Lei nº 11.101/2005 representou mudança paradigmática ao substituir a lógica predominantemente liquidatória da legislação anterior por instrumentos de reorganização da atividade econômica viável, estruturando a recuperação judicial como procedimento destinado à superação da crise econômico-financeira, à preservação da fonte produtora, à manutenção dos empregos e à tutela organizada dos interesses dos credores.

A reforma promovida pela Lei nº 14.112/2020 não rompeu com essa matriz, mas buscou aperfeiçoá-la mediante mecanismos voltados à eficiência procedimental, à ampliação da negociação, à redução de assimetrias informacionais e à institucionalização de práticas consensuais em ambiente recuperacional (Brasil, 2005; Brasil, 2020). A recuperação judicial, nesse contexto, não pode ser compreendida como favor legal ao devedor, tampouco como sacrifício abstrato dos credores em nome de uma preservação empresarial ilimitada, mas como técnica jurídica de reorganização condicionada à viabilidade econômica da atividade e à demonstração de que a continuidade da empresa produz valor superior à liquidação desordenada.

A relevância do tema intensifica-se quando se observa que a recuperação judicial é, por natureza, um procedimento de negociação coletiva supervisionada. Embora se desenvolva perante o Poder Judiciário, sua solução material depende da construção de um plano capaz de coordenar interesses plurais, compatibilizar expectativas de recebimento, preservar relações econômicas úteis e distribuir sacrifícios dentro dos limites legais. Pimenta (2026a, p. 82-83) observa que a recuperação da empresa depende da percepção, pelos diversos grupos de interesses, de que a manutenção da unidade produtiva ainda

constitui alternativa eficiente para a maximização de seus próprios interesses. Essa constatação revela que a crise empresarial não se resolve apenas pela incidência formal da norma jurídica, pois exige informação suficiente, deliberação qualificada, cooperação mínima e incentivos adequados para que devedor e credores comparem, de modo racional, os custos da ruptura com os possíveis benefícios da reorganização.

É nesse espaço que a mediação empresarial se insere como categoria relevante para o estudo da recuperação judicial. A mediação não é aqui considerada como simples técnica de pacificação subjetiva, expediente de desafogamento do Judiciário ou instrumento retórico de consensualidade. Sua função, no ambiente recuperacional, é mais específica e institucional: qualificar a negociação, organizar a comunicação entre sujeitos assimetricamente informados, reduzir custos de transação, favorecer a circulação de dados relevantes, mitigar comportamentos oportunistas e permitir que conflitos empresariais sejam tratados de modo compatível com a preservação de valor quando houver efetiva viabilidade da empresa. A previsão dos arts. 20-A a 20-D da Lei nº 11.101/2005, introduzida pela Lei nº 14.112/2020, reforça essa compreensão ao admitir conciliações e mediações antecedentes ou incidentais aos processos de recuperação judicial, sem afastar o controle jurisdicional, a legalidade, a isonomia entre credores e as restrições impostas à negociação sobre matérias concursalmente indisponíveis (Brasil, 2005; Brasil, 2020).

A delimitação temática da pesquisa, portanto, situa-se na interseção entre recuperação judicial, mediação empresarial e Análise Econômica do Direito. Parte-se da premissa de que a empresa em crise constitui ambiente marcado por escassez, incerteza, pluralidade de interesses, custos de negociação, assimetrias informacionais e riscos de comportamento estratégico. Cooter e Ulen (2016, p. 84-85) demonstram que, quando os custos de transação são relevantes, a definição das instituições jurídicas e das regras de negociação influencia diretamente a possibilidade de alocação eficiente dos recursos.

A mediação, nesse quadro, pode atuar como mecanismo de redução desses custos, não porque elimine o conflito ou substitua a deliberação dos credores, mas porque cria condições procedimentais para que a autonomia privada seja exercida de forma mais informada, cooperativa e racional. Ao mesmo tempo, essa potencialidade não é absoluta, pois a mediação somente se justifica quando seus benefícios institucionais superam seus custos, quando há disposição mínima à negociação e quando a continuidade empresarial se mostra juridicamente admissível e economicamente plausível.

A partir dessa delimitação, o problema central da investigação consiste em examinar em que medida a mediação, quando utilizada no contexto da recuperação judicial, pode contribuir para a eficiência econômica do procedimento recuperacional, à luz da Análise Econômica do Direito. A hipótese que orienta o percurso argumentativo é a de que a mediação pode funcionar como instrumento economicamente racional de coordenação de interesses em contextos de insolvência, especialmente por sua aptidão para reduzir custos de transação, mitigar assimetrias informacionais, favorecer a cooperação entre credores e devedor, preservar ativos intangíveis e ampliar a legitimidade das soluções negociadas. Essa hipótese, contudo, é delimitada por pressupostos jurídicos e econômicos rigorosos: a utilidade da mediação depende da viabilidade da atividade empresarial, da qualidade das informações compartilhadas, da observância da legalidade concursal, da paridade entre credores, da boa-fé dos participantes e do controle jurisdicional dos atos que produzam efeitos relevantes no procedimento recuperacional. Desse modo, a pesquisa não atribui à mediação uma eficácia abstrata ou automática, mas investiga as condições institucionais em que sua utilização pode qualificar a negociação coletiva e contribuir para a preservação racional de valor.

A justificativa da pesquisa decorre da relevância científica, jurídica, econômica e prática do tema. Cientificamente, o estudo contribui para o amadurecimento da interface entre Direito Empresarial, métodos adequados de solução de conflitos e Análise

Econômica do Direito, evitando tanto a idealização abstrata da mediação quanto a compreensão estritamente adversarial da recuperação judicial. Juridicamente, a investigação examina os limites da autonomia privada em um procedimento coletivo e regulado, no qual a liberdade negocial convive com a função social da empresa, a proteção do crédito, a legalidade concursal e o controle judicial.

Economicamente, a pesquisa volta-se à compreensão dos incentivos que orientam devedor, credores, financiadores, fornecedores e demais interessados diante da crise empresarial, considerando que a demora, a opacidade informacional e a litigiosidade fragmentada podem deteriorar ativos e reduzir o valor recuperável. Em termos práticos, a análise justifica-se porque a utilização adequada da mediação pode contribuir para planos mais executáveis, soluções mais aderentes à realidade da empresa, redução de conflitos laterais e preservação de relações empresariais úteis, sem transformar a consensualidade em mecanismo de supressão de garantias ou de manutenção artificial de atividades inviáveis.

O objetivo geral consiste em analisar a eficiência econômica da mediação na recuperação judicial sob a perspectiva da Análise Econômica do Direito. Para alcançá-lo, a pesquisa examina os fundamentos da recuperação judicial e da mediação empresarial, apresenta os pressupostos metodológicos da Análise Econômica do Direito aplicáveis à insolvência, investiga a autonomia privada e a construção de soluções consensuais em contextos de crise empresarial e analisa criticamente dados empíricos e documentais relativos a processos judiciais envolvendo mediação, conciliação, autocomposição ou ausência de métodos consensuais. A investigação não pretende atribuir à mediação uma superioridade abstrata sobre a jurisdição ou sobre outros mecanismos de tratamento da crise, mas compreender em quais condições institucionais, jurídicas e econômicas sua adoção pode produzir ganhos de eficiência, participação, informação e preservação de valor.

Metodologicamente, a pesquisa caracteriza-se como qualitativa, jurídico-dogmática, bibliográfica, documental e exploratória. A

abordagem bibliográfica apoia-se em doutrina jurídica nacional e estrangeira relacionada à recuperação judicial, à mediação empresarial, à autonomia privada, à insolvência e à Análise Econômica do Direito. A dimensão documental compreende o exame da legislação aplicável, especialmente a Lei nº 11.101/2005, a Lei nº 14.112/2020, o Código de Processo Civil e a Lei de Mediação, bem como atos normativos e materiais institucionais pertinentes ao uso de métodos consensuais em conflitos empresariais. A análise empírica, por sua vez, é tratada com a cautela exigida pelo desenho da pesquisa: não se pretende demonstrar causalidade estatística nem formular conclusão universal sobre a eficácia da mediação, mas identificar indícios qualitativos, padrões argumentativos e potenciais efeitos institucionais associados à utilização, ou à ausência, de métodos consensuais em processos recuperacionais selecionados.

O percurso argumentativo organiza-se em quatro capítulos de desenvolvimento (Caps. 2 a 5), além das considerações finais (Cap. 6). O Capítulo 2 examina os fundamentos da recuperação judicial e da mediação empresarial, delimitando seus conceitos, finalidades, princípios e evolução normativa. O Capítulo 3 analisa a recuperação judicial sob a ótica da Análise Econômica do Direito, com atenção à eficiência, aos custos de transação, à assimetria informacional, à ação coletiva, aos incentivos e à racionalidade institucional da empresa em crise.

O Capítulo 4 investiga a autonomia privada e a construção de soluções consensuais em contextos de insolvência, distinguindo os espaços de liberdade negocial, seus limites jurídicos e a função da mediação como instrumento de coordenação. O Capítulo 5 dedica-se à mediação na recuperação judicial, desenvolvendo análise empírica crítica à luz da AED, a partir de processos selecionados que envolvem mediação, conciliação, autocomposição ou ausência de métodos consensuais. Ao final, as considerações finais retomam o problema de pesquisa, avaliam a hipótese formulada e sintetizam os limites, potencialidades e propostas de aprimoramento institucional decorrentes da investigação.

2. FUNDAMENTOS DA RECUPERAÇÃO JUDICIAL E DA MEDIAÇÃO EMPRESARIAL

2.1. CONCEITO E FINALIDADES DA RECUPERAÇÃO JUDICIAL

A crise econômico-financeira da empresa constitui um fenômeno complexo e inerente ao próprio risco do exercício da atividade empresarial, exigindo do ordenamento jurídico instrumentos adequados para seu tratamento. No contexto do Direito Empresarial contemporâneo, a falência não é mais compreendida como a única solução para a insolvência, abrindo espaço para mecanismos de reorganização que visam tutelar a atividade econômica viável[1]. Nesse cenário, a recuperação judicial emerge como instituto central, voltado a harmonizar interesses frequentemente contrapostos, consubstanciando-se em um dos pilares do desenvolvimento econômico nacional.

A relevância jurídica, econômica e social do tema é inegável, pois a preservação da empresa afeta não apenas os sócios e credores, mas toda a coletividade que dela depende, direta ou indiretamente, para a geração de empregos, recolhimento de tributos e circulação de riquezas. Nesse contexto, a delimitação do conceito de recuperação judicial e de suas finalidades permite verificar se o instituto atua como benefício restrito ao devedor ou como instrumento de reorganização equilibrada, voltado à manutenção da atividade produtiva e à satisfação dos interesses envolvidos.

Assim, explica-se de forma aprofundada, todavia não exauriente, o conceito de recuperação judicial e suas principais finalidades no ordenamento jurídico brasileiro, com especial enfoque na Lei nº 11.101/2005. A recuperação judicial não se limita a um mecanismo de proteção do devedor, mas constitui instrumento jurídico-econômico

1 Atividade econômica viável refere-se à empresa que, apesar da crise atual, possui um modelo de negócios fundamentalmente sólido e capacidade de gerar lucros no futuro, distinguindo-se da empresa inviável, cuja manutenção artificial seria prejudicial ao mercado (Azevedo, 2025, p. 57).

voltado à superação da crise empresarial, à preservação da atividade empresarial viável, à manutenção da fonte produtora, dos empregos, da arrecadação tributária, da circulação de riquezas e da satisfação organizada dos interesses dos credores, sobretudo sob a ótica da melhor alocação dos recursos que compõem essa teia econômica.

2.1.1. A CRISE DA EMPRESA E A NECESSIDADE DE TUTELA JURÍDICA DA ATIVIDADE ECONÔMICA

A compreensão da recuperação judicial pressupõe, inicialmente, a exata delimitação do conceito de empresa. A empresa, compreendida sob seu perfil funcional[2], consiste na atividade econômica organizada para a produção ou circulação de bens ou serviços para o mercado (Tomazette, 2017, p. 72). A partir dessa premissa, constata-se que a empresa não se confunde com a figura do empresário, sujeito de direitos que a exerce de forma profissional, tampouco com a sociedade empresária, que é a pessoa jurídica titular da atividade, ou com o estabelecimento, que representa o complexo de bens organizado para o seu desenvolvimento. O Direito da Empresa contemporâneo, superando a visão meramente patrimonialista e subjetivista, passou a tutelar a atividade econômica em si mesma, reconhecendo sua importância intrínseca para a dinâmica social e para a geração de riquezas.

O exercício da atividade empresarial envolve riscos constantes e imprevisíveis, desde oscilações macroeconômicas, mudanças tecnológicas e crises sistêmicas, até problemas gerenciais internos, disputas societárias e perda de competitividade. Tais fatores podem conduzir a sociedade empresária a uma situação de crise econômico-financeira, caracterizada pela incapacidade temporária ou estrutural de honrar seus compromissos e manter o fluxo normal

2 Conforme a teoria dos perfis da empresa de Alberto Asquini, o perfil funcional refere-se à empresa como a própria atividade econômica organizada, distinguindo-a do perfil subjetivo (o empresário), objetivo (o estabelecimento) e corporativo (a instituição) (Tomazette, 2017, p. 72-73).

de suas operações. Historicamente, o ordenamento jurídico pátrio, especialmente sob a égide do Decreto-Lei nº 7.661/1945[3], focava-se quase exclusivamente no sintoma da crise, qual seja, a cessação de pagamentos. O devedor era tratado, via de regra, como um sujeito a ser alijado do mercado por meio da decretação da falência, ou, de forma bastante restrita, tutelado pela concordata[4], que se configurava como um simples favor legal de moratória ou remissão parcial de dívidas quirografárias (Azevedo, 2025, p. 55).

Nesse contexto histórico, observa-se que a legislação anterior não se preocupava efetivamente com a manutenção da empresa como unidade produtiva e geradora de riquezas, pendendo de forma desproporcional para a satisfação imediata dos credores, ainda que à custa da destruição de valor econômico. A mudança de paradigma operada pela Lei nº 11.101/2005 decorreu da constatação de que a crise da empresa afeta uma multiplicidade de interesses, exigindo uma tutela jurídica voltada à sua reorganização quando a causa da dificuldade for sanável.

A necessidade de tutelar a atividade econômica fundamenta-se na premissa de que a extinção prematura de uma empresa viável gera custos sociais e econômicos substancialmente superiores aos custos de sua reestruturação. Conforme destaca a doutrina econômica, a falência de uma empresa impõe perdas não apenas aos investidores,

3 A antiga Lei de Falências, que vigorou por 60 anos, era caracterizada por uma visão liquidatória da crise empresarial, com poucas chances de recuperação e um foco maior na punição do devedor e na satisfação individual dos credores (Azevedo, 2025, p. 55).

4 A concordata era o instituto jurídico disciplinado pelo Decreto-Lei n. 7.661, de 1945 (antiga Lei de Falências), destinado a empresários em grave crise financeira, constituindo uma nítida consequência do estado de dificuldade econômica (Pimenta, 2026a, p. 104). Suas consequências, contudo, incidiam apenas sobre os créditos quirografários já vencidos de um comerciante, diferentemente da recuperação judicial, que abarca a generalidade do passivo patrimonial do empresário ou sociedade empresária (Pimenta, 2026a, p. 136). Além disso, a concordata era imposta exclusivamente pelo Poder Judiciário, sem a necessidade de consentimento dos credores, ao passo que a recuperação judicial, apoiada em nítida feição contratual, não se efetiva sem a anuência dos credores do empresário que venha a requerê-la (Pimenta, 2026a, p. 73). O instituto foi extinto pela Lei n. 11.101, de 2005, que o substituiu pela recuperação judicial e pela recuperação extrajudicial, mecanismos orientados pelo princípio da preservação da empresa e de sua função social.

mas também destrói o capital humano específico desenvolvido pelos trabalhadores, interrompe cadeias de fornecimento e reduz a arrecadação do Estado (Cooter, Ulen, 2016, p. 37). Desse modo, o Direito Empresarial moderno assume a tarefa de criar mecanismos que permitam a superação da crise, desde que a atividade demonstre capacidade de gerar resultados positivos no futuro.

2.1.2. CONCEITO DE RECUPERAÇÃO JUDICIAL NO ORDENAMENTO JURÍDICO BRASILEIRO

A recuperação judicial, no ordenamento jurídico brasileiro inaugurado pela Lei nº 11.101/2005, afasta-se da concepção de um simples benefício concedido ao devedor insolvente. O instituto deve ser compreendido como instrumento jurídico-econômico de reorganização da empresa em crise, pautado pela negociação coletiva entre devedor e credores, sob a supervisão e o controle de legalidade do Poder Judiciário.

Azevedo (2025, p. 55) define a recuperação judicial com base na finalidade de propiciar o comportamento colaborativo de todos os credores em prol da superação da crise empresarial. Trata-se, portanto, de um instituto criado para permitir ao devedor rediscutir com seus credores, em um ambiente institucional e regulado, a viabilidade econômica da empresa e sua condução, visando à satisfação das obrigações sociais mediante a aprovação de um plano de recuperação que, uma vez homologado, implicará a novação dos créditos anteriores ao pedido[5] (Pimenta, 2026a, p. 154).

Sob essa perspectiva, verifica-se que a recuperação judicial possui nítida feição contratual e negocial[6], uma vez que não é imposta

5 A novação é a substituição de uma obrigação anterior por uma nova, extinguindo a primeira. No contexto da recuperação judicial, a aprovação do plano de recuperação pelos credores e sua homologação judicial implicam a novação das dívidas anteriores, que passam a ser regidas pelas novas condições estabelecidas no plano (Pimenta, 2026a, p. 73).

6 A expressão destaca o caráter consensual da recuperação judicial, em que o plano é resultado de negociações e da aprovação pela assembleia geral de credores, e não uma

exclusivamente pelo Estado-juiz, como ocorria na antiga concordata, mas depende fundamentalmente do consentimento da coletividade de credores reunida em assembleia (Pimenta, 2026a, p. 167). A doutrina aponta que a empresa é formada por um feixe de relações contratuais, e a recuperação exige o esforço conjunto dos diversos grupos de interesses a ela vinculados para maximizar a utilidade de sua manutenção em detrimento da liquidação forçada.

Desse modo, a recuperação judicial revela-se como um procedimento que transcende a mera moratória. Não se trata apenas de conceder prazo para pagamento, mas de promover uma efetiva reestruturação, que pode envolver alienação de ativos, alteração do controle societário, modificação nas condições de trabalho, concessão de prazos e deságios, e até mesmo a substituição dos administradores. É um instituto voltado a proporcionar à sociedade empresária economicamente viável as condições necessárias para renegociar seu passivo de forma global, reestruturar sua atividade produtiva e retomar seu papel ativo e competitivo no mercado, afastando o espectro destrutivo da falência.

2.1.3. A RECUPERAÇÃO JUDICIAL À LUZ DO ART. 47 DA LEI Nº 11.101/2005

O artigo 47 da Lei nº 11.101/2005 consagra expressamente o princípio da preservação da empresa e constitui o dispositivo estruturante, a verdadeira bússola interpretativa, de todo o sistema recuperacional brasileiro[7]. A norma estabelece, expressamente, que a recuperação judicial tem por objetivo viabilizar a superação da situação de crise econômico-financeira do devedor, a fim de permitir a manutenção da fonte produtora, do emprego dos trabalhadores e

imposição unilateral do Estado (Pimenta, 2026a, p. 73).

7 Bússola interpretativa: Expressão utilizada para indicar que o Art. 47 da Lei nº 11.101/2005 serve como um guia fundamental para a interpretação e aplicação de todas as demais normas e princípios que regem a recuperação judicial (Carnaúba, 2023, p. 55).

dos interesses dos credores, promovendo, assim, a preservação da empresa, sua função social e o estímulo à atividade econômica.

> Art. 47. A recuperação judicial tem por objetivo viabilizar a superação da situação de crise econômico-financeira do devedor, a fim de permitir a manutenção da fonte produtora, do emprego dos trabalhadores e dos interesses dos credores, promovendo, assim, a preservação da empresa, sua função social e o estímulo à atividade econômica (Brasil, 2005).

A análise crítica desse preceito legal evidencia que a preservação tutelada pelo legislador não se destina à figura pessoal do empresário ou dos sócios da sociedade empresária, mas sim à atividade econômica por eles desenvolvida. Partindo de um pressuposto congênere, Tomazette (2017, p. 45) esclarece com precisão que o primeiro objetivo específico da recuperação judicial é a manutenção da fonte produtora, isto é, da atividade e de seu funcionamento, baseada no superávit econômico. Não se busca salvar o sujeito devedor de suas responsabilidades, mas salvar a atividade que ele exercia, pois é ao redor dessa atividade que circundam os legítimos interesses dos credores, do fisco, da comunidade e dos trabalhadores.

Nesse sentido, a superação da crise econômico-financeira atua como o meio necessário pelo qual se alcançam os fins maiores tutelados pela lei. A manutenção da fonte produtora garante a continuidade da oferta de bens e serviços essenciais ao mercado, a preservação do emprego protege o trabalho humano, a dignidade do trabalhador e a subsistência de inúmeras famílias, e a tutela dos interesses dos credores assegura a estabilidade e a confiabilidade do mercado de crédito, essenciais para o financiamento da economia.

A partir dessa compreensão, constata-se que o art. 47 não encerra uma mera declaração de intenções, mas atua como um vetor interpretativo obrigatório e vinculante. Qualquer decisão judicial proferida no âmbito do processo recuperacional, bem

como a elaboração e a votação do plano de recuperação, deve ser balizada pelos objetivos nele insculpidos. Busca-se sempre a máxima efetividade da norma na proteção da empresa viável e de sua utilidade social, repudiando-se interpretações que esvaziem o propósito reorganizacional do instituto.

2.1.4. FINALIDADES JURÍDICAS, ECONÔMICAS E SOCIAIS DA RECUPERAÇÃO JUDICIAL

A recuperação judicial possui natureza intrinsecamente complexa e multifacetada, operando de forma simultânea em dimensões jurídicas, econômicas e sociais que se revelam indissociáveis. A finalidade jurídica primordial do instituto é o equacionamento ordenado do passivo da empresa, por meio da novação das obrigações anteriores ao pedido, garantindo segurança jurídica, previsibilidade e estabilidade às relações renegociadas no bojo do plano de recuperação judicial.

No âmbito econômico, a finalidade do instituto é o estímulo à atividade produtiva e a alocação eficiente de recursos escassos no mercado. Conforme lecionam os expoentes da Análise Econômica do Direito, Cooter e Ulen (2016, p. 37), quando o devedor se aproxima da insolvência, a relação com os credores tende a perder a característica de cooperação inerente aos contratos de longo prazo, assemelhando-se a um jogo de soma zero onde cada parte busca apenas a satisfação de seu interesse imediato, muitas vezes por meio da constrição precipitada de bens essenciais à atividade. A recuperação judicial atua justamente para reduzir esses elevados custos de transação, criando um ambiente institucional seguro que favorece a cooperação coletiva e evita a liquidação ineficiente de ativos que, organizados na forma de empresa, possuem valor econômico substancialmente maior do que se fossem vendidos separadamente em um cenário de falência.

Na dimensão social, a recuperação judicial visa à concretização do princípio da função social da empresa[8]. A Constituição Federal de 1988, em seu art. 170, condiciona a ordem econômica, fundada na valorização do trabalho humano e na livre iniciativa, aos ditames da justiça social, observando o princípio da função social da propriedade. Pimenta (2026b, p. 29) assevera que o cumprimento da função social não é um mero ônus imposto à empresa de forma arbitrária, mas uma preocupação obrigatória que deve ser respeitada por todo o ordenamento jurídico e pelos grupos de interesses a ela vinculados.

A empresa cumpre efetivamente sua função social quando gera empregos diretos e indiretos, paga tributos que sustentam as políticas públicas, produz riquezas, estimula a inovação e promove o desenvolvimento regional. A recuperação judicial, ao evitar o encerramento das atividades de uma empresa viável, atua como o instrumento jurídico indispensável para garantir a continuidade ininterrupta desses benefícios coletivos, demonstrando que o interesse na preservação transcende a esfera privada dos sócios.

2.1.5. A RECUPERAÇÃO JUDICIAL COMO MECANISMO DE EQUILÍBRIO ENTRE DEVEDOR, CREDORES E SOCIEDADE

A arquitetura normativa e procedimental da recuperação judicial busca harmonizar interesses que, em um cenário de crise, apresentam-se frequentemente contrapostos e tensionados. De um lado, o devedor almeja a manutenção de sua atividade, a superação do endividamento e a preservação do controle sobre o negócio, de outro, os credores buscam a maximização do retorno financeiro de seus créditos no menor tempo possível, e a sociedade anseia pela preservação dos postos de trabalho, da arrecadação tributária e da estabilidade das cadeias produtivas.

8 Função social da empresa: Princípio constitucional (Art. 170 da CF/88) que estabelece que a propriedade e a atividade econômica devem ser exercidas em conformidade com os interesses sociais, gerando benefícios para a coletividade, como empregos, tributos e desenvolvimento (Pimenta, 2026b, p. 29-30).

Reis Júnior (2023, p. 53) destaca com propriedade que o legislador deferiu aos credores participação e responsabilidade decisivas na recuperação judicial, rompendo de forma definitiva com o paradigma da lei anterior, que os alijava do processo de reestruturação. O credor atua ativamente na assembleia geral para resguardar seus interesses creditícios, examinando de forma criteriosa se a proposta de recuperação constitui instrumento hábil e factível a viabilizar a realização de seu crédito.

Nesse contexto, observa-se que a recuperação não pode, sob nenhuma hipótese, ser tratada como um benefício irrestrito ao devedor ou uma simples moratória imposta unilateralmente aos credores. Carnaúba (2023, p. 56) salienta que a preservação da empresa é um interesse básico e mínimo a todos que dela participam, direta e/ou indiretamente, pois de sua efetiva manutenção depende a satisfação dos interesses de cada um. O instituto exige, portanto, sacrifícios e concessões mútuas: os credores suportam deságios, carências e dilações de prazo para recebimento, em contrapartida, o devedor submete-se ao rigoroso controle jurisdicional, à fiscalização contínua do administrador judicial e do comitê de credores, e, muitas vezes, à necessidade de alienar ativos estratégicos ou promover mudanças profundas na governança e no controle societário.

O ponto ótimo de equilíbrio é atingido quando o plano de recuperação judicial reflete um consenso economicamente viável, que respeita o princípio da *par conditio creditorum*[9] e assegura a continuidade da atividade produtiva. Esse equilíbrio pressupõe a mitigação da assimetria informacional[10] entre as partes, fomentando

9 *Par conditio creditorum* é o princípio jurídico que assegura o tratamento igualitário entre os credores de uma mesma classe, evitando privilégios indevidos e garantindo que a distribuição dos recursos seja feita de forma proporcional aos créditos (Reis Júnior, 2023, p. 77).

10 **Assimetria informacional** ocorre quando uma das partes dispõe de informações relevantes que não estão igualmente acessíveis aos demais agentes envolvidos na relação jurídica ou econômica. Em mercados e procedimentos complexos, essa desigualdade informacional pode comprometer a eficiência das negociações, elevar custos de transação, induzir precificação defensiva e favorecer comportamentos oportunistas. Na recuperação judicial, o problema assume especial relevância porque o devedor e seus administradores, em regra, detêm informações mais precisas sobre

um ambiente de negociação pautado pela boa-fé objetiva, pela lealdade e pela máxima transparência na apresentação dos dados contábeis e financeiros da recuperanda.

2.1.6. LIMITES E PRESSUPOSTOS DA RECUPERAÇÃO JUDICIAL

A despeito de sua nobre e relevante finalidade, a recuperação judicial encontra limites intransponíveis no próprio sistema jurídico-econômico, não servindo à manutenção artificial de empresas que se revelem estruturalmente e economicamente inviáveis. O limite da recuperação judicial, sob a perspectiva estrita da racionalidade econômica, encontra-se no ponto exato em que a busca pela manutenção da atividade se torna mais onerosa e ineficiente para os grupos de interesse envolvidos do que o seu fechamento e liquidação pelo processo falimentar (Pimenta, 2026a, p. 83).

Azevedo (2025, p. 57) adverte de forma contundente que o Poder Judiciário não pode, a pretexto de aplicar o princípio da preservação da empresa estampado no art. 47 da Lei nº 11.101/2005, proteger em demasia a sociedade recuperanda, desconsiderando a análise racional e objetiva de sua viabilidade econômico-financeira. A viabilidade econômica é o pressuposto material essencial e inafastável do instituto, sem ela, a recuperação judicial transmuda-se em um prolongamento agônico e artificial da crise, gerando maiores prejuízos aos credores, corroendo o valor dos ativos remanescentes e impondo externalidades negativas a todo o mercado de crédito, além de acarretar a banalização do instituto.

Ademais, o regular processamento da recuperação exige a estrita observância aos deveres anexos de cooperação processual, lealdade e transparência por parte do devedor postulante. O controle

fluxo de caixa, passivos, ativos, contratos, riscos e perspectivas da empresa, enquanto credores, investidores e o juízo dependem de documentos, relatórios, demonstrações contábeis e mecanismos de fiscalização para avaliar a viabilidade econômica do plano. Por isso, a redução de informações incompletas ou assimétricas é condição relevante para a eficiência e legitimidade das deliberações recuperacionais (Cooter, Ulen, 2012, p. 42) (Lana, Pimenta, 2020, p. 52-53).

de legalidade exercido de forma diligente pelo magistrado, e a atuaçã técnica e fiscalizatória do administrador judicial são mecanismos fundamentais para coibir eventuais abusos de direito, fraudes contra credores ou a utilização deturpada do instituto como mero subterfúgio procrastinatório para frustrar a execução legítima de créditos. A lei estabelece mecanismos de freios e contrapesos justamente para assegurar que apenas o devedor de boa-fé e com reais chances de soerguimento possa se beneficiar da proteção legal conferida pelo *stay period*[11] e pela novação recuperacional.

Assim, a recuperação judicial, introduzida de forma inovadora no ordenamento jurídico brasileiro pela Lei nº 11.101/2005, representa avanço institucional no tratamento jurídico da crise da empresa. O instituto não se resume a um mecanismo de proteção paternalista do devedor insolvente, mas configura instrumento jurídico, econômico e social voltado à preservação da atividade econômica viável.

O conceito de recuperação judicial atrela-se de forma indissociável às suas múltiplas finalidades, que encontram cristalização normativa no art. 47 da referida lei. A superação da situação de crise econômico-financeira atua não como um fim em si mesmo, mas como o meio indispensável para assegurar a manutenção da fonte produtora de riquezas, a preservação dos empregos e a satisfação organizada dos interesses dos credores, efetivando, em última análise, a função social da empresa no Estado Democrático de Direito. O instituto exige, para seu sucesso, a articulação harmoniosa e ponderada entre o interesse privado do devedor em manter seu negócio, o direito legítimo de crédito dos fornecedores e financiadores, e o interesse coletivo e difuso da sociedade na continuidade da circulação de bens e serviços.

A recuperação judicial, portanto, é um mecanismo de calibração e equilíbrio de interesses que demanda demonstração consistente de viabilidade econômica, aliada à boa-fé e à transparência processual.

11 *Stay period* trata-se do período de suspensão das execuções e prescrições contra o devedor em recuperação judicial, que se inicia com o deferimento do processamento da recuperação e visa a permitir que a empresa se reorganize sem a pressão imediata das cobranças individuais (Azevedo, 2025, p. 132-133).

A preservação da empresa não constitui um dogma absoluto a ser perseguido a qualquer custo ou em detrimento da racionalidade do mercado, mas um princípio jurídico fundamental que deve ser sopesado com a eficiência econômica e a segurança jurídica das relações negociais. Quando a sociedade empresária demonstra efetiva capacidade de soerguimento e disposição para a negociação transparente, a recuperação judicial revela-se como o instrumento institucional mais adequado para transformar o cenário de crise em uma oportunidade concreta de reestruturação, reafirmando o papel central da atividade empresarial para o desenvolvimento sustentável do país.

2.2. PRINCÍPIOS APLICÁVEIS E FUNÇÃO SOCIAL DA EMPRESA

A partir da delimitação conceitual e teleológica da recuperação judicial, impõe-se examinar os princípios que conferem densidade normativa ao instituto e explicam sua conexão com a função social da empresa. Esses princípios não funcionam como adornos retóricos, mas como critérios de racionalidade normativa, integração sistemática e contenção de abusos no procedimento recuperacional. Nessa perspectiva, a preservação da empresa, a função social, a proteção do crédito, a autonomia privada dos credores, a transparência e a eficiência econômica atuam de forma coordenada, impedindo tanto a liquidação precipitada de atividades viáveis quanto a manutenção artificial de empresas estruturalmente incapazes de se reorganizar.

A empresa, nesse contexto, não pode ser apreendida apenas como patrimônio, pessoa jurídica ou estrutura societária. A teoria da empresa desloca o centro de gravidade do Direito Comercial para a atividade econômica organizada, permitindo compreender por que sua crise ultrapassa a esfera privada do devedor. Tomazette (2017, p.72) esclarece que a empresa equivale ao perfil funcional da teoria de Asquini, pois corresponde à atividade econômica organizada para a produção ou circulação de bens ou serviços no mercado (Tomazette,

2017, p.72). Essa concepção é decisiva para a recuperação judicial, porque o objeto de tutela não é, em si, o empresário, o sócio ou o controlador, mas a continuidade útil da atividade produtiva.

> 7. Perfil funcional: A empresa como como atividade empresarial. Em razão de a empresa econômica ser uma organização produtiva que opera por definição, no tempo, guiada pela atividade do empresário é que, sob o ponto de vista funcional ou dinâmico, a empresa aparece como aquela força em movimento que é a atividade empresarial dirigida para um determinado escopo produtivo. O projeto do Código Comercial de 1940 dava, efetivamente, a noção de empresa sob este perfil, considerando a empresa como um particular modo de atividade econômica: "atividade organizada para a empresa" (art. 1.º). Também o novo Código Civil usa muitas vezes a palavra "empresa" com este significado, assim, todas as vezes que fala do exercício da empresa, do início da empresa, da duração da empresa (arts. 2084, 2085, 2196, 2198, 2203, 2204 etc), a exposição ministerial expressamente assinala que a empresa em sentido funcional "é a atividade profissional organizada do empresário". No mesmo sentido a palavra empresa é usada, também, por outras leis (por exemplo CP art. 330). É este, enfim, o sentido que ao conceito de empresa — como fato jurídico — atribuiria Carnelutti (em contraposição ao conceito da azienda como situação jurídica). Em virtude de nosso vocabulário não dispor de uma outra palavra, simples como a palavra empresa, para exprimir o conceito de atividade empresarial, não é fácil resistir ao uso da palavra empresa em tal sentido, conquanto não seja um uso monopolístico (Asquini, 1996, p. 104).

A Lei nº 11.101/2005, especialmente por meio do art. 47, positivou uma racionalidade preservacionista que não se reduz à

postergação do pagamento de dívidas. Pimenta (2026a, p.72) observa que a recuperação judicial é composta por atos supervisionados judicialmente, destinados a reestruturar e manter em funcionamento a empresa em dificuldades econômico-financeiras temporárias, sem atribuir ao Poder Judiciário a tarefa de substituir o empresário na condução econômica do empreendimento (Pimenta, 2026a, p.72). A consequência é relevante: a preservação da empresa deve ser lida como princípio funcional, e não como salvo-conduto para a permanência indiscriminada de qualquer devedor no mercado.

A função social da empresa ocupa posição central. Coelho (2012, p.86) demonstra que ela decorre do princípio constitucional da função social da propriedade, especialmente quando os bens de produção são empregados de forma organizada na atividade empresarial (Coelho, 2012, p.86). Daí resulta que a empresa socialmente funcional não é aquela que abandona a finalidade lucrativa, mas aquela que, ao buscar resultado econômico, gera empregos, tributos, riqueza, desenvolvimento, sustentabilidade e respeito aos consumidores dentro dos limites legais (Coelho, 2012, p.87).

2.2.1. A ORDEM ECONÔMICA CONSTITUCIONAL E A CENTRALIDADE DA EMPRESA

A Constituição da República de 1988 estrutura a ordem econômica sobre uma composição deliberadamente tensionada entre liberdade e responsabilidade. Ao eleger os valores sociais do trabalho e da livre iniciativa como fundamentos do Estado Democrático de Direito, a Constituição não coloca tais valores em oposição, mas em relação de recíproca conformação (Brasil, 1988, p.1). A atividade econômica privada é, portanto, reconhecida como espaço legítimo de criação de riqueza, inovação e circulação de bens, mas submetida à finalidade constitucional de assegurar existência digna conforme os ditames da justiça social.

Essa leitura é reforçada pelo art. 170 da Constituição, que funda a ordem econômica na valorização do trabalho humano e na livre

iniciativa, condicionando seu exercício a princípios como propriedade privada, função social da propriedade, livre concorrência, defesa do consumidor, defesa do meio ambiente, redução das desigualdades e busca do pleno emprego (Brasil, 1988). Nessa ótica a empresa aparece como agente econômico essencial à realização concreta desses vetores, pois articula capital, trabalho, tecnologia, contratos, crédito, tributos e relações de mercado.

A centralidade da empresa no constitucionalismo econômico brasileiro não significa submissão do interesse coletivo ao lucro privado. Ao contrário, a livre iniciativa é constitucionalmente protegida porque, em uma economia de mercado, a organização privada da produção é um dos principais meios de atendimento das necessidades sociais. Coelho (2012, p.75) assinala que a liberdade de iniciativa constitui elemento essencial do capitalismo e pressuposto institucional de seu funcionamento eficiente, embora também produza crises periódicas e injustiças que exigem regulação jurídica (Coelho, 2012, p.75).

A partir dessa compreensão, verifica-se que a Constituição não consagra um modelo de liberdade econômica absoluta. Pereira (2010, p.35) observa que, no Estado Democrático, a livre iniciativa está diretamente vinculada à valorização do trabalho e à efetivação da existência digna, motivo pelo qual a liberdade econômica encontra limites nos próprios fundamentos constitucionais (Pereira, 2010, p.35). A recuperação judicial, nesse cenário, é uma resposta institucional à crise de uma atividade econômica que, quando viável, possui relevância constitucional, social e econômica.

2.2.2. A EMPRESA COMO ATIVIDADE ECONÔMICA ORGANIZADA E SUA RELEVÂNCIA SOCIAL

O Código Civil, ao definir o empresário como aquele que exerce profissionalmente atividade econômica organizada para a produção ou circulação de bens ou serviços, fornece a base normativa da teoria da empresa no direito brasileiro (Brasil, 2002, p.61). Embora o

dispositivo conceitue o empresário, e não a empresa em si, dele se extrai que a empresarialidade repousa na organização profissional de fatores produtivos voltada ao mercado. A empresa, portanto, é fenômeno dinâmico, relacional e funcional[12].

Do ponto de vista econômico, Pimenta (2026b, p.43) destaca que a empresa pode ser compreendida como organização dos fatores de produção e, simultaneamente, como conjunto de transações jurídicas necessárias à manutenção dessa organização (Pimenta, 2026b, p.43). Essa abordagem permite perceber que a crise empresarial não atinge apenas um patrimônio isolado, mas uma rede de contratos, expectativas, investimentos e relações de dependência que conectam trabalhadores, fornecedores, consumidores, financiadores e Poder Público.

A relevância social da empresa decorre justamente dessa estrutura relacional. A organização dos fatores de produção exige trabalho, capital, insumos, tecnologia, crédito e coordenação contratual. Quando essa organização se rompe de forma abrupta, os efeitos não se limitam ao sócio ou ao administrador, mas projetam-se sobre empregados, cadeias produtivas, arrecadação tributária, mercado de crédito e comunidade local. Por isso, a crise da empresa viável exige tratamento jurídico que considere a preservação de valor econômico e social, sem ignorar o custo imposto aos credores.

Coelho (2012, p.82) ressalta que, em torno do desenvolvimento e fortalecimento da empresa, gravitam interesses metaindividuais, como os dos trabalhadores, consumidores, Fisco e empresas satélites (Coelho, 2012, p.82). Esse ponto é decisivo: a empresa privada não se torna socialmente relevante apenas por existir, mas porque sua atividade, quando lícita, eficiente e funcional, produz efeitos que ultrapassam o interesse individual de seus titulares.

12 Empresa, em sentido técnico-funcional, corresponde à atividade econômica organizada para a produção ou circulação de bens ou serviços, não se confundindo com empresário, sociedade empresária ou estabelecimento empresarial (Tomazette, 2017, p.72).

2.2.3. FUNÇÃO SOCIAL DA EMPRESA

A função social da empresa deve ser compreendida como desdobramento da função social da propriedade produtiva, da livre iniciativa e da valorização do trabalho humano. Não se trata de negar o lucro, mas de reconhecer que o exercício da atividade empresarial, em razão de seus impactos econômicos e sociais, encontra limites e deveres correlatos. A empresa não é órgão público, entidade assistencial ou instrumento de substituição do Estado, mas tampouco é espaço juridicamente neutro de maximização privada indiferente aos efeitos coletivos de sua atuação[13].

Pereira (2010, p.69) observa que a função social da empresa decorre da função social da propriedade e da função social do contrato, uma vez que toda atividade empresarial parte da utilização de bens de produção e de relações contratuais (Pereira, 2010, p.69). A empresa, portanto, realiza sua função social quando organiza esses elementos de modo compatível com interesses juridicamente relevantes que orbitam a atividade produtiva.

Essencialmente, a dimensão econômica da função social revela-se na criação e circulação de riquezas, na oferta de bens e serviços e na dinamização do mercado. Sua dimensão trabalhista aparece na geração e manutenção de empregos, na valorização do trabalho humano e na preservação de condições mínimas para a continuidade produtiva. Sua dimensão contratual manifesta-se na estabilidade das relações com fornecedores, financiadores e consumidores. Sua dimensão tributária evidencia-se no recolhimento de receitas públicas. Sua dimensão comunitária, por fim, revela-se nos impactos locais e regionais decorrentes da continuidade da atividade empresarial.

Essa multiplicidade de dimensões não autoriza, contudo, converter a função social em fórmula vaga para justificar qualquer intervenção estatal ou qualquer sacrifício imposto aos credores. Assim,

13 Função social da empresa designa o poder-dever de orientar a atividade empresarial em conformidade com interesses sociais juridicamente relevantes, sem eliminar a finalidade econômica e lucrativa da empresa (Pereira, 2010, p.69).

é certo que a função social não destrói a liberdade do empresário, nem transforma a sociedade empresária em órgão público, sua finalidade é evidenciar responsabilidades sociais sem eliminar a busca de resultado econômico (Pereira, 2010, p.73). A função social, assim, limita e orienta a livre iniciativa, mas não elimina sua natureza econômica.

A leitura de Coelho (2012, p.86) é convergente ao afirmar que o princípio da função social da empresa é constitucional, geral e implícito, extraído da função social da propriedade e aplicável ao emprego dos bens de produção organizados pelo empresário (Coelho, 2012, p.86). Essa formulação é particularmente relevante para a recuperação judicial, porque demonstra que a preservação da empresa somente se legitima quando a atividade conserva aptidão para produzir efeitos socialmente úteis e economicamente racionais.

No plano recuperacional, a função social da empresa não opera como fundamento de proteção irrestrita ao devedor. Ela justifica a criação de um ambiente jurídico de reorganização da atividade viável, mas também impõe deveres de transparência, boa-fé, cooperação e demonstração de viabilidade. A empresa que não consegue reorganizar sua atividade, satisfazer minimamente seus credores e preservar utilidade econômica real deixa de encontrar, na função social, fundamento legítimo para sua manutenção artificial.

2.2.4. PRINCÍPIO DA PRESERVAÇÃO DA EMPRESA

O princípio da preservação da empresa é um dos eixos estruturantes da recuperação judicial. Sua correta compreensão, entretanto, exige distinguir preservação da empresa de proteção do empresário. Coelho (2012, p.90) assinala que a preservação mira a atividade econômica, e não o titular da empresa ou o estabelecimento empresarial (Coelho, 2012, p.90). O que se busca preservar é o empreendimento enquanto organização produtiva capaz de gerar valor, empregos, tributos, contratos e circulação econômica.

A recuperação judicial fundamenta-se precisamente nessa distinção. A substituição de administradores, a alienação de unidades

produtivas, a reorganização societária, a alteração de condições contratuais e a aprovação de planos que impliquem deságios ou prazos alongados podem ser compatíveis com a preservação da empresa, desde que voltados à continuidade eficiente da atividade. O princípio não protege necessariamente o controle societário existente, nem assegura aos sócios a manutenção de suas posições econômicas originárias.

Coelho (2012, p.91) explica que, no campo falimentar, a recuperação judicial se fundamenta no princípio de que pode interessar à coletividade preservar determinada atividade empresarial, mesmo quando o empresário não se mostra suficientemente capaz de dirigi-la (Coelho, 2012, p.91). Essa formulação afasta qualquer leitura personalista do instituto: a empresa é preservada por sua função econômica e social, e não por deferência subjetiva ao devedor.

A preservação da empresa também deve ser lida em conjunto com a inerência do risco empresarial. A livre iniciativa pressupõe que decisões empresariais acertadas sejam recompensadas e decisões equivocadas sejam penalizadas, inclusive pela perda econômica ou pela falência, quando não houver viabilidade de reorganização, dentro da lógica da responsabilidade civil, importada do Direito Civil (Coelho, 2012, p.84). A recuperação judicial não elimina o risco do empreendimento, nem transfere integralmente aos credores e à sociedade o custo da má condução empresarial.

Azevedo (2025, p. 57) registra que a Lei nº 11.101/2005 repartiu a solução das crises empresariais em reorganização para empresas viáveis e liquidação para firmas inviáveis (Azevedo, 2025, p.57). A preservação, portanto, não é dogma absoluto. Ela pressupõe viabilidade econômica, capacidade de reorganização, colaboração dos credores e efetiva possibilidade de manutenção produtiva. Quando esses pressupostos não estão presentes, a falência pode representar solução mais coerente com a proteção do crédito, a segurança jurídica e a realocação eficiente dos ativos.

2.2.5. PRINCÍPIO DA PROTEÇÃO DOS CREDORES E PAR CONDITIO CREDITORUM

A recuperação judicial não pode ser compreendida como instituto exclusivamente orientado à proteção do devedor. Sua arquitetura é complexa e semelhante a uma teia de conexões, ela pressupõe a coordenação de interesses de credores, trabalhadores, fornecedores, consumidores, Fisco e comunidade econômica. A preservação da empresa apenas se legitima quando compatibilizada com a proteção do crédito e com a satisfação organizada dos credores.

Pimenta (2026a, p.70) observa que os direitos dos credores são inevitavelmente impactados pela crise econômico-financeira da empresa, pois a recuperação ou a falência impõem reformulação de expectativas e sacrifícios patrimoniais. Por isso, a submissão do plano à assembleia geral de credores não é detalhe procedimental, mas expressão da racionalidade negocial do sistema. A recuperação não deve ser imposta exclusivamente pelo Poder Judiciário, pois sua efetivação depende do consentimento qualificado dos credores, nos termos da dinâmica legal (Pimenta, 2026a, p.70).

A *par conditio creditorum*, já delimitada, tradicionalmente associada ao Direito Falimentar, também informa a recuperação judicial, ainda que adaptada às classes e regimes jurídicos próprios do procedimento. Coelho (2012, p.116) define o tratamento paritário dos credores como valor secular segundo o qual, inexistindo patrimônio suficiente para satisfação integral, credores de mesma natureza devem receber tratamento proporcional, observadas as preferências legalmente estabelecidas (Coelho, 2012, p.116).

A igualdade entre credores, entretanto, não significa tratamento materialmente idêntico para todos. A Lei nº 11.101/2005 estrutura classes, prioridades, créditos sujeitos e não sujeitos, além de hipóteses de tratamento diferenciado juridicamente justificável. O que o princípio veda é a discriminação arbitrária, o favorecimento injustificado e a manipulação do procedimento para beneficiar determinados grupos em prejuízo de outros que se encontrem em posição equivalente.

A proteção do crédito também possui dimensão sistêmica. Em uma economia dependente de financiamento, a percepção de que a recuperação judicial pode sacrificar credores sem critérios objetivos aumenta o custo do crédito, reduz a confiança e compromete investimentos futuros. Cooter e Ulen (2016, p. 9) observam que a economia concebe as leis como incentivos para alterar comportamentos e instrumentos de objetivos de política, como eficiência e distribuição (Cooter, Ulen, 2016, p.9). A disciplina recuperacional, portanto, precisa sinalizar previsibilidade, racionalidade e respeito às posições jurídicas legítimas dos credores.

2.2.6. BOA-FÉ, TRANSPARÊNCIA E COOPERAÇÃO NO PROCEDIMENTO RECUPERACIONAL

A recuperação judicial é um procedimento de intensa assimetria informacional, o devedor conhece, com maior profundidade, sua estrutura operacional, fluxo de caixa, passivos, ativos, contingências, contratos relevantes e reais perspectivas de soerguimento. Os credores, por sua vez, precisam deliberar sobre o plano a partir das informações que lhes são disponibilizadas. Nessa medida, boa-fé objetiva, transparência e cooperação não são exigências meramente éticas, mas pressupostos funcionais de legitimidade do procedimento.

O Código Civil determina que os negócios jurídicos sejam interpretados conforme a boa-fé e os usos do lugar de sua celebração, além de reconhecer a racionalidade econômica das partes como elemento relevante de interpretação negocial (Brasil, 2002, p.10). No ambiente recuperacional, esse comando ganha densidade própria: o devedor deve apresentar informações completas e fidedignas, os credores devem avaliar o plano com lealdade e racionalidade, e os órgãos do processo devem atuar para reduzir opacidade, oportunismo e abuso.

O princípio da transparência nos processos falimentares parte da premissa de que a falência e a recuperação judicial impõem custos aos credores, razão pela qual o procedimento deve permitir

o acompanhamento das decisões e a verificação de que eventual prejuízo suportado esteja limitado ao necessário para a realização dos objetivos do processo (Coelho, 2012, p. 115). A transparência, portanto, não é incompatível com a preservação da empresa; ao contrário, constitui condição de confiança na legitimidade do procedimento recuperacional.

A transparência deve ser conciliada com a preservação de informações estratégicas da empresa em crise, indispensáveis à manutenção de sua competitividade. Nesse sentido, Coelho (2012, p.116) adverte que os processos falimentares devem proteger informações estratégicas relevantes para que a atividade, saneada e reorganizada, possa continuar frutificando (Coelho, 2012, p.116). O desafio consiste em impedir o uso abusivo do sigilo sem expor dados cuja divulgação possa destruir valor empresarial.

Lana e Pimenta (2020, p.53) associam a ineficiência recuperacional à assimetria e incompletude de informações, destacando que uma negociação tende a produzir resultados inadequados quando uma das partes não conhece o verdadeiro valor dos ativos ou quando as informações não são transmitidas com credibilidade (Lana, Pimenta, 2020, p.53). A assimetria informacional, nesse sentido, não é problema periférico: ela afeta diretamente a qualidade da deliberação dos credores e a legitimidade do plano.

Daí decorre a necessidade de cooperação processual e negocial. A recuperação judicial não é uma arena destinada à imposição unilateral da vontade do devedor, nem um espaço para comportamento puramente destrutivo dos credores. Ela pressupõe colaboração mínima para produção, circulação e validação das informações necessárias à tomada de decisão. A cooperação, todavia, não elimina o conflito de interesses, apenas estabelece parâmetros de lealdade para que o conflito seja juridicamente administrado.

2.2.7. EFICIÊNCIA ECONÔMICA, SEGURANÇA JURÍDICA E VIABILIDADE DA EMPRESA EM CRISE

A recuperação judicial deve compatibilizar eficiência econômica e segurança jurídica. A eficiência exige que o procedimento preserve valor quando a continuidade da atividade for superior à liquidação e permita a realocação dos ativos quando a empresa não for viável. A segurança jurídica exige previsibilidade, respeito às posições creditícias, transparência informacional e estabilidade das regras de deliberação. Sem eficiência, a recuperação se transforma em postergação artificial da insolvência, sem segurança, converte-se em fator de encarecimento do crédito e retração de investimentos.

A aplicação de formas de restauração da empresa pressupõe viabilidade econômica e gerencial, a ser examinada por meio de plano fundamentado de recuperação (Pimenta, 2026a, p.71). A viabilidade não é mera alegação do devedor, deve ser demonstrada por elementos capazes de convencer credores e permitir controle institucional mínimo. A empresa viável é aquela que conserva capacidade real de reorganização, geração futura de caixa e manutenção de valor produtivo[14].

A preservação de empresas inviáveis produz distorções relevantes. Pode prolongar inadimplementos, consumir ativos que poderiam ser realocados com maior produtividade, prejudicar credores, afetar concorrentes eficientes e comprometer a confiança no mercado. Coelho (2012, p. 84) observa que a livre concorrência pressupõe a premiação de decisões empresariais acertadas e a penalização das equivocadas, inclusive pela falência, quando for o caso (Coelho, 2012, p.84). A recuperação judicial, por isso, não deve neutralizar integralmente a disciplina econômica do risco.

Por outro lado, a liquidação precipitada de empresas viáveis também pode destruir valor. A atividade empresarial em

14 Empresa viável é aquela que, apesar da crise, demonstra capacidade econômica e gerencial de reorganização, geração futura de valor e cumprimento minimamente racional do plano de recuperação (Pimenta, 2026a, p.71).

funcionamento pode valer mais do que a soma desarticulada de seus ativos, especialmente quando envolve contratos, clientela, know-how, trabalhadores especializados, reputação e posição de mercado. Cooter e Ulen (2016, p.85) indicam que, quando as partes conseguem negociar com baixos custos de transação, a alocação eficiente de recursos tende a emergir da barganha privada (Cooter, Ulen, 2016, p.85). A recuperação judicial procura justamente criar um ambiente institucional em que essa negociação seja possível apesar da crise.

A eficiência econômica, nesse campo, não deve ser lida de forma reducionista. Ela não autoriza sacrificar direitos fundamentais, fraudar credores ou ignorar garantias processuais. Trata-se de critério de racionalidade institucional destinado a impedir que o procedimento destrua valor econômico e social sem necessidade. A função social da empresa e a eficiência econômica, quando corretamente compreendidas, não se anulam: ambas exigem que a empresa preservada seja capaz de operar com utilidade real, previsibilidade e respeito aos sujeitos atingidos pela crise.

2.2.8. RELAÇÃO ENTRE A FUNÇÃO SOCIAL DA EMPRESA E RECUPERAÇÃO JUDICIAL

A função social da empresa constitui um dos fundamentos que justificam a existência da recuperação judicial. A crise empresarial produz efeitos que transcendem o interesse individual do devedor, pois atinge trabalhadores, credores, fornecedores, consumidores, Fisco e a economia local ou regional. Daí decorre a existência de círculos de interesses ao redor da empresa, envolvendo empresários, investidores, trabalhadores, consumidores, fornecedores, entes públicos e a própria coletividade (Coelho, 2012, p. 114).

Esse impacto social da crise explica por que o ordenamento jurídico admite a reorganização da empresa viável. Os mecanismos jurídicos de prevenção e solução da crise não se destinam apenas à proteção do empresário, mas também à tutela de interesses metaindividuais relacionados à continuidade da atividade empresarial

(Coelho, 2012, p.114). A recuperação judicial, portanto, não é privilégio do devedor, é instrumento de reorganização de uma atividade que pode conservar valor para múltiplos sujeitos.

A função social, entretanto, também delimita a recuperação judicial. Se a empresa não demonstra viabilidade, não oferece informações confiáveis, não coopera com o procedimento ou utiliza a recuperação como mecanismo de blindagem patrimonial abusiva, deixa de corresponder ao fundamento que justifica sua preservação. A função social não legitima a transferência ilimitada dos riscos empresariais aos credores, nem autoriza a perpetuação de atividades que apenas consomem recursos e deterioram o mercado.

Dessa forma, os princípios aplicáveis à recuperação judicial exercem função interpretativa, integrativa e limitadora. Interpretativa, porque orientam a leitura das normas da Lei nº 11.101/2005 à luz da preservação da atividade viável, da função social, da proteção dos credores e da eficiência. Integrativa, porque permitem resolver lacunas e tensões próprias de um procedimento complexo. Limitadora, porque impedem tanto o uso abusivo do processo pelo devedor quanto a intervenção judicial excessiva ou o exercício antissocial de posições creditícias.

A recuperação judicial deve ser compreendida, portanto, como instrumento de equilíbrio institucional. Seu objetivo não é salvar qualquer devedor, mas criar condições jurídicas para que empresas viáveis superem crises temporárias, preservando valor produtivo, empregos, crédito, contratos e circulação de riquezas. Essa base principiológica prepara a compreensão dos capítulos seguintes, especialmente aqueles voltados ao conceito e às finalidades da recuperação judicial, à evolução normativa da Lei nº 11.101/2005 e à inserção da mediação como técnica de coordenação negocial no contexto da empresa em crise.

2.3. A EVOLUÇÃO NORMATIVA DA LEI Nº 11.101/2005 E A REFORMA DA LEI Nº 14.112/2020

A evolução normativa da Lei nº 11.101/2005 deve ser compreendida como movimento de amadurecimento institucional do direito brasileiro da empresa em crise. A disciplina inaugurada em 2005 representou ruptura relevante com o modelo anterior, porque abandonou a centralidade liquidatória da antiga legislação falimentar e passou a estruturar instrumentos voltados à preservação da unidade econômica viável. A substituição do Decreto-Lei nº 7.661/1945 pela Lei de Recuperação e Falência introduziu, nesse sentido, os institutos da recuperação judicial e da recuperação extrajudicial, ambos orientados pela premissa de que a empresa em dificuldade momentânea pode conservar valor econômico e social superior ao de sua liquidação imediata (Pimenta, 2026a, p. 70).

O exame da legislação aplicável, da doutrina empresarial e dos estudos acadêmicos pertinentes permite verificar em que medida a reforma promovida pela Lei nº 14.112/2020 aperfeiçoou o sistema recuperacional sem descaracterizar sua matriz originária: a reorganização da atividade econômica viável, mediante coordenação de interesses privados, coletivos e institucionais. A reforma não criou novo regime autônomo, mas reposicionou a Lei nº 11.101/2005 diante de dificuldades práticas reveladas em seus primeiros quinze anos de vigência, especialmente quanto à eficiência procedimental, à informação disponível aos credores, à participação negocial e à preservação de ativos produtivos[15].

Essa análise não retoma, em termos repetitivos, o conceito e as finalidades gerais da recuperação judicial já examinados anteriormente. Parte-se deles para investigar a trajetória normativa do instituto, com atenção crítica ao modo pelo qual a Lei nº 14.112/2020

15 A Lei nº 14.112/2020 resultou de processo de atualização da legislação referente à recuperação judicial, à recuperação extrajudicial e à falência, em contexto de instabilidade econômica e de busca por maior eficiência institucional dos procedimentos de insolvência (Brasil, 2020, Azevedo, 2025, p. 20-21).

procurou responder a problemas acumulados: prolongamento excessivo de processos, insegurança sobre o prazo de suspensão das execuções, assimetrias informacionais, baixa efetividade deliberativa, necessidade de financiamento da empresa em crise e compatibilização entre negociação, mediação e controle jurisdicional.

2.3.1. O MARCO DE 2005 E A INSUFICIÊNCIA PRÁTICA DO MODELO ORIGINÁRIO

A Lei nº 11.101/2005 nasceu com a ambição de conferir tratamento mais racional à crise empresarial, deslocando o eixo do sistema para a preservação da atividade economicamente útil. A doutrina identifica esse deslocamento como uma resposta à inadequação do regime anterior, cujo desenho não oferecia instrumentos suficientemente flexíveis para reorganizar empresas viáveis nem para coordenar interesses dispersos em torno da atividade negocial (Pimenta, 2026a, p. 70-71). A empresa passou a ser compreendida, no âmbito concursal, como centro de relações econômicas, contratos, expectativas e externalidades que não poderiam ser reduzidas ao conflito bilateral entre devedor e credor.

A experiência posterior, contudo, demonstrou que a mudança legislativa de 2005, embora estruturalmente relevante, não eliminou os entraves de funcionamento do sistema. Após mais de uma década de vigência da Lei nº 11.101/2005, estudos empíricos indicavam baixo percentual de recuperações efetivamente exitosas e apontavam a necessidade de aperfeiçoamento do procedimento, especialmente diante da distância entre os objetivos normativos da lei e seus resultados práticos (Lana, 2018, p. 43). Essa constatação é decisiva porque impede leitura idealizada do instituto: a existência de um regime legal voltado à preservação da empresa não garante, por si só, a reorganização eficiente da atividade em crise.

A crítica não se dirige à finalidade preservativa em si, mas à insuficiência de mecanismos capazes de produzir informação qualificada, deliberação responsável e incentivos adequados aos

diversos sujeitos envolvidos. A crise empresarial não se resolve apenas com a abertura do processo recuperacional, exige ambiente em que credores possam avaliar a real situação da devedora, em que o plano seja economicamente inteligível e em que a intervenção judicial não se converta nem em substituição da vontade coletiva nem em tolerância acrítica a propostas inviáveis (Pimenta, Lana, 2021, p. 155).

A Lei nº 14.112/2020 surge, nesse contexto, como tentativa de atualização de um sistema cuja base principiológica permanecia válida, mas cuja prática revelava insuficiências. O próprio debate doutrinário que antecedeu a reforma já apontava temas que posteriormente seriam incorporados ou parcialmente enfrentados pelo legislador, como a ampliação da participação dos credores, a previsão de mecanismos de financiamento, a valorização da mediação e a necessidade de maior racionalidade econômica do plano (Chaves; Féres; Pimenta, p. 18-19).

2.3.2. A LEI Nº 14.112/2020 COMO REFORMA DE EFICIÊNCIA, INFORMAÇÃO E COORDENAÇÃO

A reforma promovida pela Lei nº 14.112/2020 deve ser lida como atualização funcional da Lei nº 11.101/2005, e não como ruptura com o art. 47. Sua orientação permanece vinculada à superação da crise, à preservação da empresa viável, à tutela dos credores e ao estímulo à atividade econômica, o que se altera é o conjunto de instrumentos destinados a tornar tais finalidades mais operáveis. A pesquisa dedicada ao sucesso das recuperações judiciais no Brasil registra que a atualização legislativa se inseriu em cenário de instabilidade econômica e de tentativa de redução de encargos e burocracias para favorecer a retomada da atividade empresarial (Azevedo, 2025, p. 20-21).

Sob perspectiva econômica, a alteração legislativa revela preocupação com custos de transação, incentivos e coordenação entre agentes. Quando negociar é custoso, as instituições jurídicas influenciam a alocação de recursos, pois reduzem ou ampliam obstáculos à cooperação entre credores e devedor. A formulação

econômica clássica permite compreender que a eficiência de uma regra não depende apenas de sua intenção distributiva, mas de sua aptidão para permitir barganhas informadas e reduzir desperdícios institucionais (Cooter, Ulen, 2016, p. 84-85).

Nesse plano, a reforma buscou reorganizar três dimensões sensíveis do procedimento recuperacional. A primeira é temporal, relacionada ao prazo de suspensão das ações e execuções e à necessidade de impedir tanto a corrida individual por ativos quanto a utilização abusiva da suspensão. A segunda é informacional, voltada à conferência da documentação e ao conhecimento mais adequado da realidade empresarial. A terceira é deliberativa, pois reforça o papel dos credores, admite plano alternativo e institucionaliza a mediação e a conciliação como instrumentos de construção de soluções menos adversariais.

A preocupação com a eficiência, todavia, não autoriza reduzir a recuperação judicial a cálculo econômico puro. A reforma deve ser interpretada no interior de um sistema que combina função social, preservação do crédito, segurança jurídica e autonomia privada regulada. Como já se observava antes da Lei nº 14.112/2020, a atual redação da Lei nº 11.101/2005 ensejava assimetria de informações capaz de contribuir para sua ineficiência, tornando necessária a construção de mecanismos de redução dessa assimetria (Lana, Pimenta, 2020, p. 43-44).

2.3.3. O STAY PERIOD, A PRESERVAÇÃO DE ATIVOS ESSENCIAIS E O PLANO ALTERNATIVO DOS CREDORES

Entre as alterações mais relevantes da Lei nº 14.112/2020 está a reconfiguração do período de suspensão das ações, execuções e atos constritivos contra o devedor. O art. 6º da Lei nº 11.101/2005 passou a prever, com maior detalhamento, a suspensão do curso da prescrição, das execuções ajuizadas e de atos de constrição judicial ou extrajudicial sobre bens do devedor sujeitos ao regime recuperacional. Essa técnica pretende preservar o estado patrimonial mínimo necessário à

negociação coletiva, evitando que a decomposição individualizada do patrimônio inviabilize o próprio objeto da recuperação (Brasil, 2005, 2020).

A suspensão, entretanto, não pode ser compreendida como blindagem indefinida, vez que o mecanismo se presta a manter a situação patrimonial e financeira do devedor enquanto este tenta reorganizar-se e propor aos credores um plano de recuperação, admitindo a Lei nº 14.112/2020 a prorrogação por uma única vez e por igual período, desde que observados os requisitos legais (Pimenta, 2026a, p. 148). Desse modo, o sistema procura equilibrar proteção temporária da atividade e prevenção contra o uso meramente procrastinatório do processo.

A reforma também enfrentou a tensão entre créditos não sujeitos aos efeitos ordinários da recuperação e preservação de bens indispensáveis à continuidade da empresa. O § 7º-A do art. 6º passou a admitir a atuação do juízo recuperacional para substituir atos de constrição que recaiam sobre bens de capital essenciais à manutenção da atividade empresarial, inclusive em hipóteses relacionadas aos créditos referidos nos §§ 3º e 4º do art. 49 da Lei nº 11.101/2005 (Brasil, 2020). Essa alteração revela que a preservação da empresa não se faz pela negação abstrata dos direitos dos credores, mas pela coordenação institucional de sua satisfação com a proteção da unidade produtiva.

Esse ponto é particularmente sensível porque o sistema de insolvência deve impedir que a retirada imediata de ativos essenciais destrua valor que poderia ser preservado em benefício da coletividade de credores. A reforma flexibilizou o afastamento quase absoluto de certos credores dos efeitos da recuperação, permitindo que, durante a suspensão geral, o juízo determine a substituição de atos de constrição sobre bens essenciais ao exercício da empresa (Pimenta, 2026a, p. 143). A finalidade não é favorecer o devedor em prejuízo do titular do crédito, mas evitar que a satisfação isolada e precipitada comprometa a negociação coletiva.

Outra inovação expressiva foi a possibilidade de apresentação de plano alternativo pelos credores. A Lei nº 14.112/2020 conferiu

aos credores posição mais ativa, superando a lógica binária segundo a qual lhes caberia apenas aprovar o plano do devedor ou conduzir a empresa à falência. A abertura dessa possibilidade evidencia, com maior nitidez, o caráter negocial da recuperação judicial e permite que os credores assumam protagonismo cooperativo na formulação de alternativa de reorganização (Pimenta, 2026a, p. 217-218)[16].

A atribuição de maior protagonismo à assembleia geral de credores é coerente com a natureza coletiva do procedimento. A principal função da assembleia consiste em aprovar, modificar ou rejeitar o plano de recuperação judicial, inclusive com a possibilidade de deliberação sobre plano alternativo, pois o plano pode produzir relevantes modificações nos direitos dos próprios credores e empregados da sociedade (Pimenta, 2026a, p. 185). O reforço da deliberação coletiva, entretanto, exige informação suficiente e controle de legalidade, sob pena de a vontade majoritária converter-se em instrumento de opressão de classes, credores minoritários ou interessados sub-representados.

2.3.4. CONSTATAÇÃO PRÉVIA E CONTROLE DA VIABILIDADE

A reforma de 2020 também positivou a constatação prévia, prevista no art. 51-A da Lei nº 11.101/2005. O instituto autoriza o juízo, antes de deferir o processamento do pedido, a nomear profissional habilitado para verificar a regularidade e a completude da documentação apresentada, bem como as reais condições de funcionamento da requerente. Essa medida deve ser interpretada com cautela: sua finalidade não é antecipar julgamento de mérito sobre

16 O plano alternativo dos credores, previsto nos §§ 4º a 6º do art. 56 da Lei nº 11.101/2005, foi incorporado pela Lei nº 14.112/2020 e reforça a dimensão negocial ambivalente da recuperação judicial, ao permitir atuação propositiva dos credores em determinadas hipóteses de rejeição ou ausência de deliberação sobre o plano do devedor (Brasil, 2005, Pimenta, 2026a, p. 217-218).

a viabilidade econômica, mas evitar que o processo seja instaurado sobre base documental incompleta ou artificial[17].

A doutrina observa que o art. 51-A autoriza a análise da regularidade documental e das condições de funcionamento da atividade empresarial, mas não permite que a constatação prévia se transforme em exame exclusivamente meritório da viabilidade econômica do empreendimento (Pimenta, 2026a, p. 130-131). A distinção é relevante porque preserva o equilíbrio entre controle jurisdicional de admissibilidade e espaço deliberativo dos credores, responsáveis por avaliar a conveniência econômica do plano no momento próprio.

Ainda assim, a constatação prévia responde a uma dificuldade real do sistema: a insuficiência informacional. Azevedo (2025, p. 131-132) registra que o instituto, antes já utilizado em alguns juízos sob a denominação de perícia prévia, foi positivado pela Lei nº 14.112/2020 e permanece como faculdade judicial a ser manejada quando necessária (Azevedo, 2025, p. 131-132). A mesma pesquisa aponta que estudos jurimétricos identificaram maior propensão ao deferimento do processamento nos casos em que há perícia prévia, especialmente em varas especializadas, o que indica sua relevância institucional quando utilizada com critério técnico (Azevedo, 2025, p. 132).

O problema informacional não se limita ao deferimento inicial. Ele atravessa todo o processo, sobretudo a deliberação sobre o plano, assim, o resultado da negociação pode tornar-se ineficiente quando um dos interessados não está devidamente informado sobre o valor dos ativos ou quando a informação disponível não transmite credibilidade suficiente aos participantes (Lana, Pimenta, 2020, p. 53). No mesmo sentido, a ausência de procedimento adequado para cognição completa dos credores sobre a verdadeira situação do devedor contribui para a

17 A constatação prévia deve limitar-se à verificação das reais condições de funcionamento da requerente e da regularidade e completude documental, não se confundindo com decisão antecipada sobre a viabilidade econômica do plano de recuperação (Brasil, 2020) (Pimenta, 2026a, p. 130-131).

assimetria informacional e compromete a qualidade da deliberação (Pimenta, Lana, 2021, p. 155).

2.3.5. MEDIAÇÃO E CONCILIAÇÃO COMO INSTITUCIONALIZAÇÃO DA NEGOCIAÇÃO RECUPERACIONAL

A Lei nº 14.112/2020 incorporou, na Seção II-A da Lei nº 11.101/2005, disciplina expressa das conciliações e mediações antecedentes ou incidentais aos processos de recuperação judicial. O art. 20-A determina que tais métodos deverão ser incentivados em qualquer grau de jurisdição, enquanto o art. 20-B prevê hipóteses de cabimento, inclusive para negociação de dívidas e formas de pagamento entre empresa em dificuldade e seus credores (Brasil, 2020). Essa inovação dialoga diretamente com a natureza negocial do procedimento recuperacional, sem retirar do juiz o controle de legalidade nem da assembleia sua função deliberativa[18].

> Seção II-A
> (Incluído pela Lei nº 14.112, de 2020) (Vigência)
> Das Conciliações e das Mediações Antecedentes ou Incidentais aos Processos de Recuperação Judicial'
> Art. 20-A. A conciliação e a mediação deverão ser incentivadas em qualquer grau de jurisdição, inclusive no âmbito de recursos em segundo grau de jurisdição e nos Tribunais Superiores, e não implicarão a suspensão dos prazos previstos nesta Lei, salvo se houver consenso entre as partes em sentido contrário ou determinação judicial. (Incluído pela Lei nº 14.112, de 2020) (Vigência)
> Art. 20-B. Serão admitidas conciliações e mediações antecedentes ou incidentais aos processos de

18 A mediação e a conciliação recuperacionais foram disciplinadas nos arts. 20-A a 20-D da Lei nº 11.101/2005, introduzidos pela Lei nº 14.112/2020, com previsão de incentivo em qualquer grau de jurisdição e admissão de procedimentos antecedentes ou incidentais ao processo de recuperação judicial (Brasil, 2020) (Carnaúba, 2023, p. 69-71).

recuperação judicial, notadamente: (Incluído pela Lei nº 14.112, de 2020) (Vigência)
I - nas fases pré-processual e processual de disputas entre os sócios e acionistas de sociedade em dificuldade ou em recuperação judicial, bem como nos litígios que envolverem credores não sujeitos à recuperação judicial, nos termos dos §§ 3º e 4º do art. 49 desta Lei, ou credores extraconcursais, (Incluído pela Lei nº 14.112, de 2020) (Vigência)
II - em conflitos que envolverem concessionárias ou permissionárias de serviços públicos em recuperação judicial e órgãos reguladores ou entes públicos municipais, distritais, estaduais ou federais, (Incluído pela Lei nº 14.112, de 2020) (Vigência)
III - na hipótese de haver créditos extraconcursais contra empresas em recuperação judicial durante período de vigência de estado de calamidade pública, a fim de permitir a continuidade da prestação de serviços essenciais, (Incluído pela Lei nº 14.112, de 2020) (Vigência)
IV - na hipótese de negociação de dívidas e respectivas formas de pagamento entre a empresa em dificuldade e seus credores, em caráter antecedente ao ajuizamento de pedido de recuperação judicial. (Incluído pela Lei nº 14.112, de 2020) (Vigência)
§ 1º Na hipótese prevista no inciso IV do caput deste artigo, será facultado às empresas em dificuldade que preencham os requisitos legais para requerer recuperação judicial obter tutela de urgência cautelar, nos termos do art. 305 e seguintes da Lei nº 13.105, de 16 de março de 2015 (Código de Processo Civil), a fim de que sejam suspensas as execuções contra elas propostas pelo prazo de até 60 (sessenta) dias, para tentativa de composição com seus credores, em procedimento de mediação ou conciliação já instaurado perante o Centro Judiciário de Solução de Conflitos e Cidadania (Cejusc) do tribunal competente ou da câmara especializada, observados, no que couber, os arts. 16 e 17 da Lei nº 13.140, de 26 de

> junho de 2015. (Incluído pela Lei nº 14.112, de 2020) (Vigência)
> § 2º São vedadas a conciliação e a mediação sobre a natureza jurídica e a classificação de créditos, bem como sobre critérios de votação em assembleia-geral de credores. (Incluído pela Lei nº 14.112, de 2020) (Vigência)
> § 3º Se houver pedido de recuperação judicial ou extrajudicial, observados os critérios desta Lei, o período de suspensão previsto no § 1º deste artigo será deduzido do período de suspensão previsto no art. 6º desta Lei. (Incluído pela Lei nº 14.112, de 2020) (Vigência) (Brasil, 2005)

A positivação da mediação não surgiu de modo improvisado. Delgado (2021, p. 73-74) demonstra que a previsão legal da Lei nº 14.112/2020 foi fruto de amadurecimento paulatino, construído por doutrina, jurisprudência, atos normativos e experiências institucionais anteriores (Delgado, 2021, p. 73-74). Assim, a reforma não inaugura a compatibilidade entre mediação e recuperação judicial, mas confere densidade normativa à prática já compreendida como adequada para conflitos empresariais marcados por continuidade relacional, assimetria informacional e pluralidade de interesses.

Reis Júnior (2021, p. 79) assinala que a Lei nº 14.112/2020 buscou tornar os procedimentos recuperacional e falimentar mais dinâmicos e eficientes, com especial destaque para o incentivo à mediação e à conciliação (Reis Júnior, 2021, p. 79). Em complemento, aponta que a mediação caminha no sentido da gestão democrática do processo, na medida em que as partes assumem maior protagonismo e passam a ter menores incentivos para condutas oportunistas (Reis Júnior, 2021, p. 91).

A leitura mais sofisticada da mediação recuperacional[19] não a reduz a instrumento de desafogamento do Judiciário. Carnaúba

19 A mediação recuperacional exige representação adequada em sentido funcional: não significa presença física de todos os interessados em todas as sessões, mas

(2023, p. 69) observa que a novidade da Lei nº 14.112/2020 foi inserida nos arts. 20-A a 20-D da LREF, voltados às conciliações e mediações antecedentes ou incidentais à recuperação judicial (Carnaúba, 2023, p. 69). O mesmo autor adverte que a mediação deve respeitar limites legais, especialmente a vedação de composição sobre natureza jurídica, classificação de créditos e critérios de votação em assembleia geral de credores (Carnaúba, 2023, p. 71).

Sob o ângulo econômico, a mediação tem potencial para reduzir custos de litígio e ampliar o excedente cooperativo entre os participantes. Cooter e Ulen (2016, p. 400-401) explicam que a economia da negociação considera o ganho cooperativo decorrente da diferença entre os custos conjuntos de litigar e os custos conjuntos de compor, de modo que a redução dos custos de transação pode criar espaço para solução racionalmente superior ao conflito prolongado (Cooter, Ulen, 2016, p. 400-401). Essa lógica é particularmente relevante no ambiente recuperacional, em que a demora e a incerteza tendem a deteriorar ativos, contratos e confiança.

2.3.6. FINANCIAMENTO DA EMPRESA EM CRISE E PRESERVAÇÃO DO VALOR PRODUTIVO

A reforma também procurou enfrentar uma dificuldade recorrente da empresa em recuperação: a obtenção de crédito novo. Sem capital de giro, fornecimento e confiança mínima do mercado, a empresa formalmente preservada pode perder capacidade operacional antes mesmo da deliberação do plano. Já antes da reforma, a doutrina reconhecia a importância de propiciar ao empresário em crise a obtenção de novos financiamentos, inclusive com tratamento extraconcursal para obrigações contraídas durante a recuperação judicial (Pimenta, 2026a, p. 74).

desenho procedimental capaz de identificar titulares de interesses relevantes, permitir sua manifestação direta ou indireta e impedir que a decisão coletiva seja capturada apenas por agentes com maior poder econômico ou informacional (Carnaúba, 2023, p. 120 e 155).

A Lei nº 14.112/2020 avançou nessa direção ao disciplinar o financiamento do devedor durante a recuperação judicial, aproximando-se da lógica do *debtor-in-possession financing*[20]. A incorporação do instituto ao direito brasileiro foi identificada como um dos elementos de aproximação com experiências estrangeiras, especialmente porque permite que o devedor busque recursos destinados à manutenção da empresa durante sua reorganização (Azevedo, 2025, p. 75)[21].

Esse financiamento deve ser visto como instrumento de preservação de valor, não como privilégio desconectado dos interesses dos credores. A racionalidade do crédito novo está em permitir que a empresa mantenha operações, preserve ativos e reduza a perda decorrente da paralisação. Os credores que continuam negociando bens e serviços com o empresário durante a recuperação são fundamentais, pois permitem acesso a crédito, elemento essencial ao sucesso de qualquer tentativa de soerguimento (Pimenta, 2026a, p. 373).

A disciplina do financiamento, todavia, também impõe cautela. A concessão de prioridade ou tratamento jurídico favorecido deve ser compatível com a finalidade recuperacional e com a proteção do conjunto de credores. A empresa em crise não pode ser financiada para prolongar artificialmente atividade inviável, o crédito novo somente se justifica quando associado a estratégia concreta de reorganização,

20 *Debtor-in-possession financing*, ou *DIP financing*, é a modalidade de financiamento concedida ao devedor que permanece na posse e na administração de sua atividade durante o procedimento de reorganização empresarial. No modelo norte-americano do Chapter 11, o devedor, em regra, continua "em posse" (in possession), mantendo os poderes e deveres de administração da empresa, podendo, mediante autorização judicial, obter novos empréstimos destinados à continuidade da atividade e à viabilização da reorganização (Azevedo, 2025, p. 67). No direito brasileiro, o instituto aproxima-se do financiamento do devedor durante a recuperação judicial, disciplinado pelos arts. 69-A a 69-F da Lei nº 11.101/2005, inseridos pela Lei nº 14.112/2020, que autoriza a celebração de contratos de financiamento para custear as atividades, as despesas de reestruturação ou a preservação do valor dos ativos (Brasil, 2020).

21 O financiamento do devedor durante a recuperação judicial aproxima-se da *debtor-in-possession financing*, incorporada à Lei nº 11.101/2005 por meio dos arts. 69-A a 69-F, inseridos pela Lei nº 14.112/2020 (Brasil, 2020) (Azevedo, 2025, p. 75).

preservação de ativos e incremento da probabilidade de cumprimento do plano.

2.3.7. REFORMA, CONTROLE JUDICIAL E RACIONALIDADE INSTITUCIONAL

A evolução normativa da Lei nº 11.101/2005 evidencia a tentativa de calibrar autonomia privada, deliberação coletiva e intervenção judicial limitada. O juiz não deve substituir os credores na apreciação ordinária da conveniência econômica do plano, mas tampouco pode homologar soluções incompatíveis com a legalidade, com a paridade entre credores ou com a finalidade do art. 47. Pimenta (2026a, p. 231) adverte que contrariam os objetivos da Lei nº 11.101/2005 tanto o magistrado que excede os limites de seus poderes no procedimento recuperatório quanto o credor que abusa do direito de voto para finalidade diversa da maximização legítima de seus interesses no procedimento (Pimenta, 2026a, p. 231).

Essa racionalidade também se revela no tratamento do *cram down*[22]. O instituto permite, em hipóteses legalmente delimitadas, a concessão judicial da recuperação ainda que não haja aprovação regular do plano em todas as classes, desde que cumpridos os requisitos do art. 58, § 1º, da Lei nº 11.101/2005 (Brasil, 2005). Sua função não é autorizar o juiz a formular política empresarial própria, mas impedir que a deliberação coletiva seja paralisada por rejeição incompatível com os critérios legais, sempre sob controle estrito de

22 *Cram down* é expressão de origem norte-americana utilizada, no direito recuperacional brasileiro, para designar a hipótese excepcional em que o magistrado concede a recuperação judicial e homologa o plano mesmo sem aprovação regular por todas as classes de credores, desde que preenchidos cumulativamente os requisitos previstos no art. 58, §§ 1º e 2º, da Lei nº 11.101/2005. Trata-se de mecanismo destinado a superar a rejeição assemblear em situações legalmente delimitadas, evitando que a oposição de determinada classe ou de parcela minoritária dos credores inviabilize a reorganização da empresa, sem, contudo, autorizar o juiz a substituir livremente a vontade da assembleia geral de credores ou a avaliar discricionariamente a conveniência econômica do plano (Pimenta, 2026a, p. 236).

legalidade e respeito à estrutura negocial do procedimento (Pimenta, 2026a, p. 217).

A análise empírica posterior à reforma reforça a necessidade de cautela. Azevedo (2025, p. 153) identificou variáveis institucionais relevantes para o sucesso da recuperação judicial, destacando, entre os novos fatores estudados, constatação prévia, substituição do administrador judicial, prorrogação do *stay period*, aplicação do *cram down*, consolidação substancial e dívida trabalhista (Azevedo, 2025, p. 153). O resultado do modelo mais restrito indicou maior poder preditivo do setor de atuação e da substituição do administrador judicial, o que demonstra que a eficácia da recuperação depende não apenas da letra da lei, mas da qualidade institucional de sua aplicação (Azevedo, 2025, p. 160).

Desse modo, a reforma promovida pela Lei nº 14.112/2020 deve ser compreendida como etapa de aprimoramento de um sistema ainda em construção. Ela preserva o núcleo axiológico da Lei nº 11.101/2005, mas acrescenta instrumentos destinados a enfrentar gargalos concretos: tempo, informação, financiamento, negociação, mediação, protagonismo dos credores e preservação de ativos essenciais. A evolução normativa confirma que a recuperação judicial não se exaure na proteção do devedor, pois depende de arranjo institucional capaz de equilibrar continuidade produtiva, satisfação organizada dos credores, segurança jurídica e função social da empresa.

A Lei nº 14.112/2020, portanto, não resolveu de forma absoluta todas as dificuldades do sistema recuperacional brasileiro, mas tornou mais visíveis os parâmetros de uma recuperação judicial tecnicamente responsável. O procedimento somente cumpre sua finalidade quando atua como espaço de reorganização informada, cooperativa e economicamente justificável. A liquidação precipitada de empresas viáveis deve ser evitada, a preservação artificial de estruturas inviáveis, contudo, também viola a racionalidade do sistema. Entre esses dois riscos, a evolução normativa da LREF revela a busca por um ponto de equilíbrio: preservar valor quando houver viabilidade, distribuir sacrifícios com transparência e impedir que a crise empresarial seja

tratada como problema meramente privado ou como justificativa para neutralizar direitos creditórios legítimos.

2.4. MEDIAÇÃO EMPRESARIAL: CONCEITO E CARACTERÍSTICAS

A crise da empresa, especialmente quando examinada no âmbito do Direito da Insolvência, não traduz apenas insuficiência financeira ou desequilíbrio patrimonial. Ela revela, também, um ambiente de descoordenação entre sujeitos que, embora vinculados à mesma atividade econômica, passam a interpretar a continuidade da empresa a partir de interesses próprios, muitas vezes urgentes e, não raras vezes, contrapostos. Nesse cenário, a mediação empresarial apresenta-se como método adequado para reorganizar a comunicação entre os agentes, reduzir assimetrias informacionais e permitir que a construção de soluções negociais seja menos reativa, menos litigiosa e mais compatível com a complexidade da empresa contemporânea.

A mediação empresarial deve ser delimitada a partir de seu conceito, de suas características estruturantes e de sua distinção em relação a outros métodos de prevenção e solução de controvérsias, sem perder de vista sua especial funcionalidade no contexto da recuperação judicial.

2.4.1. O CONCEITO JURÍDICO DE MEDIAÇÃO EMPRESARIAL

A mediação, em sua conformação jurídica brasileira, consiste em atividade técnica desenvolvida por terceiro imparcial, sem poder decisório, destinada a auxiliar os interessados na identificação ou no desenvolvimento de soluções consensuais para a controvérsia. Essa concepção, positivada pela Lei nº 13.140/2015, permite distingui-la dos métodos heterocompositivos, pois o mediador não julga, não impõe solução e não substitui a vontade das partes. Sua atuação volta-se à criação de condições comunicacionais e procedimentais para que os

envolvidos compreendam melhor o conflito, avaliem alternativas e, se possível, construam solução voluntária, juridicamente admissível e economicamente funcional (Brasil, 2015b).

No campo empresarial, a mediação assume contornos próprios. A controvérsia raramente se limita a uma oposição binária entre pretensão resistida e obrigação inadimplida. Com frequência, envolve contratos relacionais, cadeias de fornecimento, vínculos societários, relações de crédito, dependência econômica, reputação, continuidade operacional e efeitos sistêmicos sobre terceiros. Desse modo, a mediação empresarial deve ser compreendida como método consensual de gestão e solução de conflitos surgidos no contexto da atividade econômica organizada, no qual a preservação de valor, a continuidade das relações úteis e a adequada alocação de riscos exercem papel tão relevante quanto a satisfação imediata de uma pretensão individual.

Essa compreensão dialoga diretamente com o conceito jurídico de empresa adotado no Direito Empresarial contemporâneo. A empresa, em seu perfil funcional, corresponde à atividade econômica organizada para a produção ou circulação de bens ou serviços, não se confundindo com o empresário, com a sociedade empresária ou com o estabelecimento (Tomazette, 2017, p. 72-73). A mediação empresarial, portanto, não incide apenas sobre conflitos subjetivos entre credor e devedor, sócio e sociedade, fornecedor e contratante. Ela alcança controvérsias que repercutem na própria atividade econômica, isto é, na estrutura de cooperação que permite a organização dos fatores de produção e a circulação de riquezas.

Sob essa perspectiva, verifica-se que a mediação empresarial possui especial relevância nos contextos de crise, pois a insolvência intensifica conflitos de preferência, escassez de recursos e desconfiança entre agentes. Pimenta (2026a, p. 82-83) observa que a recuperação da empresa depende da percepção, pelos diversos grupos de interesses, de que a manutenção da unidade produtiva ainda constitui alternativa eficiente para a maximização de seus próprios interesses (Pimenta, 2026a, p. 82-83). A mediação, nesse ponto, funciona como ambiente

institucional de aproximação entre expectativas privadas e finalidade coletiva, permitindo que os envolvidos comparem os custos da ruptura com os benefícios possíveis da reorganização[23].

2.4.2. CARACTERÍSTICAS ESTRUTURANTES DA MEDIAÇÃO EMPRESARIAL

A mediação empresarial estrutura-se a partir de pressupostos que, embora comuns à mediação em geral, assumem densidade própria quando aplicados a conflitos relacionados à atividade econômica organizada. A voluntariedade, nesse ambiente, não deve ser compreendida como simples liberdade formal de aderir ou de se retirar do procedimento, mas como condição de legitimidade da composição: somente há mediação efetiva quando os sujeitos envolvidos participam das tratativas com possibilidade real de avaliar riscos, formular alternativas e decidir se a solução negociada é superior ao prosseguimento do conflito. Essa liberdade, contudo, deve ser exercida sob boa-fé e cooperação, de modo que o procedimento não se converta em expediente de pressão, ocultação de informações ou postergação indevida.

A imparcialidade do mediador também ganha relevo específico nos conflitos empresariais, sobretudo quando há desequilíbrio técnico, econômico ou informacional entre os participantes. O mediador não representa credores, devedor, sócios, administrador judicial ou Poder Judiciário; sua função é organizar o diálogo, equilibrar a participação possível, auxiliar a identificação dos interesses em disputa e favorecer a construção de consensos informados. Em processos de recuperação judicial, essa atuação deve considerar a pluralidade de sujeitos afetados e os déficits de representação que podem surgir em negociações

23 Em perspectiva econômica, a mediação pode ser compreendida como mecanismo de redução de custos de transação, pois organiza informações, reduz incertezas e favorece a aproximação entre expectativas privadas e soluções possíveis. Essa leitura dialoga com a compreensão de que a recuperação da empresa depende de incentivos suficientes para que os grupos de interesse prefiram a reorganização à liquidação (Pimenta, 2026a, p. 82-83).

envolvendo credores dispersos, trabalhadores, fornecedores estratégicos e agentes economicamente mais sofisticados (Carnaúba, 2023, p. 31-32).

A confidencialidade, a flexibilidade procedimental e a orientação por interesses completam essa estrutura. A confidencialidade cria ambiente seguro para que riscos, fragilidades e alternativas sejam discutidos sem imediata conversão de cada manifestação em instrumento de pressão processual, mas deve ser compatibilizada, no contexto recuperacional, com transparência mínima, controle de legalidade e tratamento isonômico dos credores. A flexibilidade permite adaptar reuniões, cronogramas, sessões privadas, participação de especialistas e organização por grupos de interesse à complexidade do conflito. A orientação por interesses, por sua vez, desloca a discussão de posições rígidas - como cobrança integral, rejeição do plano ou rescisão contratual - para a análise dos objetivos econômicos subjacentes, como preservação de fluxo de caixa, continuidade de fornecimento, proteção de garantias, redução de incerteza e manutenção de relações úteis. Por isso, a mediação pode reduzir custos de transação e ampliar a racionalidade das escolhas negociais quando permite troca de informações, ajuste de expectativas e comparação mais precisa entre os custos do litígio e os benefícios possíveis da composição (Cooter; Ulen, 2016, p. 394-395).

2.4.3. MEDIAÇÃO EMPRESARIAL, RECUPERAÇÃO JUDICIAL E RACIONALIDADE COOPERATIVA

A relação entre mediação empresarial e recuperação judicial tornou-se mais evidente após a reforma promovida pela Lei nº 14.112/2020, que incorporou à Lei nº 11.101/2005 seção específica dedicada às conciliações e mediações antecedentes ou incidentais aos processos de recuperação judicial. O art. 20-A estabelece o incentivo à conciliação e à mediação em qualquer grau de jurisdição, enquanto o art. 20-B prevê hipóteses de utilização desses métodos no contexto da crise empresarial, inclusive com possibilidade de tutela cautelar para

suspensão de execuções por até sessenta dias, destinada à tentativa de composição com credores em procedimento de mediação ou conciliação já instaurado (Brasil, 2005, 2020).

A previsão legal da mediação recuperacional não surgiu de forma isolada. Delgado (2021, p. 73-74) aponta que a incorporação legislativa dos métodos consensuais à Lei nº 11.101/2005 resultou de processo gradual de amadurecimento doutrinário, normativo e prático, marcado pela valorização dos meios adequados de solução de conflitos, pela compatibilização desses métodos com a insolvência empresarial e pela consolidação de recomendações institucionais anteriores à reforma (Delgado, 2021, p. 73-74). Assim, a Lei nº 14.112/2020 não inaugurou a compatibilidade entre mediação e recuperação judicial, mas conferiu densidade normativa a uma prática já reconhecida como funcional ao tratamento da crise da empresa.

A recuperação judicial, por sua própria estrutura, depende de negociação coletiva. O plano de recuperação judicial é a principal arena de reorganização dos créditos, das obrigações e das perspectivas de continuidade da atividade econômica. Contudo, a negociação recuperacional ordinária pode ser marcada por assimetrias informacionais, desconfiança, resistência estratégica e baixa participação de sujeitos menos organizados. A mediação empresarial apresenta-se, nesse contexto, como técnica capaz de melhorar a qualidade da deliberação, organizar fluxos de informação e permitir que o plano seja discutido em bases menos adversariais.

Carnaúba (2023, p. 31-32) sustenta que a mediação pode atuar como processo de construção de consenso destinado a ampliar a participação dos interessados e a subsidiar os credores que detêm poder decisório em assembleia-geral, sem alterar as regras legais de votação ou substituir a deliberação concursal (Carnaúba, 2023, p. 31-32). Essa leitura afasta duas compreensões equivocadas: a de que a mediação transfere ao mediador a função de aprovar o plano e a de que a autocomposição autoriza contornar normas cogentes da Lei de Recuperação e Falência.

Reis Júnior (2021, p. 89-90) destaca que a mediação pode ser utilizada para tratar conflitos contratuais, divergências sobre valores, objeções ao plano, cronogramas processuais e questões relacionadas à própria negociação recuperacional, com potencial de redução de tempo e custo quando comparada à judicialização fragmentada de múltiplas controvérsias (Reis Júnior, 2021, p. 89-90). Essa funcionalidade, todavia, não significa que toda controvérsia concursal seja mediável. A própria Lei nº 11.101/2005 veda a mediação sobre natureza jurídica e classificação de créditos, bem como sobre critérios de votação em assembleia-geral, justamente para preservar a legalidade, a isonomia e a estrutura deliberativa do procedimento recuperacional (Brasil, 2005).

2.4.4. DISTINÇÕES EM RELAÇÃO À NEGOCIAÇÃO, À CONCILIAÇÃO, À ARBITRAGEM E À JURISDIÇÃO ESTATAL

A delimitação conceitual da mediação empresarial exige distingui-la de outros métodos de prevenção e solução de conflitos. A negociação direta é o método mais simples e espontâneo de composição. Nela, as próprias partes, com ou sem assessoria técnica, buscam construir acordo por comunicação direta. A mediação, diferentemente, introduz terceiro imparcial responsável por organizar o procedimento e facilitar o diálogo. O mediador não substitui a autonomia das partes, mas qualifica seu exercício, especialmente quando há desconfiança, bloqueio comunicacional ou assimetria informacional relevante.

A conciliação, embora também integre o campo dos métodos consensuais, possui orientação distinta. Em linhas gerais, é mais adequada a conflitos nos quais não há vínculo anterior relevante entre as partes ou em que a controvérsia pode ser solucionada pela aproximação de propostas. O conciliador tende a atuar de maneira mais propositiva, podendo sugerir alternativas de acordo. A mediação, por sua vez, é especialmente indicada para relações continuadas, complexas ou multidimensionais, em que o conflito não se esgota

na quantificação de uma obrigação. Delgado (2021, p. 54-55) observa que as características e princípios da mediação e da conciliação são compatíveis com o procedimento recuperacional, mas demandam análise cuidadosa de sua adequação às peculiaridades da crise empresarial (Delgado, 2021, p. 54-55).

A arbitragem constitui método heterocompositivo, visto que as partes escolhem árbitro ou tribunal arbitral para decidir litígio relativo a direitos patrimoniais disponíveis, produzindo decisão vinculante. A arbitragem preserva a autonomia privada na escolha do julgador e do procedimento, mas culmina em decisão imposta às partes. A mediação, ao contrário, somente produz resultado se houver consenso. Por isso, no contexto empresarial, a arbitragem pode ser adequada para controvérsias técnicas que demandam decisão especializada, enquanto a mediação mostra-se mais apropriada quando o objetivo é preservar relação, construir solução flexível ou reorganizar interesses interdependentes.

A jurisdição estatal distingue-se da mediação por sua estrutura pública, coercitiva e decisória. O juiz aplica o direito ao caso concreto e profere decisão obrigatória, sujeita aos recursos cabíveis. Essa função é indispensável em um Estado Democrático de Direito, sobretudo quando há necessidade de tutela de direitos indisponíveis, controle de legalidade ou imposição de medidas coercitivas. Entretanto, a jurisdição nem sempre é o ambiente mais eficiente para resolver controvérsias empresariais dependentes de informação, continuidade relacional e soluções econômicas criativas. Cooter e Ulen (2016, p. 399-401) indicam que o litígio envolve custos de honorários, demora e incerteza, de modo que muitas disputas podem ser solucionadas de forma mais eficiente quando as partes conseguem negociar à sombra do direito, antes da etapa decisória mais onerosa (Cooter, Ulen, 2016, p. 399-401).

Também se deve distinguir a mediação empresarial da recuperação extrajudicial e da própria recuperação judicial. A mediação é método, a recuperação judicial e a recuperação extrajudicial são institutos jurídicos disciplinados pela Lei nº 11.101/2005. A mediação

pode anteceder, acompanhar ou auxiliar a formação de soluções nesses procedimentos, mas não se confunde com eles. A suspensão de execuções, a sujeição de créditos, a aprovação de plano e a novação recuperacional dependem dos requisitos e atos previstos na Lei nº 11.101/2005, não podendo ser extraídos automaticamente da mera existência de sessões de mediação.

2.4.5. LIMITES, CAUTELAS E ADEQUAÇÃO DO MÉTODO NO AMBIENTE EMPRESARIAL

A valorização da mediação empresarial não autoriza sua idealização. O método possui limites jurídicos, econômicos e institucionais. O primeiro decorre da própria natureza dos direitos envolvidos. Embora a mediação possa versar sobre direitos disponíveis e sobre direitos indisponíveis que admitam transação, há matérias que não podem ser livremente convencionadas pelas partes. No âmbito recuperacional, a Lei nº 11.101/2005 veda a mediação sobre natureza jurídica e classificação de créditos e sobre critérios de votação em assembleia-geral de credores (Brasil, 2005).

O segundo limite diz respeito à isonomia entre credores: a mediação não pode servir para construir acordos seletivos que atribuam vantagem indevida a determinado credor em detrimento de outros em idêntica posição jurídica. Carnaúba (2023, p. 80) destaca que a homologação judicial de acordo obtido em mediação, prevista no art. 20-C da Lei nº 11.101/2005, relaciona-se à necessidade de controle de legalidade, segurança jurídica e observância do tratamento isonômico entre credores (Carnaúba, 2023, p. 80). A mediação, portanto, deve ser compatibilizada com a *par conditio creditorum*, especialmente quando seus resultados puderem repercutir sobre sujeitos que não participaram diretamente das sessões.

O terceiro limite decorre das assimetrias de poder e de informação. Em empresas em crise, nem todos os interessados possuem igual capacidade técnica, financeira ou informacional para participar das negociações. Credores institucionais, credores

trabalhistas, fornecedores essenciais, pequenos credores, sócios minoritários e comunidades afetadas podem ocupar posições muito distintas. A mediação somente será legítima se reconhecer tais diferenças e adotar técnicas capazes de reduzi-las, e não aprofundá-las.

O quarto limite relaciona-se ao risco de instrumentalização estratégica do procedimento. A mediação não pode ser utilizada para retardar o andamento processual, ocultar informações, criar aparência de cooperação ou pressionar credores sob a ameaça de deterioração acelerada da empresa. A Lei nº 11.101/2005, ao prever que a mediação e a conciliação não implicam automaticamente a suspensão dos prazos legais, salvo consenso entre as partes ou determinação judicial, procura evitar que a autocomposição seja convertida em expediente protelatório (Brasil, 2005).

Desse modo, a mediação empresarial revela-se como método adequado de tratamento de conflitos empresariais, especialmente quando articulada à recuperação judicial. Seu valor não está em substituir a lei, a assembleia de credores, o administrador judicial ou o juiz, mas em criar ambiente técnico e cooperativo no qual a autonomia privada possa ser exercida de forma mais informada, transparente e eficiente. A crise empresarial, por envolver escassez, incerteza e interdependência, não se resolve satisfatoriamente apenas pela imposição de decisões. Requer, sempre que possível, a construção de soluções capazes de preservar valor econômico, respeitar direitos, distribuir sacrifícios de forma juridicamente admissível e manter a atividade produtiva quando demonstrada sua viabilidade.

Em conclusão, a mediação empresarial deve ser compreendida como instrumento jurídico-econômico de reorganização comunicacional e decisória. Distingue-se da negociação direta pela presença de terceiro imparcial, da conciliação, por sua vocação relacional e menos propositiva, da arbitragem, pela ausência de decisão imposta, e da jurisdição estatal, pela centralidade da autonomia das partes. No contexto da recuperação judicial, sua função mais relevante consiste em qualificar a negociação coletiva,

reduzir assimetrias informacionais, ampliar a participação e favorecer soluções compatíveis com a preservação da empresa viável, a proteção dos credores, a função social da atividade econômica e a segurança jurídica.

2.5. INSERÇÃO DA MEDIAÇÃO NO CONTEXTO DA RECUPERAÇÃO JUDICIAL

A mediação empresarial, quando deslocada para o ambiente da recuperação judicial, não atua como técnica acessória de simples composição pontual. Sua inserção no procedimento recuperacional decorre da própria estrutura da crise da empresa, que envolve escassez, assimetria informacional, pluralidade de interesses e necessidade de reorganização coordenada de relações jurídicas e econômicas. A recuperação judicial não se limita a suspender execuções ou a homologar plano de pagamento: ela cria um espaço institucional de negociação coletiva, no qual a continuidade da atividade empresarial depende da capacidade de o devedor, os credores e os demais sujeitos afetados compreenderem os custos da ruptura e os benefícios possíveis da reorganização.

Nesse cenário, a mediação não é elemento estranho à racionalidade da Lei nº 11.101/2005. Ao contrário, revela-se compatível com a lógica de preservação da empresa viável, com a participação dos credores e com a busca de soluções economicamente sustentáveis. A crise empresarial, por produzir efeitos sobre trabalhadores, fornecedores, financiadores, sócios, consumidores, entes públicos e comunidades economicamente dependentes da atividade, exige tratamento que vá além da adjudicação tradicional de direitos. Lana (2019, p. 204) observa que a crise da empresa afeta interesses que se projetam sobre toda a sociedade, razão pela qual o Estado cria mecanismos destinados a amenizar suas consequências e a coordenar a satisfação dos credores com a preservação da unidade produtiva (Lana, 2019, p. 204).

A mediação, nessa perspectiva, funciona como instrumento de reorganização comunicacional em ambiente de crise. Sua utilidade não reside apenas na possibilidade de obtenção de acordos, mas na criação de condições para que os envolvidos compreendam a dimensão econômica da insolvência, identifiquem interesses subjacentes, avaliem alternativas e reduzam a litigiosidade dispersa. A compreensão da mediação como técnica de equilíbrio entre autonomia privada e intervenção estatal permite visualizar que o procedimento consensual preserva a liberdade negocial sem excluir a supervisão institucional necessária em contextos de crise da empresa (Silva, 2026, p. 68).

2.5.1. A RECUPERAÇÃO JUDICIAL COMO AMBIENTE DE NEGOCIAÇÃO COLETIVA

A recuperação judicial deve ser compreendida como procedimento judicial de negociação coletiva supervisionada. A presença do Poder Judiciário é indispensável para estabilizar o ambiente da crise, controlar a legalidade dos atos praticados e assegurar que o processo não seja instrumentalizado de forma abusiva. Todavia, a solução material da crise não decorre propriamente de uma sentença que imponha aos sujeitos a reorganização da empresa, mas da construção de um plano negociado, deliberado e executável. A assembleia geral de credores, o plano de recuperação, a verificação de créditos e a atuação do administrador judicial revelam que o processo recuperacional opera por meio da coordenação institucional de interesses privados e coletivos.

Essa feição negocial diferencia a recuperação judicial da antiga concordata. A concordata era marcada por imposição judicial, ao passo que a recuperação judicial apresenta nítida feição contratual, uma vez que não se efetiva sem a anuência dos credores do empresário que a requer (Pimenta, 2026a, p. 73). A participação dos credores, portanto, não constitui simples formalidade procedimental, mas elemento estruturante do modelo recuperacional brasileiro. O credor deixa de

ser mero destinatário passivo das consequências da crise e passa a integrar o processo de escolha dos meios de superação da insolvência.

A negociação recuperacional, contudo, não se desenvolve em ambiente naturalmente equilibrado. Determinados credores possuem maior capacidade técnica, econômica e informacional, ao passo que trabalhadores, pequenos fornecedores e credores pulverizados podem participar do procedimento em posição de menor influência. Carnaúba (2023, p. 31-32) identifica, nesse ponto, déficits de participação e de representação de interesses no processo de recuperação judicial, especialmente quando a deliberação coletiva concentra poder em sujeitos mais organizados ou habituados ao litígio empresarial (Carnaúba, 2023, p. 31-32).

A mediação pode contribuir para a mitigação desses déficits sem substituir a assembleia geral de credores ou alterar os quóruns legais de deliberação. Sua função consiste em qualificar o processo decisório, organizando o diálogo, favorecendo a circulação de informações relevantes e permitindo que posições aparentemente inconciliáveis sejam examinadas a partir dos interesses que lhes dão suporte. Assim, a mediação não desloca a competência dos credores, mas cria condições para que a deliberação coletiva seja mais informada, participativa e compatível com a realidade econômica da empresa.

A racionalidade econômica do procedimento reforça essa conclusão. Em contextos de múltiplas partes, os custos de negociação tendem a se elevar, seja pela quantidade de credores, seja pela heterogeneidade de interesses, seja pela urgência da crise. Cooter e Ulen (2016, p. 84-85) demonstram que os custos de transação envolvem localização dos interessados, obtenção de informações, negociação, fiscalização e cumprimento dos acordos (Cooter, Ulen, 2016, p. 84-85). No processo recuperacional, a mediação pode reduzir tais custos ao estruturar a comunicação, delimitar pautas, ordenar informações e evitar que controvérsias solucionáveis por composição sejam fragmentadas em incidentes judiciais sucessivos.

2.5.2. CONSENSUALIDADE EMPRESARIAL E SUPERAÇÃO DA LÓGICA EXCLUSIVAMENTE ADVERSARIAL

A inserção da mediação na recuperação judicial insere-se em movimento mais amplo de valorização dos métodos adequados de solução de conflitos[24]. O Código de Processo Civil consagrou, no art. 3º, a diretriz de promoção da solução consensual, determinando que conciliação, mediação e outros métodos sejam estimulados por juízes, advogados, defensores públicos e membros do Ministério Público, inclusive no curso do processo judicial (Brasil, 2015b). A Lei nº 13.140/2015, por sua vez, conferiu disciplina normativa própria à mediação entre particulares e à autocomposição de conflitos no âmbito da administração pública (Brasil, 2015b).

No Direito Empresarial, a consensualidade possui relevância específica porque as relações econômicas são marcadas por continuidade, confiança, reputação, crédito e interdependência. A solução judicial impositiva pode resolver uma controvérsia pontual, mas nem sempre preserva as relações necessárias à continuidade da atividade empresarial. Em recuperação judicial, esse aspecto torna-se ainda mais evidente: fornecedores estratégicos, instituições financeiras, trabalhadores, arrendadores, clientes e sócios podem ser simultaneamente credores, parceiros, interessados e agentes indispensáveis à reorganização da empresa.

A doutrina especializada reconhece que a mediação e a conciliação passaram a ser compreendidas como compatíveis com os processos de recuperação judicial, recuperação extrajudicial e falência, observadas as restrições legais. A Comissão Especial de Recuperação Judicial, Extrajudicial e Falência (2022, p. 26), no Manual Prático de Mediação Empresarial, registra que, antes mesmo da reforma da Lei nº 11.101/2005, a Resolução CNJ nº 125/2010, a Lei de Mediação

24 Métodos adequados de resolução de disputas são mecanismos escolhidos conforme a natureza do conflito, sem hierarquia abstrata entre negociação, conciliação, mediação, arbitragem e jurisdição (Carnaúba, 2023, p. 46-47) (Comissão Especial de Recuperação Judicial, Extrajudicial e Falência, 2022, p. 7).

e a Recomendação CNJ nº 58/2019 já estimulavam o emprego desses métodos em conflitos de natureza empresarial (Comissão Especial de Recuperação Judicial, Extrajudicial e Falência, 2022, p. 26).

A superação da cultura exclusivamente adversarial não significa abandono da jurisdição, relativização da legalidade ou enfraquecimento da tutela dos credores. Significa, de modo diverso, reconhecer que a crise empresarial não pode ser tratada como litígio bilateral ordinário. A recuperação judicial envolve disputa distributiva sobre recursos escassos, mas também envolve cooperação necessária para preservar valor. Reis Júnior (2021, p. 91) observa que a mediação, no contexto recuperacional, pode estimular mudança de comportamento das partes, aproximando o procedimento de uma gestão mais democrática e menos orientada por condutas oportunistas (Reis Júnior, 2021, p. 91).

Essa mudança de racionalidade é especialmente relevante porque a preservação da empresa não se concretiza por mera declaração normativa. A empresa viável somente se reorganiza quando os sujeitos envolvidos aceitam, ainda que mediante sacrifícios proporcionais, participar de uma solução que lhes pareça superior à liquidação desordenada. A mediação atua precisamente nesse ponto: não elimina o conflito, mas cria um método para transformá-lo em deliberação mais racional, transparente e funcional à continuidade econômica.

2.5.3. MEDIAÇÃO, CONCILIAÇÃO E NEGOCIAÇÃO NO SISTEMA RECUPERACIONAL

A correta inserção da mediação no processo de recuperação judicial exige distinção técnica entre negociação, conciliação e mediação. A negociação direta corresponde ao diálogo entre as próprias partes, com ou sem assessoria de advogados e consultores, destinado à formulação de propostas e contrapropostas. Ela está presente em todo processo recuperacional, especialmente na elaboração do plano, nas tratativas com credores relevantes e nas discussões que antecedem a assembleia geral de credores.

A conciliação também pertence ao campo dos métodos consensuais, mas admite atuação mais propositiva do terceiro imparcial, sobretudo em disputas pontuais ou em conflitos nos quais a relação continuada não seja o elemento central. A mediação, diferentemente, volta-se à facilitação do diálogo e à identificação de interesses, sem que o mediador imponha decisão ou substitua a autonomia dos envolvidos. A Comissão Especial de Recuperação Judicial, Extrajudicial e Falência (2022, p. 7), no Manual Prático de Mediação Empresarial, define a mediação como negociação assistida, conduzida por terceiro imparcial e sem poder decisório, que auxilia as partes a retomarem o diálogo e a identificarem alternativas de benefício mútuo (Comissão Especial de Recuperação Judicial, Extrajudicial e Falência, 2022, p. 7).

No processo recuperacional, essa distinção possui efeitos práticos. A negociação direta pode ser suficiente quando há poucos sujeitos, relativo equilíbrio informacional e maturidade negocial. A conciliação pode ser adequada para divergências delimitadas, como ajuste de datas, valores ou condições específicas. A mediação, por sua vez, revela-se especialmente útil quando a controvérsia envolve múltiplas partes, desconfiança, relação continuada, assimetria de informações ou necessidade de preservar vínculos econômicos que permanecem relevantes para a reorganização da empresa.

Não se pode, todavia, confundir mediação com substituição do procedimento legal, ela não aprova plano de recuperação, não substitui a assembleia geral de credores, não altera critérios legais de votação e não retira do Poder Judiciário o controle de legalidade. Nesse sentido, a mediação deve funcionar como processo de construção de consenso[25] destinado a ampliar a participação e subsidiar a tomada de decisão, sem modificar as regras legais de deliberação concursal (Carnaúba, 2023, p. 155-156).

25 Construção de consenso não equivale à unanimidade formal. Trata-se de procedimento de deliberação orientado à formação de acordo amplamente aceitável, com participação qualificada, registro de objeções, formulação de alternativas e preocupação com o cumprimento futuro dos compromissos assumidos (Carnaúba, 2023, p. 124 e 129).

Esse ponto é decisivo para evitar interpretações equivocadas. A mediação não é instrumento para contornar limites da Lei nº 11.101/2005, mas para operar dentro deles. A própria legislação veda a conciliação e a mediação sobre a natureza jurídica e a classificação dos créditos, bem como sobre critérios de votação em assembleia geral de credores (Brasil, 2005, art. 20-B, § 2º). Assim, sua função própria é auxiliar a construção de soluções negociais possíveis, sem deslocar matérias que a lei reserva à disciplina concursal cogente.

2.5.4. A REFORMA DA LEI Nº 14.112/2020 E A POSITIVAÇÃO DA MEDIAÇÃO RECUPERACIONAL

A reforma promovida pela Lei nº 14.112/2020 conferiu densidade normativa à utilização da mediação no ambiente da recuperação judicial. A Lei nº 11.101/2005 passou a contar com a Seção II-A, dedicada às conciliações e às mediações antecedentes ou incidentais aos processos de recuperação judicial. Consoante visto na seção 2.3, o art. 20-A estabelece que esses métodos devem ser incentivados em qualquer grau de jurisdição, inclusive no âmbito de recursos em segundo grau e nos tribunais superiores, sem suspensão automática dos prazos previstos na legislação recuperacional, salvo acordo entre as partes ou determinação judicial (Brasil, 2005).

O art. 20-B, por sua vez, admite conciliações e mediações antecedentes ou incidentais em hipóteses relevantes para a crise empresarial. A norma menciona disputas entre sócios e acionistas de sociedade em dificuldade ou em recuperação judicial, conflitos envolvendo credores não sujeitos à recuperação ou credores extraconcursais, controvérsias com concessionárias ou permissionárias de serviços públicos e órgãos reguladores, créditos extraconcursais em período de calamidade pública e negociação de dívidas entre empresa em dificuldade e credores antes do ajuizamento do pedido recuperacional (Brasil, 2005).

A reforma também disciplinou a tutela cautelar antecedente destinada à tentativa de composição. A empresa em dificuldade que

preencha os requisitos legais para requerer recuperação judicial pode obter tutela de urgência cautelar para suspender execuções pelo prazo de até sessenta dias, desde que a composição com credores ocorra em procedimento de mediação ou conciliação já instaurado perante Cejusc ou câmara especializada (Brasil, 2005). Caso haja posterior pedido de recuperação judicial ou extrajudicial, esse período será deduzido do prazo de suspensão previsto no art. 6º da Lei nº 11.101/2005 (Brasil, 2005).

A disciplina legal revela cautela com o risco de uso estratégico ou procrastinatório da mediação. A suspensão pré-processual não pode funcionar como prorrogação artificial do *stay period*, tampouco como instrumento de pressão indevida contra credores. A tentativa de composição deve estar conectada a uma negociação efetiva, transparente e orientada à superação da crise. Reis Júnior (2021, p. 89-90) observa que a sistemática introduzida pela Lei nº 14.112/2020 criou espaço de pré-insolvência destinado à renegociação de dívidas com menor intervenção judicial, mas sem dispensar o controle institucional necessário ao procedimento (Reis Júnior, 2021, p. 89-90).

O art. 20-C determina que o acordo obtido por meio de conciliação ou mediação seja homologado pelo juiz competente, reforçando a relação entre autonomia privada e controle de legalidade (Brasil, 2005). O parágrafo único do mesmo dispositivo prevê que, requerida recuperação judicial ou extrajudicial em até trezentos e sessenta dias contados do acordo firmado no período pré-processual, o credor terá reconstituídos seus direitos e garantias nas condições originalmente contratadas, deduzidos os valores eventualmente pagos e ressalvados os atos validamente praticados (Brasil, 2005).

A previsão normativa da mediação não surgiu de forma abrupta. Delgado (2021, p.73) demonstra que a Lei nº 14.112/2020 representou a consolidação de um contexto evolutivo no qual doutrina, jurisprudência e atos institucionais já reconheciam a compatibilidade entre mediação, conciliação e recuperação judicial (Delgado, 2021, p. 73-74). Também a Comissão Especial de Recuperação Judicial, Extrajudicial e Falência (2022, p. 22), no Manual Prático de Mediação Empresarial,

registra que a Recomendação CNJ nº 58/2019 já orientava magistrados a promoverem, sempre que possível, o uso da mediação em processos de recuperação empresarial e falência, e que a Recomendação CNJ nº 71/2020 fomentou a criação de Cejuscs Empresariais para tratamento adequado de conflitos de natureza empresarial (Comissão Especial de Recuperação Judicial, Extrajudicial e Falência, 2022, p. 22).

A reforma também repercutiu na atuação do administrador judicial. O art. 22 da Lei nº 11.101/2005 passou a incluir, entre suas atribuições, o estímulo à conciliação, à mediação e a outros métodos alternativos de solução de conflitos relacionados à recuperação judicial e à falência (Brasil, 2005). Essa atribuição deve ser compreendida como função de incentivo, fiscalização e colaboração institucional, e não como autorização para que o administrador judicial se converta em mediador do próprio processo, o que poderia comprometer imparcialidade, confidencialidade e confiança dos participantes.

2.5.5. HIPÓTESES DE APLICAÇÃO DA MEDIAÇÃO NA RECUPERAÇÃO JUDICIAL

A mediação pode ser aplicada em diferentes momentos do procedimento recuperacional, desde a fase antecedente até a execução do plano aprovado. Na fase pré-processual, sua utilidade consiste em permitir que a empresa em dificuldade negocie dívidas, preserve contratos estratégicos e teste a viabilidade de uma composição coletiva antes do ajuizamento do pedido de recuperação judicial. Essa etapa pode evitar a judicialização da crise quando houver maturidade negocial suficiente, ou preparar um pedido recuperacional mais consistente quando o processo se mostrar inevitável.

No curso do processo, a mediação pode auxiliar a elaboração e o ajuste do plano de recuperação judicial. O plano é o instrumento central de reorganização do passivo e das condições de continuidade da atividade econômica. O plano de recuperação deve indicar os meios de superação da crise e estruturar uma proposta capaz de reorganizar a empresa de modo economicamente consistente (Pimenta, 2026a, p.

210-211). A mediação pode contribuir para que o plano seja construído com maior aderência às expectativas dos credores e às possibilidades reais do devedor.

A negociação do plano é campo especialmente adequado à mediação porque envolve interesses heterogêneos. Credores trabalhistas podem priorizar celeridade e segurança no pagamento de verbas de natureza alimentar, fornecedores estratégicos podem buscar preservação de contratos e garantias de continuidade, instituições financeiras podem concentrar preocupação em garantias, fluxo de caixa e previsibilidade, credores quirografários podem avaliar deságio, prazo e probabilidade de recebimento em comparação com a falência. A mediação permite organizar esses interesses sem reduzi-los a posições rígidas de aprovação ou rejeição.

A mediação também pode ser útil em conflitos entre classes de credores, objeções ao plano e disputas sobre cláusulas específicas. Em muitos casos, a resistência ao plano decorre de insuficiência de informação, percepção de desigualdade, falta de confiança no devedor ou ausência de clareza quanto às projeções econômico-financeiras. Lana e Pimenta (2020, p. 43-44) identificam a assimetria informacional como fator que pode comprometer a eficiência da Lei nº 11.101/2005, especialmente quando os credores não dispõem de elementos confiáveis para avaliar a situação real da empresa e a consistência do plano (Lana, Pimenta, 2020, p. 43-44).

Outra hipótese relevante refere-se a fornecedores estratégicos, contratos essenciais e bens indispensáveis à manutenção da atividade. Em uma recuperação judicial, a continuidade operacional pode depender de contratos de fornecimento, arrendamento, distribuição, tecnologia, energia, logística, financiamento e prestação de serviços. A mediação pode auxiliar na construção de soluções que preservem a continuidade da atividade empresarial sem impor sacrifícios desproporcionais aos contratantes, especialmente quando a ruptura imediata do vínculo produzir destruição de valor superior ao benefício individual pretendido.

Os conflitos trabalhistas também podem ser submetidos à mediação, desde que observados os limites legais e a proteção específica dos créditos dessa natureza. A mediação não pode servir à renúncia abusiva de direitos ou à fragilização da tutela laboral. Pode, contudo, favorecer comunicação transparente com trabalhadores e sindicatos, organização de cronogramas de pagamento, esclarecimento sobre a situação econômico-financeira da empresa e construção de soluções coletivas compatíveis com a preservação dos empregos e com a proteção dos créditos alimentares.

A mediação mostra-se igualmente relevante em conflitos societários relacionados à empresa em crise. Divergências entre sócios, acionistas, administradores e controladores podem comprometer a credibilidade da recuperanda, dificultar a negociação com credores e impedir a execução do plano. A Lei nº 11.101/2005, após a reforma, passou a admitir expressamente a mediação em disputas entre sócios e acionistas de sociedade em dificuldade ou em recuperação judicial (Brasil, 2005). Trata-se de hipótese relevante porque a crise patrimonial frequentemente intensifica conflitos de governança e disputas sobre aporte de recursos, alienação de ativos, administração e controle.

Também podem ser objeto de mediação, com observância das restrições legais, controvérsias relativas ao cumprimento do plano, à preservação de contratos relevantes, à alienação de ativos, ao financiamento da atividade, à continuidade de serviços essenciais, à relação com credores extraconcursais e à definição de cronogramas processuais. A Recomendação CNJ nº 58/2019, conforme analisada por Delgado (2021, p. 70), reconheceu a utilidade da mediação na negociação do plano de recuperação judicial e em disputas entre sócios ou acionistas do devedor, destacando que o alinhamento entre os agentes pode ampliar as chances de aprovação do plano sem sucessivas suspensões assembleares (Delgado, 2021, p. 70).

2.5.6. BENEFÍCIOS DA MEDIAÇÃO PARA A EFETIVIDADE DO PROCEDIMENTO RECUPERACIONAL

Os benefícios da mediação no contexto da recuperação judicial não se esgotam na celebração de acordos. Seu primeiro ganho institucional está na racionalização do conflito, pois controvérsias dispersas podem ser organizadas em torno de temas mediáveis, sujeitos afetados, informações necessárias e alternativas juridicamente admissíveis. Essa ordenação reduz a tendência de fragmentação da crise em sucessivos incidentes, impugnações, objeções e recursos, justamente em um momento no qual a preservação de valor depende de respostas céleres e de coordenação mínima entre os participantes do procedimento.

Sob a ótica da Análise Econômica do Direito, a mediação também pode reduzir custos de transação e de litigância, desde que o procedimento seja empregado em disputas adequadas e com informação suficiente. Cooter e Ulen (2016, p. 400-401) explicam que a composição tende a ser favorecida quando as partes conseguem trocar informações, corrigir expectativas excessivamente otimistas e comparar os custos da disputa com os ganhos possíveis da solução consensual. Em recuperação judicial, essa lógica é particularmente relevante porque a demora processual pode deteriorar ativos, afastar fornecedores, comprometer relações comerciais e reduzir a confiança do mercado na continuidade da empresa.

Outro ganho relevante está na qualificação informacional do procedimento. A mediação pode criar espaço para que o devedor apresente dados de modo mais inteligível, os credores formulem dúvidas de forma organizada e propostas alternativas sejam avaliadas com maior precisão. A informação, nesse ambiente, não constitui formalidade documental, mas condição de legitimidade da deliberação coletiva. Como observam Pimenta e Lana (2021, p. 155), a ausência de procedimento adequado para conhecimento completo dos credores sobre a verdadeira situação do devedor compromete a qualidade da decisão recuperacional. A mediação, quando bem conduzida,

pode mitigar esse déficit sem substituir os mecanismos formais de fiscalização, como a atuação do administrador judicial, os relatórios processuais e o controle do juízo.

A mediação ainda pode preservar relações empresariais úteis, favorecer soluções ajustadas à singularidade da crise e fortalecer a legitimidade do plano ou dos acordos homologados. A recuperação judicial frequentemente envolve credores que também são fornecedores, financiadores, locadores, parceiros comerciais ou agentes necessários à continuidade operacional da recuperanda. Nesses casos, a solução da controvérsia não se limita à definição de um valor a pagar, mas envolve prazo, continuidade contratual, previsibilidade, garantias e confiança futura. Ao permitir que esses elementos sejam negociados de forma articulada, a mediação contribui para soluções mais aderentes à realidade econômica da empresa e, ao mesmo tempo, evita que a função social da atividade seja invocada como argumento abstrato de preservação incondicionada. Sua utilidade reside, portanto, na possibilidade de organizar interesses plurais em torno de uma solução juridicamente controlada, economicamente plausível e socialmente funcional.

2.5.7. LIMITES E CAUTELAS DA MEDIAÇÃO NO PROCESSO DE RECUPERAÇÃO JUDICIAL

A valorização da mediação no processo recuperacional exige a definição precisa de seus limites. O primeiro deles decorre da legalidade concursal. A mediação não pode ser utilizada para modificar a natureza jurídica dos créditos, alterar sua classificação ou redefinir critérios de votação em assembleia geral de credores, matérias expressamente excluídas do campo negocial pela Lei nº 11.101/2005. Essa vedação não diminui a importância do método; ao contrário, preserva sua legitimidade, pois impede que a consensualidade seja utilizada para deslocar regras cogentes do procedimento recuperacional ou para manipular a formação da vontade coletiva.

A proteção da *par conditio creditorum* constitui limite igualmente relevante, visto que a mediação não pode produzir acordos seletivos que atribuam vantagem indevida a determinado credor em prejuízo de outros que se encontrem em posição jurídica equivalente. Por essa razão, a homologação judicial dos acordos obtidos em mediação não deve ser tratada como ato meramente formal, mas como etapa de verificação da compatibilidade entre a solução construída pelas partes, a estrutura concursal e o tratamento isonômico dos credores. Carnaúba (2023, p. 80) observa que o controle judicial do acordo relaciona-se justamente à necessidade de preservar segurança jurídica e igualdade no procedimento recuperacional.

Também é indispensável compatibilizar confidencialidade, transparência e equilíbrio informacional. A confidencialidade protege o ambiente de diálogo, mas não autoriza ocultação de informações relevantes da coletividade de credores, do administrador judicial ou do juízo. Em recuperações judiciais, assimetrias de poder e de informação são especialmente sensíveis: credores institucionais e litigantes habituais podem negociar em posição mais vantajosa do que trabalhadores, pequenos fornecedores ou credores pulverizados. Por isso, a mediação somente será adequada quando seu desenho procedimental reconhecer essas assimetrias e criar condições mínimas para participação informada, evitando que a aparência de consenso apenas reproduza desigualdades estruturais já presentes no processo.

Por fim, a mediação deve ser avaliada segundo critérios de eficiência, finalidade e controle. O método não pode servir à postergação artificial do processo, à ampliação indevida do período de suspensão das execuções ou à criação de aparência de cooperação sem propósito real de composição. Também não é isento de custos, pois pode exigir mediadores especializados, assessoria técnica, reuniões preparatórias e estrutura institucional adequada. Assim, sua adoção deve ser justificada pela expectativa de ganhos processuais, econômicos e deliberativos superiores aos encargos que impõe. O Poder Judiciário, nesse cenário, conserva a função de verificar a

legalidade dos acordos, impedir abusos, resguardar a isonomia entre credores e assegurar que a autocomposição não seja instrumentalizada para fraudar credores, mascarar inviabilidade econômica ou afastar garantias legais essenciais.

2.5.8. A MEDIAÇÃO COMO INSTRUMENTO DE CONCRETIZAÇÃO DAS FINALIDADES RECUPERACIONAIS

A inserção da mediação no contexto da recuperação judicial revela amadurecimento do sistema brasileiro de tratamento da crise empresarial. A Lei nº 14.112/2020 positivou instrumentos que já vinham sendo construídos pela prática, pela doutrina e por recomendações institucionais, conferindo maior segurança jurídica à utilização de métodos consensuais em ambiente de insolvência. Essa evolução é coerente com a natureza da recuperação judicial, que depende de negociação coletiva, circulação de informações e construção de soluções capazes de preservar valor quando houver viabilidade econômica.

A contribuição da mediação para as finalidades recuperacionais depende de sua aderência ao caso concreto. Quando há boa-fé, transparência, participação informada, objeto mediável e controle jurisdicional suficiente, o procedimento consensual pode favorecer a manutenção da fonte produtora, a proteção dos empregos, a satisfação organizada dos credores e a estabilidade das relações econômicas. Sua função não é substituir a análise de viabilidade nem flexibilizar direitos indisponíveis, mas criar condições procedimentais para que os sujeitos afetados pela crise avaliem, com maior precisão, se a reorganização negociada produz resultado superior à ruptura desordenada da atividade.

Azevedo (2025, p. 57) adverte que a preservação da empresa não pode ser compreendida como proteção excessiva da recuperanda, sendo indispensável examinar sua viabilidade econômico-financeira de forma racional (Azevedo, 2025, p. 57). Essa advertência aplica-se também à mediação. O procedimento consensual não deve ser

empregado para sustentar artificialmente atividade incapaz de se reorganizar, mas para criar condições de diálogo quando a preservação da empresa se mostrar alternativa plausível, juridicamente admissível e economicamente superior à liquidação.

A mediação situa-se, portanto, no ponto de contato entre autonomia privada e supervisão institucional. De um lado, preserva a capacidade dos sujeitos de construir soluções ajustadas à singularidade da crise; de outro, opera em ambiente regulado, submetido à legalidade, à isonomia entre credores e ao controle jurisdicional. Essa articulação permite compreendê-la como mecanismo de equilíbrio institucional, pois melhora as condições de formação da vontade coletiva, qualifica o tratamento do conflito e favorece deliberações mais informadas, sem deslocar as competências próprias da assembleia geral de credores, do administrador judicial e do juízo recuperacional.

Conclui-se, portanto, que a mediação se harmoniza com a recuperação judicial porque ambas partem da premissa de que a crise empresarial, quando reversível, deve ser enfrentada por meio de reorganização racional de interesses interdependentes. Sua inserção no procedimento recuperacional fortalece a cooperação, reduz custos de transação, amplia a participação, preserva relações econômicas úteis e confere maior legitimidade às soluções construídas. Em um sistema que busca conciliar preservação da empresa viável, tutela dos credores, função social e segurança jurídica, a mediação não constitui simples alternativa ao processo, mas instrumento de densificação de suas próprias finalidades.

3. RECUPERAÇÃO JUDICIAL SOB A ÓTICA DA ANÁLISE ECONÔMICA DO DIREITO: EFICIÊNCIA, CUSTOS DE TRANSAÇÃO E RACIONALIDADE INSTITUCIONAL

3.1. FUNDAMENTOS METODOLÓGICOS DA ANÁLISE ECONÔMICA DO DIREITO APLICADA À INSOLVÊNCIA

3.1.1. DIREITO, ECONOMIA E ORGANIZAÇÕES: ORIGENS E DELIMITAÇÃO DO CAMPO INTERDISCIPLINAR

A Análise Econômica do Direito (AED)[26] constitui matriz teórica e metodológica destinada a examinar o fenômeno jurídico a partir dos efeitos que normas, decisões e instituições produzem sobre o comportamento dos agentes, a alocação de recursos, a formação de incentivos, os custos de transação[27] e os custos sociais das diferentes alternativas institucionais. A origem contemporânea dessa relação entre Direito e Economia é usualmente associada aos trabalhos de Ronald Coase, Guido Calabresi e, posteriormente, Richard Posner. Zylbersztajn e Sztajn (2005, p. 1) identificam em Coase e Calabresi o marco da discussão moderna, sobretudo porque Coase (1937, p. 390) demonstrou que a introdução dos custos de transação na análise econômica altera a compreensão das formas organizacionais e da relevância das instituições jurídicas, enquanto Calabresi (2016, p. 1-2) evidenciou a necessidade de análise econômica na alocação de riscos e recursos em matéria de responsabilidade civil.

26 Análise Econômica do Direito é o campo interdisciplinar que utiliza conceitos e métodos econômicos para examinar a estrutura, os efeitos e os incentivos produzidos por normas, decisões e instituições jurídicas, sem afastar a necessidade de controle normativo propriamente jurídico (Cooter, Ulen, 2012, p. 3) (Calabresi, 2016, p. 1-2).

27 **Custos de transação** são os dispêndios econômicos, jurídicos e informacionais necessários para viabilizar uma relação negocial, abrangendo a busca de informações, a identificação de agentes relevantes, a negociação, a redação e formalização de instrumentos, o monitoramento do cumprimento, a exigência de adimplemento e a solução de conflitos. No Direito Empresarial, correspondem aos custos necessários para constituir, manter, proteger ou transferir direitos e deveres decorrentes de relações contratuais, inclusive aqueles relacionados à seleção de parceiros, contratação de capital, trabalho, tecnologia, bens, garantias e mecanismos de execução das obrigações assumidas (Pimenta, 2026a, p. 49-50).

A aproximação interdisciplinar não deve ser confundida com importação acrítica de categorias econômicas para o discurso jurídico. Calabresi (2016, p. 1-2) distingue a "Economic Analysis of Law", orientada ao uso da economia para examinar o Direito, de "Law and Economics", compreendida de forma mais ampla como diálogo recíproco entre as duas áreas. Essa distinção é importante porque impede que a economia seja tomada como linguagem superior destinada a substituir a racionalidade jurídica. A AED parte da premissa de que o Direito estrutura incentivos e, por isso, influencia escolhas, expectativas, custos e riscos. Todavia, a interpretação jurídica não se esgota na eficiência, porque normas jurídicas também expressam compromissos constitucionais, limites procedimentais, direitos fundamentais e escolhas distributivas.

O campo interdisciplinar desenvolve-se em torno de uma dupla operação: de um lado, utiliza conceitos econômicos - como escassez, escolha racional, custo de oportunidade, eficiência, externalidades, custos de transação e assimetria informacional - para compreender os efeitos das regras jurídicas, de outro, reconhece que o Direito fornece estruturas institucionais sem as quais a própria economia de mercado não se estabiliza. Propriedade, contrato, responsabilidade civil, processo judicial, recuperação judicial e falência são categorias jurídicas, mas funcionam também como mecanismos de ordenação econômica, pois definem quem pode usar bens, como promessas serão exigidas, quem suporta riscos e como perdas serão distribuídas. Zylbersztajn e Sztajn (2005, p. 1) ressaltam que, em um mundo real de custos de transação positivos, as instituições legais impactam significativamente o comportamento dos agentes econômicos.

No Direito Empresarial, essa abordagem é particularmente fecunda porque a empresa é uma organização voltada à coordenação de fatores produtivos sob risco. Asquini (1996, p. 109-110), ao tratar dos perfis da empresa, demonstra que o fenômeno empresarial possui múltiplas dimensões jurídicas e econômicas, não se reduzindo à pessoa do empresário nem ao conjunto de bens afetados ao estabelecimento. Essa compreensão reforça a utilidade da AED

para a recuperação judicial, pois o objeto relevante não é apenas o devedor formal, mas a atividade organizada e suas relações contratuais, produtivas e institucionais. A interdisciplinaridade, contudo, exige cautela epistemológica: a economia contribui com modelos de previsão, comparação e desenho de incentivos, o Direito conserva a tarefa de controlar a legitimidade normativa das soluções, assegurar contraditório, respeitar direitos subjetivos e impedir que a eficiência seja empregada como argumento para neutralizar garantias constitucionais.

3.1.2. DIMENSÕES POSITIVA E NORMATIVA DA AED

A AED apresenta, metodologicamente, duas dimensões complementares: uma positiva e outra normativa. A primeira dirige-se à compreensão dos efeitos concretos e prováveis das normas jurídicas sobre a conduta dos agentes, sem pressupor que tais efeitos sejam, por si, desejáveis ou juridicamente adequados. Seu propósito é descritivo e explicativo: investiga, por exemplo, se determinado quórum assemblear favorece a cooperação ou estimula bloqueios estratégicos, se a prioridade conferida a certa classe de crédito reduz ou encarece o financiamento, se a suspensão das execuções individuais preserva valor ou incentiva pedidos oportunistas, e se o excesso de intervenção judicial amplia a segurança institucional ou, ao contrário, compromete a previsibilidade do sistema. Posner (2010, p. 17) associa essa dimensão ao esforço de explicar o Direito a partir de seus efeitos observáveis sobre o comportamento humano e sobre o funcionamento das instituições jurídicas.

A dimensão normativa, por seu turno, ocupa-se da avaliação e da proposição de desenhos institucionais orientados à eficiência. Ela indaga qual regra deveria ser adotada para promover a melhor alocação possível de recursos escassos, considerando os custos e os benefícios sociais envolvidos. Em ambiente recuperacional, a análise normativa não sugere a preservação incondicionada da atividade empresária, mas propõe arranjos que permitam diferenciar empresas economicamente

viáveis daquelas estruturalmente deficitárias, protegendo o valor de continuidade[28] apenas quando este se revelar superior ao valor de liquidação (COOTER, ULEN, 2016, p. 3-4). A eficiência, sob essa ótica, opera como critério de legitimação institucional, auxiliando a dogmática jurídica a calibrar sanções, prazos e prioridades de modo a desestimular comportamentos oportunistas e incentivar a maximização do bem-estar agregado.

No contexto recuperacional, a distinção é decisiva. A análise positiva pode indicar que regras muito generosas ao devedor aumentam o número de pedidos de recuperação judicial, a análise normativa deve perguntar se esse aumento representa acesso legítimo de empresas viáveis ao procedimento ou uso estratégico do sistema por devedores inviáveis. A análise positiva pode demonstrar que credores com garantias reais têm incentivo a resistir a planos que reduzam seu valor de recuperação, a análise normativa deve definir até que ponto tal resistência é exercício legítimo de direito ou comportamento abusivo incompatível com a finalidade do procedimento. Pimenta (2026b, p. 20-21) observa que alterações legislativas podem funcionar como variáveis relevantes de modelos econômicos, pois modificam custos e benefícios associados a determinadas condutas - afirmação especialmente importante para a legislação recuperacional, na qual a suspensão de execuções, a classificação de créditos, os quóruns de aprovação, o tratamento de créditos extraconcursais, a possibilidade de financiamento da empresa em crise e os mecanismos de controle de legalidade não são meras escolhas procedimentais, mas comandos que alteram incentivos de devedores, credores, investidores e financiadores.

28 Valor de continuidade corresponde ao valor econômico da empresa como organização produtiva em funcionamento, considerado o conjunto de contratos, ativos específicos, know-how, clientela, reputação, capital humano e relações comerciais que podem perder valor quando fragmentados. A noção dialoga com a teoria da firma de Coase, segundo a qual a empresa reduz custos de uso do mercado, e com a advertência de Baird e Morrison de que a liquidação pode destruir ativos específicos e capital humano (Coase, 1937, p. 390) (Baird, Morrison, 1999, p. 2).

3.1.3. ESCASSEZ, ESCOLHA RACIONAL E CUSTO DE OPORTUNIDADE

A escassez é o pressuposto elementar da economia e, por consequência, da AED. Recursos materiais, crédito, tempo, informação, capacidade produtiva, confiança institucional e atenção jurisdicional são limitados. Diante dessa limitação, indivíduos, empresas, credores, consumidores e órgãos públicos realizam escolhas que envolvem custos de oportunidade. Pimenta (2026b, p. 17-18) define a economia como campo dedicado à análise da forma pela qual a sociedade gera, organiza e utiliza recursos materiais limitados para atender necessidades e vontades, ressaltando que a escassez exige decisões de alocação. O custo de oportunidade[29] revela que toda decisão jurídica relevante sacrifica alternativas: ao conceder prazos em uma recuperação judicial, o sistema pode aumentar as chances de reorganização, mas posterga a satisfação dos credores, ao negar a recuperação e permitir a liquidação, pode assegurar resposta mais célere ao inadimplemento, mas destruir valor de continuidade.

A escolha racional, por sua vez, não deve ser lida como afirmação de que todos os agentes são plenamente informados, calculistas e imunes a vieses. Posner (2014, p. 3-4) parte da racionalidade como modelo explicativo da conduta humana diante de incentivos, mas reconhece que informação é custosa e que a capacidade de processamento dos indivíduos é limitada. A racionalidade empregada pela AED é instrumental e heurística: permite formular hipóteses sobre comportamentos prováveis, sem converter o agente real em figura abstrata e infalível. A recuperação judicial evidencia os limites da racionalidade plena: credores podem votar sob informação incompleta, administradores podem superestimar a capacidade de soerguimento, credores estratégicos podem rejeitar planos

29 Custo de oportunidade é o valor da melhor alternativa sacrificada quando se escolhe determinada conduta. Na análise jurídica, o conceito evidencia que toda decisão normativa ou judicial implica renúncia a outros arranjos possíveis, com diferentes custos e benefícios (Posner, 2014, p. 4).

eficientes para capturar vantagens individuais, trabalhadores podem aceitar condições desfavoráveis por aversão ao risco de desemprego, instituições financeiras podem precificar o crédito futuro com base em expectativas sobre *enforcement*[30] e previsibilidade judicial.

A AED permite, assim, examinar o regime jurídico como estrutura de escolha. O legislador e o julgador não apenas distribuem direitos em sentido formal, mas também influenciam o custo relativo de cumprir ou descumprir obrigações. Quanto mais sofisticado for o desenho institucional, maior a chance de aproximar os incentivos privados dos resultados socialmente desejáveis, sem ignorar os limites éticos e jurídicos da eficiência.

3.1.4. EFICIÊNCIA DE PARETO, KALDOR-HICKS E OS LIMITES DA MAXIMIZAÇÃO DE RIQUEZA

A precisão conceitual exige distinguir diferentes sentidos de eficiência que informam a análise jurídica da insolvência, a eficiência de Pareto descreve uma situação na qual não é possível melhorar a posição de um agente sem piorar a de outro. Cooter e Ulen (2016, p. 12-14) explicam que a eficiência paretiana opera como parâmetro para identificar alocações em que nenhuma realocação adicional poderia beneficiar alguém sem prejudicar outrem. Trata-se de critério rigoroso e intuitivamente atraente, porém de alcance limitado no campo da

30 *Enforcement* designa, no campo da Análise Econômica do Direito, o conjunto de mecanismos institucionais destinados a assegurar o cumprimento de normas, contratos e direitos, por meio da identificação de desvios, da imposição de sanções e da criação de incentivos ao adimplemento. O termo não se restringe à execução judicial em sentido processual, abrangendo também instrumentos formais e informais de coerção, monitoramento, reputação, responsabilização e solução de controvérsias. Sob a perspectiva econômica, o *enforcement* é relevante porque sua efetividade influencia os custos de transação, a previsibilidade das relações jurídicas e a disposição dos agentes em cooperar, contratar e cumprir obrigações. Assim, instituições jurídicas incapazes de assegurar o cumprimento dos acordos elevam os custos das trocas e reduzem os ganhos econômicos potencialmente obtidos pelas partes (North, 1990, p. 54) (North, 1990, p. 57). Em sentido convergente, a Análise Econômica do Direito compreende as sanções jurídicas como incentivos comportamentais, na medida em que os agentes tendem a ajustar suas condutas aos custos e benefícios associados ao cumprimento ou ao descumprimento das regras (Cooter, Ulen, 2012, p. 3).

insolvência. A reestruturação de uma empresa em crise quase sempre envolve algum grau de sacrifício: deságio, alongamento de prazos, alteração de garantias, novação, limitação de execuções individuais, reorganização societária ou venda de ativos. A aprovação de um plano dificilmente melhora a situação de todos sem impor custos a ninguém.

Por essa razão, a análise recuperacional aproxima-se mais do critério de Kaldor-Hicks[31], segundo o qual uma mudança pode ser considerada eficiente quando os ganhos agregados dos beneficiados superam as perdas suportadas pelos prejudicados, ainda que a compensação não se concretize integralmente. Pimenta (2026b, p. 25-26) ressalta que a eficiência pode ser compreendida, em certas formulações, como atribuição de bens e serviços aos agentes que mais os valorizam ou como situação em que o benefício obtido por alguns supera quantitativamente o prejuízo imposto a outros. Na recuperação judicial, a aprovação do plano justifica-se economicamente se a continuidade da atividade preservar um valor global superior ao cenário contrafactual da falência, ainda que determinados credores sofram decréscimos patrimoniais imediatos.

Essa premissa impõe ao Direito o desafio de compatibilizar a maximização da riqueza agregada com os limites normativos da ordem constitucional e civil. A eficiência não autoriza a supressão de direitos fundamentais, o esvaziamento arbitrário de garantias ou a violação da boa-fé objetiva. A maximização de riqueza, como critério jurídico exclusivo, é insuficiente, pois o Direito também protege expectativas legítimas, igualdade procedimental, dignidade, confiança e segurança. Posner (2014, p. 38) reconhece que a abordagem econômica sofre críticas por suas implicações normativas, especialmente quando parece afastar preocupações morais e distributivas - crítica que deve ser considerada com seriedade em uma ordem constitucional como a

31 O critério de Kaldor-Hicks, ou potencial melhoria de Pareto, admite como eficiente a mudança cujos ganhos superam as perdas, desde que os beneficiados pudessem compensar os prejudicados, ainda que a compensação não ocorra efetivamente (Cooter, Ulen, 2012, p. 42) (Posner, 2010, p. 109).

brasileira, na qual a eficiência deve dialogar com valores que não são inteiramente redutíveis a preços ou a excedente agregado.

A aplicação do critério de Kaldor-Hicks à recuperação judicial exige, portanto, mediações normativas. O plano de recuperação não pode ser avaliado exclusivamente pela maximização do valor presente líquido dos pagamentos aos credores, ele deve considerar a preservação de empregos, a manutenção de cadeias produtivas, a proteção de pequenos credores, a função social da empresa e a proporcionalidade dos sacrifícios impostos. A eficiência, no Estado Democrático de Direito, não é critério autossuficiente, mas parâmetro auxiliar que deve ser integrado à análise de legalidade, proporcionalidade e legitimidade. A AED, quando adequadamente empregada, não substitui o juízo normativo, ela o informa, oferecendo dados sobre consequências, incentivos e custos que a análise puramente dogmática não alcança.

3.1.5. O DIREITO COMO ESTRUTURA DE INCENTIVOS E A NOÇÃO DE DIREITO-CUSTO

A AED permite compreender que normas jurídicas não atuam apenas como comandos prescritivos destinados a afirmar permissões, proibições ou deveres. Elas também funcionam como estruturas institucionais de indução comportamental, na medida em que distribuem poderes, riscos, custos, expectativas, sanções e benefícios entre os agentes econômicos. Cooter e Ulen (2016, p. 3) explicam que a economia fornece uma teoria comportamental apta a prever como os agentes respondem às sanções jurídicas, tratando-as, em certa medida, como preços implícitos associados a condutas permitidas, proibidas ou desestimuladas. Essa afirmação é particularmente relevante para a recuperação judicial: regras sobre prioridade de créditos, suspensão das ações, extraconcursalidade, quóruns de aprovação, *cram down*, financiamento do devedor e alienação de ativos não apenas organizam o procedimento, mas alteram as expectativas e os comportamentos estratégicos dos sujeitos envolvidos.

Daí decorre a noção de direito-custo[32], segundo a qual normas jurídicas cuja aplicação interfere nos custos da atividade empresarial - como normas tributárias, trabalhistas, previdenciárias, ambientais e comerciais - possuem natureza de elemento de custo que será absorvido pela empresa, repassado a preços, incorporado ao risco do crédito ou refletido em menor investimento. Coelho (2012, p. 61-63) formula essa noção ao demonstrar que o Direito possui impacto direto sobre a estrutura de custos empresariais e, consequentemente, sobre a viabilidade econômica da atividade. A constatação não significa que tais normas sejam indesejáveis, significa apenas que sua análise deve considerar os custos que impõem, os benefícios que produzem e a forma como distribuem encargos entre agentes econômicos.

No regime recuperacional, o direito-custo aparece em múltiplas dimensões: a suspensão das execuções reduz o custo imediato da pressão individual dos credores, mas impõe custo de espera e risco de inadimplemento prolongado, a exigência de relatórios e documentos aumenta custos de conformidade, mas reduz assimetria informacional, o controle de legalidade cria custos processuais, mas protege credores contra fraudes e abusos, a assembleia geral de credores permite deliberação coletiva, mas envolve custos de coordenação, representação, informação e negociação. A análise dos incentivos[33] é, portanto, indispensável para avaliar se o direito-custo é funcional ou disfuncional. Um custo jurídico é funcional quando induz comportamento desejado, reduz externalidades negativas ou protege

32 Direito-custo é expressão empregada para designar normas jurídicas que repercutem diretamente sobre os custos da atividade empresarial, influenciando preços, margens, decisões de investimento e estratégias de mercado (Coelho, 2012, p. 62-63).

33 **Incentivos jurídicos** são estímulos ou desestímulos produzidos por normas, decisões, contratos, sanções, prazos, prioridades, garantias, deveres de informação, regras processuais e estruturas institucionais sobre o comportamento dos agentes. A Análise Econômica do Direito parte da premissa de que os sujeitos respondem, ainda que de modo imperfeito e condicionado por limitações informacionais e cognitivas, aos custos e benefícios esperados de suas condutas. Assim, multas, preferências creditícias, regras de votação, deveres de transparência e sanções processuais funcionam como "preços" jurídicos implícitos, capazes de estimular cooperação, adimplemento e revelação de informações, ou, se mal calibrados, oportunismo, inadimplemento estratégico e litigiosidade excessiva (Cooter, Ulen, 2012, p. 3).

bens jurídicos relevantes de modo proporcional. É disfuncional quando apenas encarece a atividade sem produzir benefícios correspondentes, quando estimula evasão, informalidade ou oportunismo, ou quando transfere perdas sem preservar valor.

A recuperação judicial eficiente deve calibrar custos procedimentais para filtrar empresas inviáveis, proteger credores e viabilizar a reorganização de atividades economicamente recuperáveis. Coelho (2012, p. 86) ressalta que decisões empresariais acertadas devem ser premiadas pelo lucro e decisões equivocadas podem ser penalizadas por perdas ou pela falência - formulação que impede interpretar a recuperação judicial como seguro universal contra o insucesso empresarial. A empresa que não consegue gerar valor suficiente para remunerar seus fatores de produção, pagar seus credores e manter-se competitiva no mercado pode não merecer preservação. A recuperação judicial deve ser instrumento de seleção, não de proteção indiscriminada: ela preserva empresas viáveis e encaminha à liquidação aquelas cuja continuidade apenas perpetuaria a destruição de riqueza social.

3.2. CUSTOS DE TRANSAÇÃO, FIRMA E GOVERNANÇA NO CONTEXTO DA INSOLVÊNCIA

3.2.1. A EMPRESA COMO ESTRUTURA DE COORDENAÇÃO: CONTRIBUIÇÃO DE COASE

A contribuição de Ronald Coase é estruturante para a AED porque desloca a atenção do mercado abstrato para o custo real das trocas. Em "The Nature of the Firm", Coase (1937, p. 390) observa que o uso do mecanismo de preços envolve custos, como descobrir preços relevantes, negociar e concluir contratos separados para cada transação. A firma surge, nessa perspectiva, porque a coordenação hierárquica pode ser menos custosa do que a contratação descentralizada contínua no mercado. Coase (1937, p. 392) identifica a firma como organização na qual a direção do empreendedor substitui,

em certa medida, o mecanismo de preços, permitindo que múltiplas transações sejam coordenadas internamente a custo inferior ao que seria necessário para realizá-las separadamente no mercado.

Essa formulação é decisiva para a recuperação judicial, pois permite compreender que a atividade empresarial em crise não é simples conjunto de ativos alienáveis isoladamente. Ela é rede de contratos, rotinas, relações de confiança, ativos específicos, conhecimento acumulado, clientela, reputação, crédito e coordenação produtiva. Pimenta (2026b, p. 24-25) retoma essa formulação ao afirmar que, em Coase, a empresa é tomada como conjunto de contratos de duração prolongada firmados por um empreendedor para organizar fatores de produção, sendo a forma empresarial empregada quando reduz os custos inerentes à obtenção descentralizada desses insumos no mercado.

A crise da empresa pode, assim, ser analisada como crise de uma estrutura de coordenação. Se os custos de manter a organização interna forem inferiores aos custos de dissolvê-la e recompor separadamente os fatores produtivos no mercado, a preservação pode ser economicamente racional. Se, ao contrário, a empresa deixou de coordenar fatores de maneira eficiente e sua manutenção apenas perpetua perdas, a liquidação ou a reorganização com transferência de ativos pode ser a solução mais adequada.

Em "The Problem of Social Cost", Coase (1960, p. 2) reformula o problema das externalidades ao afirmar que os conflitos não devem ser compreendidos apenas como casos em que A causa dano a B, mas como situações recíprocas, nas quais evitar o dano a B pode impor dano a A. A questão relevante passa a ser a escolha do arranjo que evita o prejuízo social mais grave. Essa mudança de perspectiva é particularmente relevante para o processo recuperacional: a recuperação judicial não é solução neutra ou gratuita, ela mobiliza Judiciário, administrador judicial, credores, trabalhadores, financiadores, assessores, assembleias, perícias, relatórios e mecanismos de fiscalização. Sua adoção somente se justifica quando

os benefícios esperados de preservação e reorganização superam os custos institucionais e privados envolvidos.

O Teorema de Coase[34], tal como difundido pela literatura econômica, indica que, em um mundo hipotético sem custos de transação, as partes poderiam negociar até alcançar alocação eficiente, independentemente da distribuição inicial dos direitos. Cooter e Ulen (2012, p. 85) explicam que, quando os custos de transação são zero, a negociação conduz ao uso eficiente dos recursos, quando esses custos são elevados, os direitos legais influenciam a eficiência do resultado. A relevância do teorema, portanto, não está em supor que o mundo real não possui custos, mas em demonstrar por que as instituições importam quando esses custos existem.

No campo empresarial, a contribuição coaseana também impede uma leitura puramente patrimonial da crise. Os ativos de uma empresa em funcionamento podem valer mais do que a soma de seus bens vendidos isoladamente, precisamente porque a organização reduz custos de transação e preserva coordenação produtiva. Baird e Morrison (1999, p. 2) observam que, em matéria falimentar, liquidar cedo demais pode destruir ativos específicos e capital humano, ao passo que esperar demais pode apenas postergar o inevitável. A questão econômica e jurídica central é definir o tempo e a forma institucional adequados para decidir entre continuidade e liquidação.

Dessa forma, Coase (1960, p. 18) conclui que todos os arranjos sociais possuem custos e que não se deve presumir a superioridade de nenhuma solução apenas porque outra apresenta falhas - advertência que impede tanto a idealização da recuperação judicial quanto a presunção de superioridade da liquidação. A escolha entre preservar

34 Teorema de Coase, em formulação simplificada, sustenta que, se os direitos estiverem claramente definidos e os custos de transação forem nulos, as partes poderão negociar livremente a realocação dos direitos até alcançar o uso economicamente eficiente dos recursos, independentemente da distribuição jurídica inicial. Sua relevância prática, contudo, está precisamente na constatação inversa: em contextos reais, os custos de transação são positivos, as informações são imperfeitas e as instituições importam. Por isso, a definição legal inicial dos direitos, a qualidade das regras de negociação, os mecanismos de *enforcement* e a segurança jurídica influenciam diretamente a possibilidade de obtenção de resultados eficientes (Sztajn, Zylbersztajn, 2005, p. 89).

e liquidar deve ser informada por análise comparativa rigorosa, que considere os custos totais de cada alternativa, incluindo custos de transação, custos de oportunidade, externalidades sobre terceiros, efeitos sistêmicos e probabilidade de cumprimento dos compromissos assumidos. A recuperação judicial que apenas posterga a falência sem alterar as condições estruturais que geraram a crise não é eficiente, ela apenas transfere custos no tempo, agravando a situação dos credores e consumindo recursos institucionais escassos.

3.2.2. GOVERNANÇA, CONTRATOS INCOMPLETOS E ESPECIFICIDADE DE ATIVOS

A economia dos custos de transação foi aprofundada por Williamson ao deslocar a análise da firma para o campo da governança. Williamson (1985, p. 19) sustenta que a economia dos custos de transação é mais microanalítica, mais atenta aos pressupostos comportamentais, mais sensível à especificidade dos ativos[35] e mais propensa a compreender a firma como estrutura de governança do que como mera função de produção. Essa concepção é essencial para o Direito Empresarial, pois revela que contratos, sociedades, garantias, recuperação judicial e falência são arranjos de governança de relações econômicas - e não apenas instrumentos formais de regulação.

Williamson (1985, p. 45-46) trabalha com os pressupostos de racionalidade limitada e oportunismo. A racionalidade limitada significa que os agentes pretendem agir racionalmente, mas não conseguem prever, processar e contratar todas as contingências futuras. O oportunismo, por sua vez, representa a possibilidade de comportamento estratégico com busca de vantagem própria, inclusive mediante ocultação de informação, manipulação, atraso, ameaça de bloqueio ou apropriação de quase-rendas contratuais. A combinação

35 Especificidade de ativos refere-se ao grau em que determinado investimento perde valor quando deslocado para uso alternativo. Quanto maior a especificidade, maior a dependência entre as partes e maior o risco de oportunismo nas relações contratuais (Williamson, 1985, p. 52).

desses dois pressupostos explica por que contratos precisam de garantias, mecanismos de adaptação e instituições de *enforcement*. No processo recuperacional, ambos os pressupostos operam com intensidade: os agentes não possuem informação completa sobre a viabilidade da empresa, sobre o comportamento futuro do devedor ou sobre as condições de mercado, e cada participante pode explorar sua posição para capturar vantagens em detrimento da coletividade.

A especificidade de ativos aprofunda o problema. Quando determinado investimento é altamente específico a uma relação - como uma planta industrial adaptada a um fornecedor, uma equipe treinada para uma operação singular, uma marca vinculada a determinada cadeia produtiva ou contratos estratégicos dependentes da continuidade da empresa -, sua liquidação ou deslocamento pode destruir valor. Williamson (1985, p. 52) identifica a especificidade de ativos como dimensão central das transações, pois ela transforma relações inicialmente competitivas em vínculos bilaterais sujeitos a dependência e oportunismo. A recuperação judicial lida diretamente com ativos específicos: a clientela, os contratos de fornecimento, o conhecimento operacional, a marca, a organização de trabalhadores, as licenças, a logística e a confiança comercial podem perder valor se fragmentados. A preservação da empresa viável, nessa perspectiva, busca evitar que a execução individual desestruture ativos cujo valor depende da continuidade coordenada.

Essa análise também permite compreender a importância do plano de recuperação como instrumento de governança contratual coletiva. O plano não é simples favor ao devedor, é proposta de reestruturação de vínculos jurídicos e econômicos sob supervisão institucional. Sua qualidade depende de informações confiáveis, premissas econômicas verificáveis, tratamento juridicamente adequado das classes e mecanismos de monitoramento. Um plano que apenas posterga pagamentos sem alterar incentivos, estrutura de capital, governança interna ou capacidade operacional tende a converter a recuperação judicial em mecanismo de adiamento da insolvência, perpetuando a destruição de valor que o procedimento

deveria conter. A governança recuperacional eficiente exige que o plano contenha cláusulas de monitoramento, indicadores de desempenho, consequências para descumprimento e mecanismos de adaptação a contingências imprevistas - exatamente como Williamson (1985, p. 45) propõe para contratos de longa duração em ambientes de incerteza.

North (1990, p. 64) acrescenta que uma firma real enfrenta custos de organização, supervisão, coordenação, monitoramento e mensuração, diferentemente da firma neoclássica idealizada como função de produção sem custos institucionais. Essa observação é aplicável à empresa em recuperação: não basta projetar fluxos de caixa abstratos, é necessário avaliar se a estrutura institucional da devedora possui capacidade de governança, controles internos, qualidade informacional e disciplina suficiente para cumprir o plano e reconstruir confiança.

3.2.3. INSTITUIÇÕES, ENFORCEMENT E SEGURANÇA JURÍDICA

A Nova Economia Institucional contribui para a AED ao demonstrar que mercados não funcionam independentemente de instituições. North (1990, p. 3) define instituições como regras do jogo em uma sociedade, isto é, restrições humanamente concebidas que moldam a interação humana e estruturam incentivos políticos, sociais e econômicos. As instituições compreendem regras formais, restrições informais e mecanismos de *enforcement*. North (1990, p. 4) ressalta que instituições incluem regras escritas, códigos de conduta não escritos, formas de punição e custos de constatação de violações. No Direito, isso significa que a eficácia de uma norma não depende apenas de sua existência formal, mas também de sua clareza, previsibilidade, legitimidade, capacidade de monitoramento, custo de aplicação e confiabilidade do órgão encarregado de fazê-la cumprir.

O *enforcement* é decisivo porque contratos e direitos possuem valor econômico apenas quando há expectativa razoável de cumprimento. North (1990, p. 57-58) observa que a cooperação em

contextos complexos depende de mecanismos capazes de fornecer informações, identificar desvios, punir violações e tornar críveis os compromissos assumidos. A segurança jurídica, nessa perspectiva, não é mera estabilidade formal das normas, é previsibilidade institucional suficiente para que agentes calculem riscos, celebrem contratos, concedam crédito, invistam e cooperem. Quando o sistema jurídico é imprevisível, lento ou contraditório, os agentes incorporam prêmio de risco às suas decisões: o crédito encarece, a contratação se torna defensiva, os investimentos diminuem e os custos de transação aumentam.

A recuperação judicial depende intensamente dessa segurança: credores e financiadores somente aceitarão reorganizações, deságios, prazos ou novos aportes se houver confiança mínima na execução do plano e na autoridade do juízo para coibir abusos. No processo recuperacional, *enforcement* envolve fiscalização da veracidade das informações, cumprimento de deveres de transparência, respeito às classes de credores, controle de legalidade do plano, sanção a atos fraudulentos, disciplina de alienações, proteção de financiadores e responsabilização por descumprimento. A ausência de *enforcement* efetivo gera incentivo ao comportamento oportunista do devedor, o excesso de intervenção, por sua vez, pode desorganizar a negociação privada e aumentar custos procedimentais sem benefício proporcional.

Pimenta (2026b, p. 32-33) observa que a eficiência do sistema de insolvência depende da capacidade das instituições de reduzir a incerteza, de modo que os agentes possam antecipar as consequências de suas decisões e calibrar adequadamente seus comportamentos. A previsibilidade não exige rigidez, exige que as regras sejam claras, que sua aplicação seja consistente e que os desvios sejam sancionados de forma proporcional. No Brasil, a reforma promovida pela Lei nº 14.112/2020 buscou aprimorar o *enforcement* recuperacional ao introduzir mecanismos como a constatação prévia, o financiamento do devedor em recuperação (DIP financing), a mediação e conciliação incidentais, a consolidação substancial e processual, o tratamento de grupos econômicos e a disciplina mais detalhada da alienação de

ativos. A eficácia dessas inovações depende, contudo, da capacidade institucional do Judiciário, da qualificação dos administradores judiciais e da cultura de cooperação entre os agentes envolvidos.

3.2.4. EXTERNALIDADES, CUSTOS SOCIAIS E O PAPEL DO JUDICIÁRIO NA ECONOMIA

A análise econômica da insolvência não pode ignorar a dimensão das externalidades[36]. A crise de uma empresa não afeta exclusivamente devedor e credores, ela produz efeitos sobre trabalhadores, fornecedores, comunidades locais, cadeias produtivas, arrecadação tributária e confiança sistêmica no mercado de crédito. Coase (1960, p. 2) demonstrou que o problema das externalidades é recíproco: impedir que a empresa em crise prejudique seus credores pode implicar a destruição prematura de uma atividade que, se reorganizada, poderia gerar valor para todos os envolvidos. A decisão sobre preservar ou liquidar deve, portanto, considerar os custos sociais totais de cada alternativa, incluindo aqueles que recaem sobre terceiros não diretamente participantes do processo.

Zylbersztajn e Sztajn (2003, p. 17-18) observam que o Judiciário desempenha papel econômico central ao garantir direitos de propriedade, fazer cumprir contratos, resolver disputas e criar ambiente institucional propício ao investimento e à cooperação. A eficiência do sistema judicial, nessa perspectiva, não é questão meramente administrativa, é variável que afeta diretamente o custo do crédito, a disposição para investir, a qualidade dos contratos e a capacidade de coordenação dos agentes econômicos. São identificadas três funções econômicas do Judiciário: resolver disputas entre agentes privados, resolver disputas entre agentes privados e o Estado, e garantir a manutenção da ordem pública (Zylbersztajn e Sztajn, 2003, p. 17-18).

36 Externalidades são efeitos positivos ou negativos de uma conduta sobre terceiros que não participam diretamente da relação econômica ou jurídica. Na formulação coaseana, o problema deve ser compreendido de modo recíproco, pois evitar o dano a um agente pode impor custo a outro (Coase, 1960, p. 2).

Cada uma dessas funções é mobilizada no processo recuperacional: o juízo resolve disputas entre credores, entre devedor e credores, entre o interesse público na preservação da empresa e os direitos individuais dos credores, e assegura que o procedimento se desenvolva com transparência e legalidade.

A morosidade judicial, nesse contexto, não é mera inconveniência processual, é custo econômico que se incorpora ao prêmio de risco exigido pelos credores, encarece o crédito, desestimula investimentos e pode tornar inviáveis empresas que, com decisões tempestivas, poderiam ser reorganizadas. Por fim, resta demonstrado que a percepção de ineficiência judicial afeta decisões empresariais sobre investimento, contratação, concessão de crédito e escolha de parceiros comerciais. A recuperação judicial eficiente depende, portanto, não apenas de boas regras substantivas, mas de capacidade institucional para aplicá-las com celeridade, previsibilidade e qualidade técnica (Zylbersztajn e Sztajn, 2003, p. 17-18).

A reforma legislativa de 2020, ao introduzir mecanismos como a constatação prévia e a mediação incidental, buscou reduzir a dependência exclusiva do Judiciário para a produção de informações e a resolução de conflitos no curso da recuperação. Essa estratégia é coerente com a análise econômica: se o Judiciário é recurso escasso e sua utilização envolve custos significativos, mecanismos complementares que permitam resolver parte das disputas fora do ambiente estritamente adjudicatório[37] podem reduzir custos totais e melhorar a qualidade das decisões. A mediação, nessa perspectiva, não substitui o Judiciário, ela o complementa, reservando a intervenção judicial para questões que efetivamente demandam pronunciamento autoritativo - controle de legalidade, proteção de direitos indisponíveis, sanção a fraudes e resolução de impasses que a negociação não conseguiu superar.

37 Adjudicação é a solução imposta por terceiro dotado de autoridade decisória, como ocorre no processo judicial e na arbitragem, distinguindo-se dos métodos autocompositivos (Carnaúba, 2023, p. 37) (Carnaúba, 2023, p. 46).

3.2.5. PRAGMATISMO JURÍDICO E CONSEQUENCIALISMO NA DECISÃO RECUPERACIONAL

A AED possui afinidade com o pragmatismo jurídico, na medida em que ambos recusam o formalismo como método exclusivo de decisão e valorizam a atenção às consequências práticas das escolhas normativas. Posner (2008, p. 40) descreve o pragmatismo judicial como orientação que toma decisões com base em seus efeitos sobre o presente e o futuro, sem desconsiderar o passado, mas sem se prender a ele como fonte exclusiva de legitimidade. O juiz pragmático não ignora a lei, ele a interpreta considerando os efeitos sistêmicos de sua aplicação, a coerência institucional, a previsibilidade e os custos de erro.

Essa perspectiva é relevante para a recuperação judicial porque o juízo recuperacional enfrenta decisões com elevado grau de incerteza e consequências econômicas significativas: deferir ou indeferir o processamento, conceder ou negar medidas cautelares, homologar ou rejeitar planos, aprovar ou vetar alienações, substituir ou manter administradores, aceitar ou recusar mediações. Cada uma dessas decisões altera incentivos, distribui riscos e afeta a viabilidade da reorganização. O pragmatismo não autoriza arbitrariedade, ele exige que o julgador considere as consequências de suas decisões dentro dos limites normativos do sistema, buscando a interpretação que melhor realize as finalidades do procedimento sem violar direitos fundamentais ou garantias processuais.

Posner (2008, p. 22) observa que o juiz pragmático é limitado por normas de imparcialidade, previsibilidade do direito e respeito à integridade dos textos jurídicos. Essa limitação é essencial para a segurança jurídica: credores e investidores precisam confiar em que decisões judiciais serão consistentes, fundamentadas e previsíveis. O pragmatismo recuperacional, portanto, não é sinônimo de discricionariedade ilimitada, é orientação metodológica que exige atenção às consequências dentro de um quadro normativo definido. A mediação, nesse contexto, pode ser compreendida como instrumento

pragmático: ela permite que as partes construam soluções adaptadas à realidade concreta da empresa, reduzindo a necessidade de decisões judiciais em matérias que admitem composição privada e reservando a jurisdição para questões que efetivamente demandam pronunciamento autoritativo.

3.3. COMPORTAMENTO ESTRATÉGICO, ASSIMETRIA INFORMACIONAL E AÇÃO COLETIVA NA CRISE EMPRESARIAL

3.3.1. A CRISE COMO CENÁRIO DE ASSIMETRIA INFORMACIONAL AGUDA

A crise empresarial instaura um ambiente de informação radicalmente assimétrica. O devedor, por regra, conhece a real situação patrimonial, operacional e financeira da empresa com profundidade incomparavelmente superior à de qualquer credor individual. Essa assimetria não é acidental, ela decorre da própria natureza da organização empresarial, na qual a gestão concentra informações sobre fluxo de caixa, contratos, passivos contingentes, perspectivas de mercado, qualidade dos ativos e viabilidade operacional. A recuperação judicial agrava esse desequilíbrio porque o devedor, ao apresentar o plano, organiza e seleciona as informações que serão disponibilizadas, podendo, consciente ou inconscientemente, omitir dados desfavoráveis, superestimar projeções ou minimizar riscos.

Lana e Pimenta (2020, p. 11) observam que o resultado da negociação tende a ser ineficiente quando os interessados não estão devidamente informados quanto ao valor dos ativos ou quando a informação disponível carece de credibilidade. A assimetria informacional gera dois problemas clássicos: seleção adversa[38] e risco

38 Seleção adversa ocorre quando a parte menos informada não consegue distinguir adequadamente agentes, bens ou projetos de diferentes qualidades, gerando precificação defensiva, retração de transações ou expulsão dos melhores participantes do mercado.

moral[39]. A seleção adversa manifesta-se quando credores, incapazes de distinguir empresas genuinamente viáveis de empresas irrecuperáveis, tendem a tratar todas com desconfiança uniforme, encarecendo o crédito para as boas empresas e facilitando a sobrevivência das más. O risco moral surge quando o devedor, protegido pelo *stay period* e pela suspensão das execuções, pode ter incentivo para adotar condutas que beneficiam a si próprio em detrimento dos credores - como a assunção de riscos excessivos, a alienação sub-reptícia de ativos, o pagamento preferencial de determinados credores ou a postergação de decisões necessárias.

O administrador judicial, a constatação prévia e os relatórios periódicos constituem mecanismos institucionais de mitigação dessa assimetria. Todavia, sua eficácia depende da qualidade técnica do profissional, da independência em relação ao devedor, da tempestividade das informações e da capacidade do juízo de processar e utilizar os dados produzidos. Azevedo (2025, p. 10) demonstra, a partir de análise empírica de recuperações judiciais de empresas de capital aberto, que variáveis institucionais como substituição do administrador judicial, constatação prévia, prorrogação do *stay period*, *cram down*, consolidação substancial e dívida trabalhista podem ser incorporadas à análise de previsibilidade de sucesso da recuperação. Essa constatação evidencia que o desenho institucional do procedimento - e não apenas a vontade das partes - determina em grande medida a qualidade da informação disponível e, consequentemente, a racionalidade das decisões tomadas no curso do processo.

A assimetria informacional também afeta a relação entre credores. Credores financeiros de grande porte possuem departamentos de análise de crédito, acesso a informações de mercado, assessoria jurídica especializada e capacidade de monitoramento contínuo. Pequenos credores, fornecedores e trabalhadores, ao contrário, frequentemente desconhecem a real situação da empresa, não possuem recursos

39 Risco moral ocorre quando uma parte, após receber proteção, seguro, crédito ou benefício jurídico, altera sua conduta e assume riscos maiores ou reduz seus cuidados, porque não suporta integralmente os custos de suas escolhas.

para contratar assessoria técnica e dependem exclusivamente das informações disponibilizadas no processo. Essa assimetria entre credores pode distorcer a deliberação assemblear, favorecendo acordos que beneficiam os mais informados em detrimento dos menos organizados. A transparência processual, nesse contexto, não é mera formalidade, é condição de legitimidade da decisão coletiva e de eficiência do procedimento. Coelho (2012, p. 117-118) observa que a falência e a recuperação judicial impõem custos aos credores e, por essa razão, devem ser transparentes, permitindo que os prejudicados se convençam de que não suportaram perdas além do necessário para a realização dos objetivos do procedimento.

3.3.2. AÇÃO COLETIVA, DILEMA DO PRISIONEIRO E COORDENAÇÃO DE CREDORES

A crise empresarial envolve um típico problema de ação coletiva. Cada credor, isoladamente, pode ter incentivo para executar rapidamente seu crédito e capturar ativos antes dos demais. Se todos agem assim, a empresa pode ser desmembrada de forma precipitada, destruindo valor de continuidade e reduzindo a recuperação global. A recuperação judicial surge como mecanismo institucional de contenção dessa corrida individual, substituindo a disputa atomizada por um procedimento coletivo de negociação e deliberação.

Pimenta (2026a, p. 85) ressalta que a recuperação empresarial exige coordenação dos sujeitos vinculados à empresa e envolve custos de transação. Essa constatação aproxima o procedimento recuperacional da teoria dos jogos[40], pois cada credor decide considerando não apenas sua preferência individual, mas também as escolhas esperadas dos demais credores, do devedor, do administrador judicial e do juízo. O resultado coletivo pode ser

40 Teoria dos jogos é instrumento analítico voltado ao estudo de decisões interdependentes, nas quais o resultado de cada agente depende não apenas de sua própria escolha, mas também das estratégias adotadas pelos demais participantes (Cooter, Ulen, 2012, p. 33).

ineficiente mesmo quando cada agente age racionalmente de acordo com seus incentivos privados. O problema clássico é semelhante ao dilema do prisioneiro: a cooperação poderia gerar resultado agregado melhor, mas a desconfiança recíproca estimula estratégias defensivas. Credores podem rejeitar um plano porque temem que outros recebam tratamento privilegiado, fornecedores podem suspender crédito porque não confiam na continuidade operacional, instituições financeiras podem exigir garantias excessivas em razão da incerteza, o devedor pode omitir informações para obter vantagem negocial. A função institucional da recuperação judicial é reduzir a distância entre racionalidade individual e racionalidade coletiva.

Fenômenos como *holdout* e *free rider* devem ser enfrentados com desenho institucional adequado. O *holdout* ocorre quando um sujeito retém sua adesão para extrair vantagem superior àquela que seria racional em um acordo coletivo, o *free rider*, por sua vez, ocorre quando alguém se beneficia do esforço cooperativo alheio sem contribuir proporcionalmente para sua construção. Ambos os comportamentos podem comprometer a eficiência de soluções consensuais em disputas multipartes. Na recuperação judicial, o *holdout* pode manifestar-se quando um credor com poder de bloqueio utiliza sua posição para obter tratamento preferencial, o *free rider* pode ocorrer quando credores dispersos não participam da negociação, mas se beneficiam dos sacrifícios aceitos pelos demais. A superação desses problemas exige regras de maioria qualificada, mecanismos de *cram down*, representação adequada de classes e transparência sobre as alternativas disponíveis.

3.3.3. COMPORTAMENTO ESTRATÉGICO E BARGANHA NO PROCESSO RECUPERACIONAL

O processo de recuperação judicial não elimina o comportamento estratégico dos agentes, apenas o reorganiza dentro de um quadro institucional específico. Kordana e Posner (1998, p. 17-19) demonstram,

no contexto do Chapter 11[41] norte-americano, que a reorganização envolve votação, classes e distribuição de valor, criando incentivos para estratégias que dependem da informação sobre o tipo de empresa e sobre o valor esperado de liquidação. Embora o sistema brasileiro possua desenho próprio, a advertência é transponível: procedimentos de insolvência são arenas de barganha em que cada agente busca maximizar seu *payoff* individual, frequentemente em detrimento do resultado coletivo.

O devedor pode utilizar o processo para obter tempo, renegociar em posição de força artificial ou transferir valor para *insiders*. Credores com garantias reais podem resistir a qualquer deságio, mesmo quando a continuidade preservaria mais valor agregado. Credores quirografários podem bloquear planos razoáveis na expectativa de obter concessões adicionais. Fornecedores essenciais podem explorar sua posição estratégica para obter tratamento preferencial. Trabalhadores podem ser instrumentalizados como classe de pressão política. Acionistas podem resistir à diluição mesmo quando a empresa é insolvente. Cada um desses comportamentos é individualmente racional, mas pode produzir resultados coletivamente ineficientes - o que a teoria dos jogos denomina equilíbrio de Nash subótimo.

Cooter e Ulen (2016, p. 400) explicam que o acordo extrajudicial pode replicar o resultado que seria obtido no julgamento, economizando custos de litigância[42], por isso, em muitos casos, existe acordo capaz

41 **Chapter 11** é a denominação atribuída ao procedimento de reorganização empresarial previsto no *Bankruptcy Code* dos Estados Unidos, tradicionalmente contraposto ao *Chapter 7*, voltado à liquidação. Trata-se de mecanismo de insolvência destinado à preservação e reestruturação do negócio, no qual o devedor, por pedido voluntário, ou os credores, por pedido involuntário, podem propor plano de reorganização com vistas à continuidade da atividade empresarial e à repactuação das dívidas. Em regra, o devedor permanece na posse e na administração da empresa (*debtor in possession*), mantendo os poderes de condução dos negócios, sem prejuízo da fiscalização judicial e da possibilidade de nomeação de um *trustee* em hipóteses específicas. O procedimento também admite, mediante autorização judicial, a obtenção de novos financiamentos, conhecidos como *debtor-in-possession financing* ou *DIP financing*, destinados a viabilizar a continuidade operacional durante a reorganização (Azevedo, 2025, p. 61) (Azevedo, 2025, p. 67).

42 Custos de litigância correspondem aos dispêndios do tratamento contencioso da disputa, incluindo custos administrativos, produção de informação, risco de erro,

de tornar as partes melhores em comparação ao julgamento, embora a racionalidade estritamente individual não garanta que elas chegarão a um acordo razoável. Cooter e Ulen (2016, p. 430) advertem, ademais, que custos de litigância assimétricos podem distorcer acordos e favorecer demandas ou resistências estratégicas, pois uma parte pode explorar o alto custo que a outra suportaria com a continuidade do conflito. No ambiente recuperacional, essa distorção é frequente: grandes credores financeiros possuem departamentos jurídicos especializados e capacidade de suportar processos longos, pequenos credores, fornecedores e trabalhadores, ao contrário, enfrentam custos proporcionalmente mais elevados para participar, acompanhar e contestar decisões.

O comportamento estratégico também se manifesta na manipulação do tempo processual. O devedor pode postergar a apresentação do plano para manter-se protegido pelo *stay period*, credores podem multiplicar incidentes para pressionar concessões, terceiros interessados podem utilizar impugnações como instrumento de barganha. Cada uma dessas condutas eleva os custos de transação do procedimento e reduz a probabilidade de solução eficiente. O desenho institucional deve, portanto, criar incentivos para a cooperação e desincentivos para o oportunismo, calibrando prazos, sanções, deveres de informação e mecanismos de controle de modo a alinhar, na medida do possível, os interesses individuais com o resultado coletivamente desejável.

3.3.4. TEMPO, VALOR E A DECISÃO ENTRE PRESERVAÇÃO E LIQUIDAÇÃO

O tempo constitui variável econômica central no processo de insolvência. Baird e Morrison (1999, p. 2-3) formulam o problema da decisão de liquidação como questão de timing ótimo: decidir cedo demais pode ocorrer com informação insuficiente, sacrificando

recursos e execução (Cooter, Ulen, 2016, p. 385).

empresas que poderiam ser recuperadas, decidir tarde demais destrói oportunidades, deprecia ativos e consome recursos que poderiam ser destinados a credores. O dilema temporal é estrutural e não admite solução abstrata: depende da natureza dos ativos, da velocidade de deterioração, da qualidade da informação disponível, da confiança dos agentes e da capacidade institucional do sistema de produzir decisões tempestivas.

A morosidade decisória em matéria de insolvência possui custos econômicos concretos e mensuráveis. Ativos tangíveis depreciam-se, ativos intangíveis - como marca, clientela, contratos, reputação e capital humano - deterioram-se com velocidade ainda maior. Fornecedores rompem relações, trabalhadores qualificados migram, clientes buscam alternativas, financiadores elevam prêmios de risco ou simplesmente recusam novos aportes. A empresa em recuperação judicial opera em um ambiente de incerteza radical, no qual cada mês adicional de indefinição pode significar perda irreversível de valor. Carvalho, Bressani e Simão (2020, p. 2-3) apontam que processos prolongados podem agravar problemas empresariais, comprometer credibilidade, viabilidade do negócio e geração de empregos, sobretudo quando o provimento judicial chega em momento desconectado da realidade empresarial.

A eficiência alocativa[43] exige, portanto, que o rito processual concilie dois imperativos aparentemente contraditórios: o tempo necessário para a revelação informacional e a deliberação refletida, de um lado, e a urgência imposta pela perecibilidade dos ativos e pela dinâmica do mercado, de outro. A Lei nº 11.101/2005 revela

43 **Eficiência alocativa** designa a distribuição de bens, direitos, recursos ou riscos ao agente ou ao uso que lhes atribua maior valor econômico, de modo a evitar desperdícios e maximizar a utilidade social dos recursos escassos. No campo jurídico, a expressão permite avaliar se determinada norma, decisão ou estrutura institucional favorece a melhor destinação de titularidades, obrigações e riscos, sem afastar os limites normativos impostos pela legalidade, pela função social, pela boa-fé e pela proteção de direitos fundamentais. Em perspectiva de Análise Econômica do Direito, a distribuição eficiente de direitos de propriedade relaciona-se à atribuição desses direitos aos sujeitos que mais os valorizam, isto é, àqueles que não estariam dispostos a abrir mão deles por seu equivalente financeiro (Pimenta, 2026a, p. 62-63).

preocupação com essa dimensão temporal ao disciplinar a suspensão das ações e execuções contra o devedor, o processamento do pedido, a apresentação do plano e a deliberação dos credores. A suspensão prevista no art. 6º não representa simples favor processual ao devedor, mas tentativa de impedir que a corrida individual de credores desorganize a atividade empresarial antes da avaliação coletiva de viabilidade (Brasil, 2005). A análise econômica não fornece prazo único ideal, mas oferece critério: o procedimento deve permitir coleta de informação suficiente para decidir sem permitir que o custo da espera supere o valor que se pretende preservar.

A análise do timing ótimo também deve considerar que a empresa em crise não opera em isolamento. Sua deterioração produz efeitos em cadeia sobre fornecedores, distribuidores, prestadores de serviço, trabalhadores e comunidades dependentes. A morosidade excessiva pode transformar uma crise localizada em crise sistêmica regional, especialmente quando a empresa é empregadora relevante ou integrante de cadeia produtiva concentrada. Por outro lado, a liquidação precipitada pode destruir valor de *going concern*[44] que seria preservável com reorganização adequada. O valor de *going concern* - isto é, o valor da empresa em funcionamento, superior à soma de seus ativos liquidados separadamente - constitui o fundamento econômico da recuperação judicial. Esse valor decorre da coordenação de fatores produtivos, da existência de contratos, da reputação comercial, do conhecimento acumulado e das sinergias organizacionais que se perdem com a fragmentação. A preservação somente é racional quando o valor de *going concern* supera o valor de liquidação, quando

44 Going concern é expressão utilizada para designar o valor da empresa em funcionamento, isto é, a capacidade de a atividade empresarial organizada gerar riqueza superior à soma de seus ativos isoladamente considerados. No contexto da insolvência e da recuperação judicial, a noção é relevante porque evidencia que a liquidação fragmentada de bens pode destruir valor econômico associado à continuidade operacional, à clientela, aos contratos em curso, ao capital humano, à reputação e à coordenação produtiva da empresa. Assim, a preservação do *going concern value* somente se justifica quando a continuidade da atividade economicamente viável tende a produzir resultado superior ao valor de liquidação dos ativos, sem servir de fundamento para a manutenção artificial de empresas estruturalmente inviáveis (Baird, Morrison, 1999, p. 2).

não supera, a liquidação é a alternativa que melhor atende aos interesses dos credores e da sociedade.

A decisão entre preservação e liquidação não é, portanto, questão de princípio abstrato, mas de cálculo institucional informado por dados concretos. A Lei nº 11.101/2005, em seu art. 47, estabelece que a recuperação judicial tem por objetivo viabilizar a superação da situação de crise econômico-financeira do devedor, a fim de permitir a manutenção da fonte produtora, do emprego dos trabalhadores e dos interesses dos credores, promovendo, assim, a preservação da empresa, sua função social e o estímulo à atividade econômica (Brasil, 2005). A leitura econômica desse dispositivo exige que a preservação seja condicionada à viabilidade: a empresa deve ser preservada quando sua continuidade gera mais valor do que sua liquidação, considerados todos os custos e benefícios envolvidos. Pimenta (2026a, p. 81) observa que a recuperação da empresa está essencialmente vinculada aos incentivos econômicos que o empresário encontra para manter a atividade, pois não há como tornar efetiva a recuperação sem considerar o interesse privado do titular da empresa.

3.4. A MEDIAÇÃO COMO TECNOLOGIA INSTITUCIONAL DE RACIONALIZAÇÃO DA CRISE

3.4.1. RACIONALIDADE ECONÔMICA DA MEDIAÇÃO NO AMBIENTE RECUPERACIONAL

Antes de examinar a racionalidade econômica da mediação no processo recuperacional, é necessário situar o problema. No Capítulo 2, a mediação foi examinada como método autocompositivo fundado na voluntariedade, na confidencialidade, na imparcialidade do mediador e na autodeterminação das partes. Demonstrou-se, igualmente, que a Lei nº 13.140/2015 e o Código de Processo Civil de 2015 consolidaram o reconhecimento normativo da mediação no ordenamento brasileiro, e que a Lei nº 14.112/2020 expressamente admitiu sua utilização no contexto da recuperação judicial e da falência.

O enfoque, neste ponto, é examinar sua racionalidade econômica, isto é, investigar sob quais condições e por quais razões a mediação pode ser considerada instrumento eficiente de gestão da crise empresarial, à luz dos conceitos de custos de transação, assimetria informacional, ação coletiva, governança e eficiência institucional desenvolvidos nas seções anteriores.

A mediação, quando analisada sob as lentes da AED no contexto recuperacional, transcende a concepção tradicional de mero método alternativo ou pacificador de ânimos. Ela se consolida como uma tecnologia institucional de racionalização da crise, vocacionada a mitigar falhas de coordenação, reduzir assimetrias informacionais e diminuir os custos de transação inerentes à negociação multipartite em cenários de insolvência. A crise empresarial instaura um severo problema de ação coletiva, no qual o comportamento individualmente racional de um credor - como a execução imediata de garantias ou a recusa a qualquer deságio - pode desencadear resultados coletivamente desastrosos, como a paralisação da operação, a perda de contratos essenciais ou a precipitação da falência.

A mediação atua sobre essa dinâmica estruturando um ambiente comunicacional seguro, que permite a revelação gradual de informações estratégicas, a redução de ruídos e a construção de compromissos críveis, alterando os incentivos à litigância predatória (Carnaúba, 2023, p. 128-129). Coase (1960, p. 15) observa que, quando os custos de transação são suficientemente baixos, os agentes tendem a alcançar soluções eficientes por meio de negociação direta, independentemente da alocação inicial de direitos. A mediação opera precisamente sobre essa variável: ao reduzir os custos de comunicação, informação, coordenação e negociação entre múltiplos agentes com interesses heterogêneos, ela aproxima o ambiente recuperacional das condições em que a barganha privada pode produzir resultados eficientes.

A racionalidade econômica da mediação, contudo, não é incondicional. Ela depende de que os benefícios esperados - redução de custos processuais, preservação de ativos intangíveis, melhoria da

qualidade informacional, ampliação da adesão ao plano e diminuição de litígios posteriores - superem os custos de sua implementação, incluindo honorários do mediador, tempo despendido, riscos de atraso e possibilidade de insucesso. A mediação somente será racional se permitir avaliação mais acurada entre continuidade, reestruturação, alienação parcial, negociação extrajudicial ou liquidação. Se apenas prolongar uma atividade sem perspectiva de soerguimento, ela deixará de preservar valor para preservar aparência de negociação. Coase (1960, p. 35) adverte que a escolha entre arranjos sociais deve considerar seus efeitos totais, e não apenas uma dimensão isolada de produção ou dano - advertência que impede a idealização da mediação como solução universal.

A relevância econômica da mediação recuperacional está em sua capacidade de atuar sobre três custos centrais. Primeiro, custos de informação, ao criar ambiente procedimental para circulação organizada de dados sobre ativos, passivos, fluxo de caixa, garantias, contratos estratégicos e viabilidade do plano. Segundo, custos de negociação, ao reduzir ruídos comunicacionais, ordenar a participação de sujeitos heterogêneos e permitir que interesses subjacentes sejam explicitados. Terceiro, custos de litigância, ao evitar a multiplicação de incidentes, impugnações e disputas paralelas que consomem tempo e valor. Essa tríplice função permite compreender a mediação não como simples técnica conciliatória, mas como instrumento de governança da crise.

3.4.2. REVELAÇÃO INFORMACIONAL, SCREENING E TESTE DE VIABILIDADE

A recuperação judicial depende da qualidade da informação disponível. Credores deliberam sobre sacrifícios patrimoniais, prazos, deságios, garantias e riscos futuros com base em dados que, em grande medida, são organizados pelo próprio devedor. A mediação pode funcionar como procedimento de revelação informacional porque permite que objeções sejam formuladas em ambiente menos

adversarial e mais orientado à solução. Em vez de transformar cada dúvida em incidente processual, o método pode organizar pedidos de esclarecimento, separar questões jurídicas de questões econômicas, convocar profissionais técnicos, distinguir premissas verificáveis de projeções especulativas e permitir que a recuperanda teste a aceitabilidade real de suas propostas. Essa função não substitui auditoria, constatação prévia, relatório do administrador judicial ou controle jurisdicional, ela melhora a circulação e a compreensão das informações que alimentarão esses instrumentos (Carnaúba, 2023, p. 166).

Essa dimensão informacional aproxima a mediação de um mecanismo de *screening*[45]. Em um ambiente recuperacional, nem toda resistência ao plano possui a mesma natureza. Há objeções legítimas fundadas em inviabilidade econômica, tratamento desigual ou insuficiência de garantias, há objeções decorrentes de incerteza, há resistência estratégica destinada à captura de vantagens particulares. A mediação pode auxiliar a diferenciar essas situações ao exigir que posições sejam justificadas, quantificadas e confrontadas com cenários alternativos. O ganho não está em eliminar divergência, mas em qualificar a divergência, permitindo que a assembleia geral de credores delibere com base em informações mais completas e objeções mais precisas.

Azevedo (2025, p. 153-156) evidencia que variáveis institucionais podem ser incorporadas à análise de previsibilidade de sucesso da recuperação. A mediação não aparece como panaceia nesse quadro, mas como uma variável institucional potencial: sua racionalidade deve ser medida pela capacidade de melhorar informação, participação e execução, não por sua mera instauração. A mediação racional é aquela

45 *Screening*, em sentido econômico-institucional, é a técnica de distinguir agentes, projetos ou empresas de qualidades distintas mediante sinais, informações ou procedimentos de triagem. Na recuperação judicial, a mediação pode auxiliar esse processo ao revelar objeções, testar premissas do plano e diferenciar resistência oportunista de oposição fundada em risco real de inviabilidade, sem substituir a deliberação dos credores ou a constatação técnica da viabilidade (Azevedo, 2025, p. 153-156).

que produz efeitos verificáveis sobre o procedimento - quantidade e qualidade das informações produzidas, redução de incidentes, preservação de contratos estratégicos, diminuição de objeções infundadas, ampliação de adesão ao plano, clareza dos compromissos e redução de litígios posteriores.

Posner (2014, p. 943-944) observa que a mediação pode tornar o acordo mais provável porque o mediador, ao reunir-se separadamente com as partes e preservar a confidencialidade das comunicações, pode obter impressões mais realistas sobre forças e fraquezas das posições e transmitir propostas de modo crível sem expor integralmente informações estrategicamente sensíveis. Embora o autor trate do *settlement*[46] em termos gerais, a lógica é útil à recuperação judicial: a mediação pode reduzir custos de revelação informacional e facilitar acordos quando a comunicação direta está contaminada por desconfiança.

3.4.3. BARGANHA, EXCEDENTE COOPERATIVO E DISCIPLINA COMPARATIVA

A mediação recuperacional também é racional quando permite que os agentes comparem o acordo com suas alternativas reais. A negociação sem mediação pode ficar presa a expectativas

46 *Settlement* designa a solução consensual de uma controvérsia por meio de acordo, transação ou composição negociada, evitando-se a continuidade da disputa até uma decisão adjudicada. Sob a perspectiva da Análise Econômica do Direito, o *settlement* tende a ser racional quando o resultado negociado se mostra mais vantajoso do que a alternativa litigiosa, considerados o valor esperado da demanda, os custos de litigância, o tempo, a incerteza e os riscos de execução. Cooter e Ulen observam que expectativas divergentes sobre o provável resultado do julgamento podem dificultar a composição, pois o otimismo relativo das partes pode levar o demandante a exigir valor superior ao que o demandado está disposto a pagar (Cooter, Ulen, 2016, p. 392). Em contrapartida, quando o acordo reproduz, de modo aproximado, o resultado esperado do julgamento, mas com menores custos de transação, há redução dos custos sociais da disputa (Cooter, Ulen, 2016, p. 402). No contexto da recuperação judicial, o *settlement* deve ser compreendido como instrumento de construção de consenso, destinado a posicionar os interessados em situação melhor do que aquela que teriam sem acordo, sem afastar o controle de legalidade e os limites próprios do procedimento concursal (Carnaúba, 2023, p. 195).

superestimadas: o credor acredita que receberá mais na falência, o devedor presume que os credores aceitarão qualquer proposta para evitar perda total, fornecedores imaginam que sua essencialidade lhes assegura poder ilimitado, credores minoritários podem supor que sua oposição bloqueará a deliberação. A mediação introduz disciplina comparativa: cada agente precisa confrontar sua posição com cenários de não acordo, custos de tempo, risco de liquidação, deterioração de ativos e probabilidade de *enforcement* futuro.

Cooter e Ulen (2016, p. 400) demonstram que, em muitos casos, existe acordo capaz de tornar as partes melhores em comparação ao julgamento, embora a racionalidade estritamente individual não garanta que elas chegarão a um acordo razoável. Na recuperação judicial, a falência, a rejeição do plano ou a litigância prolongada funcionam como alternativas não cooperativas, a mediação busca identificar o excedente cooperativo que pode ser produzido pela continuidade coordenada da empresa, desde que esse excedente seja juridicamente distribuído e economicamente crível.

O excedente cooperativo, no contexto recuperacional, não é apenas monetário. Ele pode consistir na manutenção de fornecimento, na preservação de contratos, na redução de incerteza, na manutenção de empregos, na obtenção de financiamento, na estabilização da governança ou na recuperação reputacional da empresa. A mediação, quando bem conduzida, pode expor distorções decorrentes de custos de litigância assimétricos e impedir que a composição seja produto de ameaça ineficiente, e não de racionalidade cooperativa. Kordana e Posner (1998, p. 17-19) advertem que procedimentos de insolvência não eliminam comportamento estratégico, apenas o reorganizam. A mediação, nesse cenário, é racional quando reduz a opacidade estratégica e aumenta o custo reputacional e argumentativo de posições oportunistas.

3.4.4. PARTICIPAÇÃO QUALIFICADA E CORREÇÃO PROCEDIMENTAL DA DECISÃO MAJORITÁRIA

A assembleia geral de credores é arena decisiva da recuperação judicial, mas seu critério majoritário não assegura, por si só, participação substantiva dos interesses afetados. Carnaúba (2023, p. 120) identifica déficit de representação no âmbito da crise da empresa, especialmente porque a Lei de Recuperação e Falência concentra o poder formal de decisão sobre o futuro da empresa nos credores, apesar de a recuperação afetar trabalhadores, acionistas, fornecedores, comunidades locais e outros interessados. A mediação não corrige esse problema mediante alteração dos quóruns legais, mas pode melhorar a qualidade procedimental da decisão ao ampliar a escuta, organizar interesses e levar à assembleia propostas mais amadurecidas.

Esse aspecto diferencia mediação de mera negociação bilateral. A negociação direta entre devedor e credores economicamente mais fortes pode produzir acordo rápido, mas não necessariamente legítimo ou eficiente para a coletividade. A mediação recuperacional, ao contrário, pode funcionar como instrumento de participação qualificada quando identifica grupos afetados, organiza reuniões por classes ou temas, cria canais para manifestação de pequenos credores, permite participação representativa e registra objeções relevantes. A racionalidade econômica aqui não está em multiplicar vozes indefinidamente, mas em reduzir o risco de que a decisão majoritária ignore informações essenciais para a viabilidade do plano (Carnaúba, 2023, p. 155-166).

A construção de consenso, nessa perspectiva, é superior ao simples cálculo de votos quando a controvérsia envolve múltiplos interesses e risco de implementação futura. Carnaúba (2023, p. 124-129) aponta que a mediação pode auxiliar a assembleia a alcançar decisões por adesão mais ampla do que o critério formal de maioria simples, permitindo que problemas coletivos sejam tratados por comunicação franca, consideração de alternativas e registro das razões do acordo.

Não se trata de exigir unanimidade, mas de reconhecer que planos aprovados por margens estreitas, sem convencimento substantivo dos afetados, tendem a enfrentar maior resistência, judicialização e dificuldade de execução.

A confiança não é valor puramente moral ou psicológico, é condição de redução de custos de transação. Credores que confiam minimamente na qualidade da informação, na fiscalização do plano e na imparcialidade do procedimento tendem a exigir menor prêmio de risco, a judicializar menos objeções e a aceitar compromissos graduais com maior previsibilidade. Coelho (2012, p. 117-118) afirma que credores devem poder acompanhar decisões e convencer-se de que não suportaram prejuízo além do necessário aos objetivos da recuperação - e a mediação pode reforçar essa transparência quando não se converte em espaço de sigilo abusivo ou tratamento seletivo.

3.4.5. PROTEÇÃO DE ATIVOS INTANGÍVEIS E DIMENSÃO REPUTACIONAL

Um dos aspectos menos visíveis da racionalidade econômica da mediação é sua capacidade de proteger ativos intangíveis. A crise empresarial não destrói apenas caixa ou patrimônio físico. Ela compromete confiança, marca, crédito, relações comerciais, reputação perante fornecedores, percepção de solvência, capacidade de contratação e expectativa de continuidade. A litigância pública e fragmentada pode acelerar essa deterioração, pois cada disputa isolada produz sinais negativos ao mercado, reforça desconfianças e reduz a disposição de agentes a manter vínculos com a devedora.

A mediação pode reduzir esse custo reputacional ao criar ambiente de diálogo controlado, com confidencialidade compatível com a transparência recuperacional. A confidencialidade não se presta a ocultar fraude ou informação essencial à coletividade de credores, sua função é permitir que riscos, fragilidades e alternativas sejam discutidos sem que cada manifestação seja imediatamente convertida em instrumento de pressão processual ou dano de mercado. No

contexto empresarial, a circulação inadequada de informações pode comprometer crédito, contratos em curso e percepção de solvência, razão pela qual a confidencialidade precisa ser calibrada com controle judicial e deveres informacionais (Carnaúba, 2023, p. 80).

Pimenta (2026a, p. 86) observa que a empresa, como feixe de relações contratuais, exige que cada grupo de interesse encontre incentivo suficiente para manter o vínculo jurídico em situação de crise. A mediação pode produzir esse incentivo ao organizar compromissos recíprocos, reduzir rumores, sinalizar governança e preservar relações economicamente úteis. A empresa em recuperação pode depender de fornecedores que aceitem manter prazos, clientes que preservem contratos, trabalhadores que permaneçam na operação e financiadores que avaliem a concessão de crédito novo. A mediação, portanto, também atua sobre o mercado: não porque substitua a competição ou neutralize o risco empresarial, mas porque pode evitar que sinais desordenados de crise sejam interpretados como inviabilidade definitiva. Quando a empresa não consegue demonstrar capacidade de coordenar interesses, o insucesso da mediação também possui valor informacional: revela que a preservação talvez não seja alternativa racional.

3.4.6. CUSTOS DE TRANSAÇÃO, CUSTOS DE LITIGÂNCIA E PRESERVAÇÃO DE VALOR

A recuperação judicial é procedimento no qual o tempo, o custo e a alocação de recursos assumem centralidade jurídica e econômica. Cooter e Ulen (2016, p. 88) explicam que os custos de transação são custos de troca e se distribuem em três etapas: localização do parceiro de intercâmbio, negociação do acordo e execução ou fiscalização do compromisso assumido. Cooter e Ulen (2016, p. 89) observam ainda que informação privada torna a negociação mais custosa, pois parte relevante dos dados precisa ser convertida em informação pública antes que as partes possam calcular termos razoáveis de cooperação. Essa formulação se ajusta com precisão à recuperação judicial, na

qual o devedor costuma deter mais informações sobre fluxo de caixa, ativos, passivos, contratos e viabilidade do plano do que a maioria dos credores.

A autocomposição pode atuar como técnica de preservação de valor[47] ao permitir respostas mais flexíveis e aderentes à realidade da empresa. Em vez de deslocar toda divergência para incidentes adjudicatórios, as partes podem negociar cronogramas, condições de pagamento, garantias, fornecimentos essenciais, manutenção de contratos, alienação de ativos, tratamento de créditos controversos e ajustes de plano. A vantagem econômica está na possibilidade de construir soluções menos destrutivas do que a mera imposição litigiosa de posições incompatíveis. A preservação de valor, contudo, não significa proteção incondicional do devedor. A recuperação judicial somente é justificável quando a continuidade da atividade tende a gerar valor superior à liquidação. A eficiência alocativa não recomenda manter recursos presos a uma estrutura empresarial inviável, ao contrário, exige comparar alternativas: reorganização, venda de unidade produtiva, substituição de controle, renegociação coletiva, liquidação ordenada ou falência.

Carnaúba (2023, p. 220), ao examinar o caso Enpavi, constatou que a mediação não representou perda de tempo na recuperação judicial e que o intervalo entre o deferimento do processamento e a aprovação do plano foi inferior ao interregno mediano observado pelo NEPI-PUC/SP, além disso, a deliberação mais aprofundada em tempo reduzido pareceu contribuir para a elaboração de plano mais consentâneo com os interesses em jogo. A observação empírica é relevante porque demonstra que a autocomposição não precisa ser

47 Preservação de valor não significa preservação incondicionada do devedor, mas proteção da atividade economicamente viável quando o valor de continuidade superar o valor de liquidação e quando a solução respeitar os interesses juridicamente tutelados. Sob a ótica econômica, a restauração da empresa apenas será eficiente se os grupos de interesse visualizarem na manutenção da unidade produtiva o modo mais eficiente de maximização de seus interesses, em comparação com o fechamento e a liquidação (Pimenta, 2026a, p. 84-85).

etapa adicional de demora, pode ser instrumento de concentração e qualificação do tempo decisório.

O caso Enpavi também ilustra a importância da redução de custos logísticos e organizacionais. A utilização de sessões virtuais permitiu a participação de credores geograficamente dispersos sem os custos de deslocamento, hospedagem e ausência do trabalho que assembleias presenciais frequentemente impõem. Essa redução de custos de participação é economicamente significativa porque amplia a base de credores efetivamente envolvidos na deliberação, reduz o problema do *free rider* e melhora a representatividade das decisões. A Comissão Especial de Recuperação Judicial, Extrajudicial e Falência (2022, p. 7 e 25) observa que a mediação pode ocorrer em diferentes momentos da recuperação judicial e deve ser pensada conforme objetivos, limites e estrutura do caso concreto. Essa flexibilidade é coerente com a análise econômica: não há modelo único de mediação recuperacional, pois a racionalidade do método depende das características específicas da crise - porte da empresa, número de credores, complexidade do passivo, natureza dos ativos, grau de conflituosidade e estágio do procedimento.

Essa conclusão, porém, exige cautela: a mediação e a conciliação não podem ser convertidas em suspensão automática ou indefinida dos prazos legais. O custo do procedimento somente se justifica quando houver expectativa razoável de ganho superior: redução de litígios, aprovação de plano mais executável, preservação de contratos essenciais, diminuição de assimetria informacional ou aumento de confiança coletiva. Sem esse ganho, a mediação deixa de ser investimento institucional e passa a ser custo adicional da crise.

3.4.7. DESENHO INSTITUCIONAL: ESPECIALIZAÇÃO, CUSTOS E COMPROMISSO CRÍVEL48

A mediação somente se torna economicamente racional quando possui desenho institucional adequado. Não basta encaminhar as partes a uma sessão. É necessário definir o momento de instauração, o objeto mediável, os participantes, a forma de representação, o tratamento da confidencialidade, a remuneração do mediador, a publicidade mínima dos resultados, a interação com o administrador judicial e a forma de submissão dos acordos ao juízo. Carnaúba (2023, p. 137) estrutura a implementação da mediação recuperacional a partir de cinco aspectos: papel dos sujeitos, momento, objeto, custos e procedimento.

A especialização do mediador é variável relevante. Reis Júnior (2021, p. 88) observa que o mediador deve possuir conhecimento e experiência em técnica de mediação e em recuperação judicial e falência, admitindo-se comediação com profissional especializado quando necessário. Carnaúba (2023, p. 151), por sua vez, adverte que a complexidade da recuperação judicial não autoriza exigir apenas mediadores avaliativos, sob pena de engessar o mercado e reduzir a possibilidade de soluções construídas pelas próprias partes, o mediador deve atuar como educador de normas e facilitador de resolução de problemas, atento à representação adequada dos interesses. A tensão entre facilitação e avaliação reflete o dilema mais amplo entre autonomia e intervenção: o mediador que avalia demais pode substituir a vontade das partes, o que apenas facilita pode não oferecer o suporte técnico necessário em matéria complexa.

Os custos também precisam ser racionalmente distribuídos. A mediação não é gratuita e pode exigir profissionais especializados, plataformas digitais, assessoria técnica e organização documental. No

48 Compromisso crível é aquele cuja execução futura se mostra confiável em razão de garantias, monitoramento, incentivos de reputação, sanções jurídicas ou desenho institucional adequado. Na economia dos custos de transação, a credibilidade do compromisso é central para reduzir oportunismo e permitir cooperação em relações duradouras (Williamson, 1985, p. 45) (North, 1990, p. 57-58).

caso Enpavi, Carnaúba (2023, p. 217) registra que a remuneração da mediadora representou aproximadamente 0,1% do passivo informado pelo administrador judicial, tendo as sessões virtuais reduzido gastos com estrutura física e obstáculos geográficos aos credores. Considerando os ganhos de qualidade, tratou-se de gasto com retorno positivo, embora permaneça aberta a possibilidade de convenção diversa sobre distribuição dos custos (Carnaúba, 2023, p. 220). A análise de custo-benefício deve ser contextual: em recuperações de grande porte, os custos da mediação são proporcionalmente marginais em relação ao passivo, em recuperações menores, a viabilidade econômica do procedimento pode exigir formatos simplificados ou câmaras institucionais com custos subsidiados.

A mediação deve, ademais, produzir compromissos críveis. Um acordo que não enfrenta incentivos de descumprimento apenas adia a controvérsia. Por isso, os resultados da mediação precisam ser traduzidos em cláusulas claras, condições verificáveis, cronogramas realistas, mecanismos de monitoramento e consequências para inadimplemento. Carnaúba (2023, p. 196) destaca que o cumprimento dos compromissos assumidos vai além de cada parte simplesmente fazer o prometido, envolve manter os participantes em contato para lidar conjuntamente com problemas inesperados. Essa perspectiva é coerente com Williamson (1985, p. 45), para quem relações econômicas duradouras exigem estruturas de governança capazes de conter oportunismo e adaptar-se a contingências imprevistas.

3.4.8. AUTONOMIA ASSISTIDA, INTERVENÇÃO MÍNIMA E LIMITES NORMATIVOS

A racionalidade econômica da mediação não se esgota na redução de custos. Ela também se manifesta como forma de preservar autonomia negocial dentro de um procedimento judicialmente supervisionado. A recuperação judicial é intervenção estatal na crise da empresa, mas não equivale à substituição integral da vontade dos sujeitos econômicos pelo Estado. A Lei nº 14.112/2020, ao incentivar

mediações e conciliações antecedentes ou incidentais, reforçou a possibilidade de que devedor e credores construam soluções antes ou durante o processo, sem retirar do juízo recuperacional a função de controle de legalidade (BRASIL, 2020). Delgado (2021, p. 73-75) observa que a consolidação do reconhecimento da compatibilidade da mediação e conciliação com o procedimento de recuperação judicial representa avanço significativo, na medida em que permite a construção de soluções mais adequadas à realidade concreta de cada empresa em crise.

Silva (2026, p. 68) sustenta que a mediação empresarial pode ser reconceituada como mecanismo institucional mais compatível com uma teoria histórica de direitos, pois, em vez de impor padrão distributivo externo, cria espaço procedimental para que credores e devedores reconfigurem voluntariamente seus direitos, em diálogo com informações mais completas sobre o estado da empresa e suas perspectivas. Essa leitura é relevante porque antecipa a passagem ao capítulo seguinte: a mediação não nega a intervenção estatal, mas a qualifica, preservando a liberdade negocial possível em ambiente de insolvência.

A autonomia assistida, contudo, não é autonomia sem limites. A mediação não pode alterar natureza ou classificação de créditos, manipular critérios de votação, legitimar acordos seletivos incompatíveis com a paridade, ocultar informações relevantes, impor renúncias abusivas ou permitir que credores ausentes sejam prejudicados por composições particulares. A Lei nº 11.101/2005 admite e incentiva conciliação e mediação, mas preserva limites cogentes do regime concursal (Brasil, 2005). Delgado (2021, p. 74-75) observa que a homologação judicial dos acordos obtidos por mediação e conciliação permanece imprescindível para verificar se foram preservados princípios relevantes do processo recuperacional e falimentar.

Esse equilíbrio evita tanto o paternalismo judicial quanto o economicismo privatista. O juiz não deve transformar a mediação em etapa burocrática nem substituir a avaliação econômica dos

credores, também não deve homologar acordos que, sob aparência consensual, transfiram prejuízos indevidos a terceiros. Posner (2008, p. 22) descreve o juiz pragmático como alguém limitado por normas de imparcialidade, previsibilidade do direito e respeito à integridade dos textos jurídicos, embora atento às consequências das decisões. A mediação recuperacional exige postura semelhante: abertura às consequências econômicas, mas dentro das fronteiras normativas do procedimento concursal.

3.4.9. QUANDO MEDIAR NÃO É RACIONAL: LIMITES ECONÔMICOS E JURÍDICOS DO MÉTODO

A defesa da mediação como mecanismo economicamente racional[49] exige reconhecer hipóteses em que sua utilização pode ser inadequada. Não se deve mediar quando o conflito exige pronunciamento judicial imediato para impedir fraude, dissipação patrimonial, violação de direitos indisponíveis ou manipulação do procedimento. Também não se deve mediar quando a parte utiliza o método apenas para obter tempo, ocultar informação, pressionar credores vulneráveis ou legitimar composição discriminatória. A mediação não é valor absoluto, é instrumento cuja legitimidade depende de sua função concreta.

A AED contribui para esse controle porque impõe análise comparativa. Se os custos de organizar a mediação superam os ganhos esperados, se a divergência é estritamente jurídica e demanda definição uniforme, se há assimetria de poder tão intensa que o consenso tende a mascarar coação econômica, se o objeto é legalmente indisponível, ou

49 A expressão "mecanismo economicamente racional" é empregada em sentido institucional: designa o arranjo que, em comparação com alternativas disponíveis, tende a reduzir custos de transação, organizar informações, preservar valor e produzir compromissos juridicamente executáveis, sem substituir os critérios de legalidade, boa-fé, transparência e proteção dos credores. A racionalidade, nesse sentido, não se confunde com mera redução de custo ou rapidez, pois também envolve legitimidade procedimental e qualidade da decisão coletiva (Cooter, Ulen, 2012, p. 400) (North, 1990, p. 3).

se o procedimento ameaça prejudicar credores ausentes, a mediação deixa de ser racional. Nesse caso, a jurisdição, a assembleia ou o incidente processual podem ser mecanismos mais adequados, ainda que mais formais. A eficiência não exige consensualidade a qualquer preço, exige adequação institucional ao conflito (Coase, 1960, p. 35).

Carnaúba (2023, p. 130) critica a utilização da morosidade do Poder Judiciário como técnica de pressão para acordos, por não representar verdadeira busca de solução consensual. No mesmo sentido, a mediação não pode ser transformada em mecanismo de coerção informal contra pequenos credores, trabalhadores ou fornecedores dependentes. A racionalidade econômica do método pressupõe participação informada, voluntariedade real, capacidade de compreender alternativas e possibilidade de recusa sem retaliação indevida. A mediação tampouco deve ser utilizada para criar uma falsa imagem de governança. Sessões formais, sem pauta clara, sem dados confiáveis, sem participação representativa e sem conexão com o plano de recuperação, não reduzem custos de transação, apenas deslocam o conflito para outro ambiente, consumindo recursos sem produzir resultados verificáveis.

3.5. SÍNTESE: A MEDIAÇÃO COMO PONTE ENTRE EFICIÊNCIA INSTITUCIONAL E AUTONOMIA PRIVADA

A mediação, no contexto da crise empresarial, é economicamente racional quando cumpre função específica: reduzir o custo de coordenação entre agentes interdependentes, melhorar a informação disponível, preservar opções economicamente valiosas, proteger ativos intangíveis, aumentar a qualidade da deliberação coletiva e tornar mais críveis os compromissos assumidos. Ela não é racional porque é consensual, nem eficiente porque é mais rápida, será racional quando a consensualidade qualificar a decisão recuperacional sem violar a legalidade, a isonomia entre credores, a transparência e o controle jurisdicional.

A contribuição do método está em operar entre dois polos. De um lado, evita que a recuperação judicial seja reduzida a imposição estatal de sacrifícios, preservando a capacidade dos agentes econômicos de construir soluções adequadas à realidade da empresa. De outro, impede que a autonomia privada se converta em negociação assimétrica e opaca, submetendo a composição a desenho procedimental, supervisão judicial e limites normativos. Essa posição intermediária explica por que a mediação funciona como ponte natural para o próximo capítulo da dissertação, dedicado à autonomia privada e à construção de soluções consensuais em contextos de insolvência.

A mediação recuperacional deve ser compreendida como tecnologia institucional de racionalização da crise. Sua função não é salvar qualquer empresa, substituir a assembleia, dispensar o administrador judicial ou afastar a jurisdição. Sua função é mais precisa: reduzir custos de transação, qualificar informações, organizar a participação, disciplinar a barganha e construir compromissos mais críveis quando a continuidade da atividade econômica for juridicamente possível e economicamente superior à liquidação. A mediação não se opõe ao processo recuperacional, ela densifica suas finalidades econômicas e jurídicas, aproximando preservação de valor, participação coletiva e racionalidade institucional.

A passagem ao Capítulo 4 justifica-se, assim, pela necessidade de aprofundar a dimensão da autonomia privada que a mediação busca preservar e qualificar. Se a AED demonstra que a mediação é racional quando reduz custos de transação e melhora a qualidade da deliberação, resta examinar como essa racionalidade se articula com os fundamentos constitucionais e civis da autonomia negocial, com os limites da intervenção estatal na empresa e com a construção de soluções consensuais que sejam, simultaneamente, eficientes, legítimas e juridicamente válidas.

Em síntese, a AED oferece instrumental analítico que permite superar tanto o voluntarismo jurídico - segundo o qual basta a lei determinar a preservação para que ela se concretize - quanto o determinismo econômico - segundo o qual apenas o mercado pode

decidir sobre a sobrevivência da empresa. A mediação recuperacional, quando informada pela análise econômica, situa-se nesse espaço intermediário: ela reconhece que a preservação depende de condições econômicas objetivas, mas também que a qualidade institucional do procedimento pode ampliar ou reduzir as chances de reorganização bem-sucedida. A eficiência, nessa perspectiva, não é valor externo imposto ao Direito, é critério interno de avaliação da capacidade das instituições jurídicas de cumprir suas próprias finalidades declaradas - preservar empresas viáveis, proteger credores, manter empregos e promover a função social da atividade econômica - com o menor desperdício possível de recursos escassos.

4. AUTONOMIA PRIVADA E A CONSTRUÇÃO DE SOLUÇÕES CONSENSUAIS EM CONTEXTOS DE INSOLVÊNCIA

4.1. A AUTONOMIA PRIVADA NA CONSTITUIÇÃO E NO CÓDIGO CIVIL

A racionalidade econômica da mediação recuperacional, delineada no capítulo anterior, não se esgota na afirmação de que o procedimento consensual reduz custos de transação, melhora a circulação de informações e preserva valor em situações de crise. Esses elementos explicam a utilidade institucional da mediação, mas não resolvem, por si, o problema de sua legitimidade jurídica. Em um processo de recuperação judicial, no qual a vontade do devedor, a deliberação dos credores e o controle jurisdicional se articulam em ambiente de escassez, a questão decisiva passa a ser outra: em que medida a solução consensual formada por meio da mediação pode ser reconhecida como expressão válida da autonomia privada[50], e não como simples acomodação pragmática de interesses em tensão.

50 Autonomia privada é empregada, neste capítulo, como poder jurídico de autorregulação de interesses patrimoniais e existenciais, exercido dentro dos limites impostos pela Constituição, pela lei, pela boa-fé objetiva e pela função social dos negócios jurídicos. Não se confunde, portanto, com liberdade ilimitada de contratar

Esse deslocamento do enfoque é metodologicamente relevante. Se o Capítulo 3 demonstrou que a mediação pode operar como tecnologia institucional de racionalização da crise empresarial, o presente capítulo examina o fundamento jurídico que permite atribuir validade, eficácia e legitimidade às soluções construídas pelas partes. A mediação, nesse contexto, não substitui a assembleia geral de credores, não elimina o procedimento judicial e não converte o mediador em instância decisória. Sua função é mais precisa: qualificar a formação da vontade negocial em ambiente de crise, permitindo que credores e devedor reorganizem expectativas, distribuam sacrifícios e estruturem alternativas sem romper a moldura normativa que disciplina a insolvência.

A tensão que orienta a análise é, portanto, constitutiva do próprio Direito Empresarial contemporâneo: de um lado, a livre iniciativa, a propriedade privada, a liberdade contratual e a autonomia patrimonial conferem densidade jurídica à atuação empresarial, de outro, a função social, a boa-fé objetiva, a tutela dos credores, a preservação de interesses coletivos e o controle de legalidade impedem que a liberdade negocial[51] seja convertida em espaço de imunidade normativa. Como observam Magalhães e Vilaça (2022, p. 104-105), a passagem da autonomia da vontade para a autonomia privada rompe com a concepção voluntarista e absoluta do negócio jurídico, submetendo a manifestação da vontade a limites de ordem pública, bons costumes e práticas socialmente responsáveis.

ou de impor efeitos negociais a terceiros, pois a autonomia privada contemporânea retira o caráter voluntarista e absoluto da vontade, submetendo a eficácia dos atos privados à ordem jurídica, aos valores constitucionais e aos deveres objetivos de lealdade, cooperação e responsabilidade negocial (Magalhães, Vilaça, 2022, p. 104-105, Tepedino, 2023, p. 6, Brasil, 2002, arts. 421 e 422).

51 Liberdade negocial designa, em sentido amplo, a possibilidade juridicamente reconhecida de escolher contratar ou não contratar, selecionar contraparte, definir conteúdo, alocar riscos, estabelecer garantias e disciplinar efeitos patrimoniais, sempre nos limites da ordem jurídica aplicável. No campo contratual, essa liberdade compreende a faculdade de contratar, escolher o parceiro negocial, estipular cláusulas e estruturar os efeitos do negócio, mas seu exercício deve coexistir com a função social do contrato, a boa-fé objetiva, os usos do mercado e as limitações legais incidentes sobre relações civis e empresariais (Vilaça, 2022, p. 439 e 449, Brasil, 2002, arts. 421, 421-A, 422 e 425).

A mediação recuperacional deve ser situada exatamente nesse ponto de interseção. Nota-se que ela preserva a centralidade das partes na construção de soluções, mas não autoriza a privatização integral do processo de insolvência, promove negociação, mas não legitima acordos incompatíveis com a paridade entre credores, com a transparência procedimental ou com a legalidade do plano, favorece soluções flexíveis, mas não elimina o papel do Judiciário como instância de legitimação institucional. O consenso, nessa perspectiva, somente é juridicamente relevante quando se forma em condições minimamente adequadas de informação, participação e controle.

Nesse sentido, a autonomia privada ocupa posição estruturante no Direito Privado, mas sua função no Direito Empresarial exige leitura própria. A empresa não atua apenas como sujeito que celebra contratos isolados, ela organiza relações duradouras, coordena fatores produtivos, assume riscos, toma crédito, oferece garantias, contrata trabalho, estrutura cadeias de fornecimento e se insere em mercados nos quais suas decisões repercutem para além de seus sócios. Pimenta (2026a, p. 45) observa que a organização empresarial se realiza por uma série intrincada de transações, o que permite compreender a empresa como espaço jurídico-econômico de coordenação contratual e institucional, e não apenas como titular abstrato de direitos.

Essa constatação é decisiva para a recuperação judicial, pois, quando a crise se instala, a autonomia privada não desaparece, ela se desloca para um ambiente de maior densidade normativa, no qual a liberdade de contratar, pagar, renegociar, alienar ativos e reorganizar passivos passa a conviver com controles procedimentais e efeitos coletivos. A insolvência, portanto, não inaugura uma ordem puramente pública nem preserva intacta a liberdade privada anterior à crise. Ela cria um regime de interdependência, no qual a validade das soluções negociais depende da compatibilidade entre autorregulação, proteção do crédito, transparência e controle judicial.

4.1.1. DA AUTONOMIA DA VONTADE À AUTONOMIA PRIVADA: DELIMITAÇÃO CONCEITUAL NECESSÁRIA

A distinção entre autonomia da vontade[52] e autonomia privada é indispensável para evitar que a mediação recuperacional seja interpretada a partir de uma concepção insuficiente de liberdade. A autonomia da vontade, em sua formulação liberal clássica, estava associada à crença de que a vontade subjetiva das partes, manifestada por agentes formalmente livres e iguais, seria suficiente para produzir obrigações legítimas. Nesse modelo, a força obrigatória do contrato derivava, em larga medida, da própria manifestação volitiva, e a intervenção estatal tendia a ser vista como exceção a um espaço privado presumidamente autossuficiente.

Essa concepção, entretanto, tornou-se incapaz de responder à complexidade das relações privadas contemporâneas. Magalhães e Vilaça (2022, p. 104) identificam a autonomia da vontade como ideal próprio do Estado Liberal, no qual a liberdade de contratar, a livre propriedade e a igualdade formal das partes conferiam ao contrato a função de instrumento de circulação de riquezas. A autonomia privada, diversamente, retira o caráter voluntarista e liberal da categorização clássica do negócio jurídico, pois a desigualdade econômico-social e a complexidade das relações impõem que a vontade seja juridicamente conformada, e não apenas psicologicamente constatada (Magalhães, Vilaça, 2022, p. 105).

A autonomia privada, nessa perspectiva, não elimina a vontade, mas a reconstrói como poder normativamente reconhecido de autorregulação. O que o ordenamento protege não é qualquer querer

52 Autonomia da vontade corresponde à formulação clássica, de matriz liberal, segundo a qual a vontade subjetiva das partes ocupava posição central na formação e na força obrigatória dos contratos, pressupondo liberdade formal, igualdade abstrata entre os contratantes e mínima interferência estatal. Na concepção liberal, o contrato era visto como instrumento de circulação de riquezas, regido pela ideia de que seu conteúdo fazia lei entre as partes, essa leitura, contudo, foi progressivamente superada pela autonomia privada, que submete a manifestação da vontade a critérios objetivos de juridicidade, boa-fé, função social e proteção contra abusos (Magalhães, Vilaça, 2022, p. 104-105, Gonçalves Neto, Amari, 2022, p. 47-49, Coelho, 2012, p. 28).

individual, tomado em estado bruto, mas a possibilidade de as partes criarem, modificarem e extinguirem relações jurídicas dentro de parâmetros de validade, licitude, boa-fé e função social. A vontade deixa de ser fundamento exclusivo do vínculo e passa a integrar uma estrutura mais ampla, na qual importam também a finalidade do negócio, seus efeitos externos, a correção do procedimento formativo e a compatibilidade da solução com os valores do sistema jurídico.

A relevância dessa distinção é particularmente intensa em contextos de insolvência. Um acordo firmado entre devedor e credores não se legitima apenas porque resultou de adesão formal, sobretudo quando a crise produz urgência, dependência econômica, incerteza informacional e incentivos estratégicos. A mediação pode ampliar a autenticidade da deliberação privada, mas somente se funcionar como ambiente de esclarecimento, participação e racionalização das alternativas disponíveis. Sem essas condições, a consensualidade corre o risco de ocultar assimetrias, reproduzir coerções econômicas ou transferir perdas sem adequada justificação institucional.

Por isso, a passagem da autonomia da vontade para a autonomia privada não deve ser lida como enfraquecimento da liberdade, mas como sua qualificação jurídica. Gonçalves Neto e Amari (2022, p. 49) assinalam que, no Direito Privado contemporâneo, a liberdade é compreendida a partir de suas limitações, especialmente em razão do interesse social, da boa-fé e da coibição de abusos. Essa leitura permite afirmar que a mediação recuperacional não é legítima por ser consensual em sentido meramente formal, mas por poder oferecer condições institucionais mais adequadas para a formação de uma vontade negocial juridicamente reconhecível.

4.1.2. FUNDAMENTOS CONSTITUCIONAIS DA AUTONOMIA PRIVADA NA ORDEM ECONÔMICA

A Constituição da República de 1988 fornece a base normativa da autonomia privada empresarial ao articular liberdade econômica e responsabilidade social no mesmo desenho institucional. Os valores

sociais do trabalho e da livre iniciativa são fundamentos da República (Brasil, 1988, art. 1º, IV), o direito de propriedade é assegurado, mas condicionado ao atendimento de sua função social (Brasil, 1988, art. 5º, XXII e XXIII), e a ordem econômica é fundada na valorização do trabalho humano e na livre iniciativa, devendo observar, entre outros vetores, a propriedade privada, a função social da propriedade, a livre concorrência, a defesa do consumidor, a redução das desigualdades e a busca do pleno emprego (Brasil, 1988, art. 170).

Essa arquitetura constitucional impede tanto a leitura estatizante da empresa quanto a leitura absolutizante da liberdade privada. Pimenta (2026b, p. 30) observa que o regime constitucional brasileiro se estrutura sobre a predominância do exercício privado das atividades econômicas e sobre a propriedade privada dos fatores de produção, ressalvadas hipóteses excepcionais que devem receber interpretação restritiva. A empresa, portanto, é constitucionalmente reconhecida como organização privada de produção e circulação de riquezas, mas sua atuação é juridicamente conformada pelos fins constitucionais da ordem econômica.

A partir dessa moldura, a autonomia privada empresarial deve ser compreendida como liberdade juridicamente protegida contra intervenções estatais desnecessárias, mas não como esfera imune à conformação constitucional. A advertência de Robert Nozick é útil, nesse ponto, menos como adesão ao modelo libertário de Estado mínimo e mais como contraponto teórico à expansão injustificada do poder público sobre escolhas privadas. Ao afirmar que "Indivíduos têm direitos. E há coisas que nenhuma pessoa ou grupo podem fazer com os indivíduos (sem lhes violar os direitos)" (Nozick, 2005, p. 9), o autor evidencia que a liberdade individual possui uma dimensão defensiva, capaz de impor ônus argumentativo a toda pretensão de substituição estatal da vontade privada. Essa premissa dialoga com o problema central deste capítulo porque a mediação recuperacional somente se justifica, no plano jurídico, se reforçar a capacidade das partes de construir soluções negociais legítimas, e não se converter

em instrumento de imposição indireta de resultados previamente definidos pelo Estado ou por agentes economicamente dominantes.

No ordenamento brasileiro, contudo, essa dimensão defensiva da liberdade não pode ser transplantada de modo absoluto. A Constituição de 1988 não acolhe uma concepção puramente negativa da autonomia privada, pois articula livre iniciativa, propriedade privada e liberdade contratual com valorização do trabalho humano, função social, proteção do crédito e controle de abusos. Por isso, no processo de recuperação judicial, a intervenção estatal não é ilegítima por existir; torna-se ilegítima quando substitui indevidamente a deliberação privada, quando desconsidera a racionalidade econômica dos sujeitos afetados ou quando converte a tutela da empresa em paternalismo judicial incompatível com a estrutura negocial do procedimento. A autonomia privada, nesse contexto, não exclui o Estado, mas exige que sua atuação seja funcional: estabilizar o ambiente da crise, assegurar legalidade, impedir abusos e preservar condições para que devedor e credores possam formar uma vontade negocial juridicamente válida.

A função social (já desenvolvida no Capítulo 2), nesse ponto, surge como limite e critério de legitimação da liberdade negocial. Pimenta (2026b, p. 30-31) sustenta que a propriedade privada dos fatores de produção e sua utilização estão constitucionalmente vinculadas à função social, da qual decorre, no ambiente empresarial, a exigência de que o ordenamento permita à organização empresarial exercer de forma economicamente eficiente sua função de produzir ou circular bens e serviços. A função social, assim, não é negação da empresa privada, mas parâmetro de conformação de sua liberdade.

Pereira (2010, p. 53-54), ao relacionar os arts. 5º, XXII e XXIII, e 170, II e III, da Constituição, observa que propriedade privada e função social devem ser analisadas em conjunto, pois sua ligação decorre da própria busca constitucional por existência digna. Essa formulação é relevante para o tema da insolvência porque a crise empresarial coloca em tensão o exercício individual de direitos patrimoniais e a preservação de uma organização econômica potencialmente capaz de gerar valor. A autonomia privada, nesse ambiente, não pode

ser reduzida à prerrogativa isolada de cada credor nem ao arbítrio unilateral do devedor.

A mediação recuperacional encontra, nesse desenho constitucional, seu espaço de justificação. Ela não atua contra a liberdade econômica, mas como procedimento apto a reorganizar seu exercício em situação de crise, não substitui a propriedade nem elimina direitos de crédito, mas busca evitar que a atuação fragmentada e descoordenada destrua valor econômico e social. A legitimidade constitucional da solução consensual dependerá, portanto, de sua capacidade de harmonizar liberdade, responsabilidade, transparência e preservação de valor, sem converter a função social em argumento genérico para sacrificar direitos sem critérios objetivos.

4.1.3. A AUTONOMIA PRIVADA NO CÓDIGO CIVIL: LIBERDADE CONTRATUAL, BOA-FÉ E FUNÇÃO SOCIAL DO CONTRATO

No Código Civil, a autonomia privada se expressa especialmente pela liberdade contratual, pela disciplina dos negócios jurídicos, pela possibilidade de celebração de contratos típicos e atípicos e pela força obrigatória das obrigações validamente assumidas. Essa liberdade, contudo, é normativamente conformada. O art. 421 dispõe que a liberdade contratual será exercida nos limites da função social do contrato, o art. 421-A presume a paridade e a simetria dos contratos civis e empresariais até que elementos concretos justifiquem o afastamento dessa presunção, o art. 422 impõe probidade e boa-fé na conclusão e execução contratual, e o art. 425 admite contratos atípicos, desde que observadas as normas gerais do Código Civil (Brasil, 2002, arts. 421, 421-A, 422 e 425).

A Lei nº 13.874/2019 reforçou, no plano legislativo, a diretriz de liberdade contratual e de contenção da revisão judicial em relações privadas, especialmente nas relações empresariais paritárias. O art. 421-A, ao prever que a alocação de riscos definida pelas partes deve ser respeitada e que a revisão contratual somente ocorrerá de maneira excepcional e limitada, aproxima-se de uma racionalidade

econômica de previsibilidade e confiança. Em matéria empresarial, essa previsibilidade é essencial porque contratos de crédito, garantias, fornecimento, investimento e reorganização de ativos dependem de estabilidade mínima para que agentes precifiquem riscos e tomem decisões intertemporais.

A intervenção mínima[53], entretanto, não pode ser interpretada como blindagem da autonomia privada contra a Constituição e contra as cláusulas gerais do próprio Código Civil. Tepedino (2023, p. 6) adverte que a autonomia privada não pode ser concebida como direito subjetivo absoluto, pois deve ser revisitada à luz dos valores constitucionais, sem que se admitam zonas imunes ao controle axiológico da Constituição. O mesmo autor observa que a função social permanece como elemento interno da liberdade contratual, de modo que liberdade e solidariedade devem ser compreendidas como dimensões reciprocamente articuladas do contrato contemporâneo (Tepedino, 2023, p. 7).

Essa leitura é decisiva para a mediação em recuperação judicial. A liberdade contratual permite que devedor e credores construam soluções sofisticadas, como alongamento de prazos, descontos, conversão de dívida em participação societária, reestruturação de garantias, venda de ativos e novas formas de financiamento. Todavia, a mesma liberdade encontra limites na boa-fé objetiva, na lealdade informacional, na vedação ao abuso de direito, na preservação da paridade entre credores sujeitos a uma mesma disciplina jurídica e no controle de legalidade dos atos que pretendam produzir efeitos coletivos.

53 Intervenção mínima, no art. 421, parágrafo único, do Código Civil, deve ser compreendida como diretriz de contenção da ingerência judicial indevida em contratos privados, especialmente paritários e empresariais, sem afastar o controle de legalidade, boa-fé, função social, ordem pública e proteção contra abusos concretamente demonstrados. A regra, introduzida pela Lei nº 13.874/2019, associa-se à excepcionalidade da revisão contratual e ao respeito à alocação de riscos definida pelas partes, mas não elimina os pressupostos normativos que autorizam a intervenção judicial quando necessária à preservação da legalidade constitucional e da funcionalidade do negócio jurídico (Brasil, 2002, arts. 421 e 421-A, Tepedino, 2023, p. 6-7, Gonçalves Neto, Amari, 2022, p. 61).

No âmbito empresarial, portanto, a autonomia privada possui densidade econômica e institucional. Econômica, porque a alocação de riscos e a estabilidade das promessas influenciam o custo do crédito, a disposição dos fornecedores, o comportamento dos investidores e a viabilidade da reorganização, institucional, porque a eficácia dos arranjos privados depende de sua compatibilidade com regras de governança, publicidade, controle judicial e execução. A mediação recuperacional, quando bem desenhada, não enfraquece a força obrigatória dos contratos, ao contrário, pode permitir que compromissos inviáveis sejam substituídos por obrigações mais críveis, fiscalizáveis e ajustadas à capacidade real de cumprimento.

4.1.4. AUTONOMIA PRIVADA EMPRESARIAL COMO LIBERDADE DE ORGANIZAÇÃO E ASSUNÇÃO DE RISCOS

A autonomia privada empresarial manifesta-se, concretamente, na liberdade de organizar a atividade econômica e assumir riscos. A empresa contrata empregados, fornecedores e financiadores, decide investir, expandir, alienar bens, prestar garantias, captar crédito, reorganizar estruturas societárias e selecionar estratégias de mercado. Essa liberdade não é meramente formal, pois envolve escolhas patrimoniais que vinculam o futuro da organização, afetam terceiros e repercutem sobre a confiança dos agentes que se relacionam com a empresa.

Pimenta (2026a, p. 61) destaca que a atividade empresarial implica assunção maciça de obrigações patrimoniais, cujo risco recai sobre o patrimônio do sujeito que exerce a empresa, sendo inerente ao empreendimento a possibilidade de perda da riqueza investida. Essa observação permite compreender que a crise não é necessariamente anomalia moral ou desvio ilícito, mas manifestação possível do risco empresarial. O problema jurídico surge quando a insuficiência patrimonial deixa de afetar apenas o empresário e passa a comprometer uma rede de credores, trabalhadores, fornecedores, consumidores e demais agentes ligados à atividade.

O Código Civil também reconhece a dimensão institucional da assunção de riscos ao afirmar que a pessoa jurídica não se confunde com seus sócios, associados, instituidores ou administradores, e que a autonomia patrimonial constitui instrumento lícito de alocação e segregação de riscos, destinado a estimular empreendimentos, geração de empregos, tributos, renda e inovação (Brasil, 2002). Esse dispositivo é especialmente relevante porque revela que a autonomia privada empresarial não se limita à celebração de contratos: ela envolve a própria arquitetura jurídica do empreendimento e a distribuição normativa dos riscos da atividade.

Em contexto de insolvência, essa liberdade de organização é preservada, mas submetida a controles mais intensos. O devedor continua a formular estratégias de reestruturação, propor negociações, apresentar plano, alienar ativos conforme os requisitos legais e buscar novas fontes de financiamento, os credores, por sua vez, avaliam alternativas, negociam concessões, deliberam e fiscalizam a viabilidade das propostas. O que muda é o regime de exercício da autonomia: a crise desloca a negociação do plano bilateral para o plano coletivo, sujeitando-a à publicidade, à deliberação estruturada, à isonomia possível entre classes e ao controle jurisdicional.

Silva (2026, p. 73-74) observa que a crise empresarial representa ponto de inflexão no qual a tensão entre a autonomia individual do credor e o interesse coletivo na preservação da empresa se torna insustentável se tratada apenas pela lógica bilateral dos contratos. A intervenção estatal, nesse ambiente, não se justifica como substituição da vontade privada, mas como técnica de coordenação de uma ação coletiva que o mercado, isoladamente, não consegue organizar. A mediação, nessa mesma linha, pode atuar como mecanismo de recomposição da autonomia privada em bases procedimentais, permitindo que a liberdade de negociar seja exercida de maneira mais informada e menos destrutiva.

Essa conclusão prepara a análise dos limites da autonomia privada no processo de recuperação judicial. Se a autonomia empresarial permanece relevante mesmo diante da crise, sua eficácia

passa a depender de controles jurídicos que impeçam abusos, assimetrias intoleráveis e soluções consensuais incompatíveis com a estrutura coletiva do procedimento. A seção seguinte examinará, por isso, de que modo a recuperação judicial limita, reorganiza e legitima a autonomia privada, especialmente quando as soluções negociadas pretendem produzir efeitos para a coletividade de credores e para a continuidade da empresa.

4.2. LIMITES E EFICÁCIA DA AUTONOMIA PRIVADA NO PROCESSO DE RECUPERAÇÃO JUDICIAL

A recuperação judicial representa um dos espaços mais sensíveis de reorganização da autonomia privada no Direito Empresarial contemporâneo. Em ambiente ordinário de mercado, a liberdade negocial se manifesta predominantemente por vínculos bilaterais ou plurilaterais formados fora de uma estrutura concursal, na crise empresarial, porém, a insuficiência patrimonial, a multiplicidade de credores, a interdependência entre contratos e o risco de destruição de valor deslocam essa liberdade para um procedimento coletivo, no qual a vontade privada permanece relevante, mas já não atua como simples faculdade isolada de contratar, cobrar, executar ou resistir. O processo recuperacional não elimina a autonomia do devedor nem a dos credores, antes, reorganiza seu exercício por meio de regras de publicidade, participação, deliberação, classificação de créditos, quóruns, fiscalização e controle de legalidade.

Essa reconfiguração permite compreender a recuperação judicial como um campo de autonomia privada regulada[54], no qual a produção de efeitos negociais depende da conjugação entre iniciativa

54 Autonomia privada regulada designa, no contexto recuperacional, o poder de autorregulação de interesses preservado em favor de devedor e credores, mas exercido sob limites legais, procedimentais e institucionais destinados a proteger a coletividade concursal, a boa-fé, a transparência, a isonomia possível entre credores e o controle de legalidade. Não se trata de liberdade bilateral simples, mas de autonomia privada submetida a uma moldura normativa que condiciona sua eficácia coletiva (Magalhães, Vilaça, 2022, p. 104-105, Silva, 2026, p. 81, Brasil, 2005, arts. 35, 45, 56, 58 e 59).

privada, deliberação coletiva e supervisão jurisdicional. O devedor conserva a iniciativa de propor a reorganização de sua atividade e de seu passivo, os credores, por sua vez, não são reduzidos à condição de destinatários passivos da intervenção estatal, pois deliberam sobre a aceitação, rejeição ou modificação do plano, podendo, em determinadas hipóteses, assumir posição ativa na formulação de proposta alternativa. A intervenção judicial, nesse desenho, não deve substituir a avaliação econômica dos interessados, mas assegurar que o procedimento se desenvolva nos limites da legalidade, da boa-fé, da transparência informacional e da estrutura coletiva da Lei nº 11.101/2005.

4.2.1. A RECUPERAÇÃO JUDICIAL COMO AMBIENTE DE AUTONOMIA PRIVADA REGULADA

A recuperação judicial, já delimitada nos capítulos anteriores quanto à sua natureza, finalidade e estrutura procedimental, interessa aqui por outro ângulo: o modo como reorganiza o exercício da autonomia privada em ambiente concursal. O plano de recuperação judicial não será retomado como conceito, mas como expressão juridicamente estruturada da capacidade de devedor e credores recomporem obrigações, prazos, garantias, riscos e expectativas em torno de uma atividade empresarial cuja continuidade ainda se apresenta como alternativa possível. Sua força normativa não decorre de imposição unilateral do devedor nem de discricionariedade judicial, mas da conjugação entre iniciativa negocial, deliberação dos credores e controle de legalidade.

Essa leitura é reforçada pela própria arquitetura da Lei nº 11.101/2005, a assembleia geral de credores possui competência para aprovar, rejeitar ou modificar o plano apresentado pelo devedor, bem como para deliberar, nas hipóteses legais, sobre plano alternativo formulado pelos credores (Brasil, 2005, arts. 35, 45, 56 e 58). Pimenta (2026a, p. 185) observa que a primeira e mais relevante atribuição da assembleia é justamente decidir sobre o plano de recuperação judicial,

porque ele pode produzir modificações relevantes nos direitos dos próprios credores e empregados. Não haveria coerência, portanto, em suspender execuções individuais e impor disciplina coletiva aos créditos sem atribuir aos credores poder efetivo de deliberação sobre a forma pela qual seus direitos serão reorganizados.

A recuperação judicial, nessa chave, deve ser compreendida como negociação coletiva supervisionada apenas na medida em que desloca a autonomia privada do plano bilateral para um espaço procedimental comum. A expressão não significa consenso necessário, unanimidade ou pacificação plena dos interesses em disputa, significa, antes, que a lei organiza a divergência, disciplina a participação e impede que a atuação isolada de cada credor seja o único critério de satisfação patrimonial. A autonomia privada subsiste, mas passa a operar em regime de interdependência: cada manifestação individual continua relevante, embora seus efeitos sejam condicionados por regras de classe, quórum, publicidade, fiscalização e controle jurisdicional.

4.2.2. O PLANO DE RECUPERAÇÃO JUDICIAL E A FORMAÇÃO COLETIVA DA VONTADE

O plano de recuperação judicial pode ser examinado como espaço de formação coletiva da vontade negocial. Sua relevância, para a autonomia coletiva, está em condensar escolhas que não poderiam ser eficazmente produzidas por contratos isolados: redistribuição temporal de pagamentos, reorganização de garantias, modificação de expectativas creditícias, preservação de contratos estratégicos e definição de sacrifícios juridicamente toleráveis. A legitimidade do plano, portanto, não deriva apenas de sua aprovação formal, mas da compatibilidade entre a deliberação obtida, a informação disponibilizada, a posição jurídica dos credores e os limites cogentes do regime recuperacional.

A assembleia geral de credores, nesse ponto, opera como arena procedimental de formação da vontade coletiva. As classes de credores, os quóruns de aprovação e as regras de votação não constituem

simples formalidades numéricas, mas técnicas de organização da pluralidade de interesses afetados pela crise. Pimenta (2026a, p. 183-184) destaca que a deliberação assemblear possui natureza de negócio jurídico unilateral formado pela coincidência de vontades individuais que se fundem para expressar uma vontade coletiva. Essa observação é dogmaticamente relevante porque impede reduzir a assembleia a um somatório aritmético de preferências individuais: a deliberação concursal é um ato unitário, produzido por sujeitos diversos, com efeitos que ultrapassam a vontade isolada de cada votante.

A possibilidade de apresentação de plano alternativo pelos credores, já examinada no capítulo anterior como inovação relevante da Lei nº 14.112/2020, deve ser retomada aqui apenas por sua consequência dogmática: ela confirma que a autonomia privada recuperacional não se limita ao poder de aceitar ou rejeitar a proposta do devedor. Em determinadas hipóteses, a vontade dos credores pode assumir função propositiva, permitindo que a reorganização da empresa seja pensada também a partir daqueles que suportarão diretamente os efeitos patrimoniais da crise. Essa abertura reforça a natureza negocial do procedimento, sem afastar a necessidade de observância dos requisitos legais, da estrutura de classes, dos quóruns deliberativos e do controle judicial de legalidade.

4.2.3. LIMITES JURÍDICOS DA AUTONOMIA PRIVADA RECUPERACIONAL

A centralidade da autonomia privada no processo recuperacional não autoriza sua absolutização. Em razão da proteção dos credores e da *par conditio creditorum,* a recuperação judicial não admite que a negociação coletiva seja convertida em espaço de favorecimento arbitrário, opacidade informacional ou imposição de sacrifícios sem critério jurídico. O ponto não é reconstruir esse princípio, mas demonstrar sua função como limite externo e interno da autonomia recuperacional: externo, porque impede soluções incompatíveis com a legalidade concursal, interno, porque condiciona a própria

legitimidade da vontade coletiva formada no procedimento. Assim, legalidade, boa-fé objetiva, transparência, proteção do crédito, vedação ao abuso de direito e tratamento isonômico entre credores em posição equivalente funcionam como parâmetros de validade das soluções negociais.

No plano civil, esses limites encontram fundamento nos arts. 187, 421, 421-A e 422 do Código Civil, que vinculam o exercício dos direitos subjetivos ao fim econômico e social, à boa-fé, aos bons costumes, à função social do contrato, à alocação de riscos e à excepcionalidade da revisão contratual (Brasil, 2002). No plano concursal, a Lei nº 11.101/2005 acrescenta limites próprios, decorrentes da sujeição de créditos, da separação em classes, dos quóruns deliberativos, do controle de legalidade e das regras que impedem a utilização estratégica do processo para violar a paridade entre credores. A autonomia recuperacional, portanto, deve ser compreendida como liberdade juridicamente canalizada: devedor e credores podem negociar amplamente, mas não podem manipular classes, ocultar acordos laterais relevantes, criar tratamentos discriminatórios sem justificativa jurídica ou econômica, falsear informações, frustrar a deliberação coletiva ou contornar normas cogentes do regime recuperacional.

A transparência informacional deve ser retomada, aqui, não como categoria econômica autônoma - já examinada no Capítulo 3 -, mas como condição jurídica de validade substancial da deliberação recuperacional. Se a vontade coletiva é formada a partir de dados incompletos, projeções artificialmente otimistas, omissão de passivos relevantes ou ocultação de acordos paralelos, não há apenas ineficiência econômica: há comprometimento da própria legitimidade negocial do plano. A boa-fé objetiva, nesse cenário, exige que a autonomia privada seja exercida com lealdade procedimental, coerência entre discurso e capacidade real de cumprimento e disponibilização suficiente de informações para que os credores deliberem de modo minimamente racional.

A mesma lógica explica a vedação prevista no art. 20-B, § 2º, da Lei nº 11.101/2005, já mencionada quando se examinou a inserção da mediação no procedimento recuperacional. A norma impede que conciliação e mediação sejam utilizadas para negociar a natureza jurídica dos créditos, sua classificação ou os critérios de votação em assembleia geral de credores. Trata-se de limite especialmente relevante para este capítulo, pois revela que a autonomia privada pode construir soluções negociais, mas não pode redefinir, por acordo, as bases legais de formação da vontade coletiva. A consensualidade, portanto, é admitida como técnica de composição e qualificação da negociação, não como mecanismo de privatização das regras estruturantes do concurso.

4.2.4. EFICÁCIA JURÍDICA DAS DELIBERAÇÕES E SOLUÇÕES NEGOCIAIS

A eficácia jurídica do plano aprovado e homologado revela a dimensão mais intensa da autonomia privada coletiva no processo recuperacional. Diferentemente do contrato bilateral ordinário, cujos efeitos se projetam, em regra, sobre as partes que manifestaram consentimento direto, o plano de recuperação judicial aprovado nos termos legais e concedido pelo juízo competente pode produzir efeitos em relação a credores dissidentes, ausentes ou vencidos, desde que submetidos ao regime concursal e observados os limites da Lei nº 11.101/2005. Essa eficácia ampliada não representa negação do consentimento, mas consequência do modelo deliberativo adotado pelo ordenamento: a vontade juridicamente relevante não é a soma isolada de todos os consentimentos individuais, mas a deliberação coletiva formada conforme classes, quóruns, publicidade, contraditório e controle de legalidade.

A novação recuperacional deve ser compreendida como consequência da eficácia coletiva do plano aprovado e homologado. O art. 59 da Lei nº 11.101/2005 evidencia que a deliberação formada segundo o procedimento legal não produz efeitos apenas entre

aderentes expressos, mas também sobre credores sujeitos à recuperação que eventualmente tenham rejeitado o plano, ausentado-se da assembleia ou votado vencidos. A autonomia privada, nesse ponto, ultrapassa a lógica bilateral do contrato comum e passa a operar em chave coletiva, sob legitimação procedimental.

A segurança jurídica, portanto, depende do equilíbrio entre vinculatividade e legitimidade. Um plano aprovado sem observância das regras legais, baseado em informações deficientes ou estruturado para favorecer indevidamente determinados credores tende a produzir litigiosidade posterior, perda de confiança e aumento do custo de reorganização. Por outro lado, um plano deliberado de forma regular, com informações minimamente consistentes, respeito às classes, controle de legalidade e condições críveis de cumprimento tende a reduzir incerteza e coordenar expectativas. A confiança institucional não decorre da mera homologação judicial, mas da percepção de que o sistema respeita a vontade privada coletivamente formada, sem abdicar dos controles indispensáveis à preservação da legalidade.

Essa eficácia vinculante explica por que o juiz não deve substituir o juízo econômico dos credores pelo seu próprio juízo de conveniência. Pimenta (2026a, p. 217) observa que, ao contrário do regime da antiga concordata, os poderes do juiz da recuperação não alcançam, em princípio, a possibilidade de apreciar o conteúdo econômico das propostas contidas no plano. Essa contenção é coerente com a natureza negocial do procedimento: cabe ao Judiciário verificar legalidade, regularidade procedimental, ausência de abusos e respeito às normas cogentes, mas não refazer a avaliação empresarial e financeira que a lei atribuiu prioritariamente aos credores. Quando a jurisdição ultrapassa esse limite, enfraquece a autonomia que o próprio procedimento pretende organizar, quando se omite diante de ilegalidades ou abusos, compromete a legitimidade da deliberação coletiva.

4.2.5. AUTONOMIA PRIVADA, ABUSO DE DIREITO E CREDORES ESTRATÉGICOS

A autonomia do voto é elemento essencial da deliberação recuperacional, mas não se confunde com poder arbitrário. O credor pode votar segundo seu juízo de conveniência, oportunidade, risco, expectativa de recebimento e avaliação comparativa entre recuperação e falência. Essa liberdade é indispensável, pois a assembleia somente expressa uma vontade coletiva juridicamente relevante se os votos forem livres. Todavia, a liberdade de voto não autoriza voto abusivo[55], isto é, exercício desviado de uma posição jurídica para obter vantagem ilícita, causar dano ou frustrar a finalidade econômica e social do direito de deliberação. O art. 39, § 6º, da Lei nº 11.101/2005 explicita que o voto será exercido pelo credor no seu interesse e de acordo com seu juízo de conveniência, sendo abusivo apenas quando manifestamente destinado à obtenção de vantagem ilícita para si ou para outrem (Brasil, 2005, art. 39, § 6º).

A distinção entre legítima defesa do crédito e comportamento oportunista é decisiva. O voto contrário ao plano, por si só, não configura abuso, ainda que dificulte a aprovação da proposta ou conduza a empresa à falência. Pimenta (2026a, p. 232-233) ressalta que não se pode considerar abusivo o voto que rejeita o plano simplesmente por não admitir a proposta do devedor, pois o direito de voto existe justamente para permitir ao credor escolher entre a adesão aos termos apresentados e a alternativa falimentar, quando esta lhe parecer economicamente mais eficiente. O abuso exige algo além da discordância: requer desvio de finalidade, busca de vantagem ilícita,

55 Voto abusivo é o exercício do direito de voto em desconformidade manifesta com seus fins econômicos ou sociais, com a boa-fé ou com os bons costumes, especialmente quando empregado para causar dano ou obter vantagem ilícita para si ou para terceiro. No processo recuperacional, a simples rejeição do plano não configura abuso, a abusividade exige finalidade desviada, incompatível com a função deliberativa atribuída ao credor (Brasil, 2002, art. 187, Brasil, 2005, art. 39, § 6º, Pimenta, 2026a, p. 231-233).

intenção de dano ou utilização da posição deliberativa para extrair benefício incompatível com a estrutura coletiva do procedimento.

A análise do comportamento estratégico e do *holdout*, também já desenvolvida no Capítulo 3, deve ser aqui apenas projetada sobre o exercício do voto no procedimento recuperacional. Certos credores podem deter poder de bloqueio, informação privilegiada, posição contratual essencial ou capacidade financeira para suportar a demora de modo mais confortável do que os demais. Esses fatores podem servir à legítima proteção do crédito, mas também podem ser instrumentalizados para extrair vantagens particulares incompatíveis com a lógica coletiva do procedimento. O controle do abuso, nessa perspectiva, não enfraquece a autonomia privada, preserva sua legitimidade, impedindo que a posição individual de um agente capture ou desestruture a deliberação coletiva.

A mesma cautela vale para o devedor, a autonomia empresarial não autoriza apresentação de plano artificial, manipulação informacional, criação de classes com finalidade estratégica, omissão de ativos, acordos paralelos não revelados ou uso do procedimento para transferir perdas aos credores sem perspectiva real de cumprimento. A boa-fé objetiva e o abuso de direito operam de forma bilateral e estrutural: vinculam credores, devedor, sócios, administradores e demais sujeitos que participam da formação da solução recuperacional. Por isso, a recuperação judicial deve ser compreendida como sistema de autonomia supervisionada: confia-se aos particulares a construção da solução, mas exige-se que essa construção respeite os fins econômicos e sociais do procedimento, a legalidade concursal e a confiança mínima necessária à continuidade das relações empresariais.

Dessa forma, os limites à autonomia privada recuperacional não constituem negação da liberdade negocial, mas condição de sua eficácia em ambiente coletivo. A deliberação somente se torna juridicamente vinculante porque é produzida em procedimento que organiza a pluralidade de interesses, reduz a dispersão destrutiva de execuções individuais e submete os resultados a controle de

legalidade. A mediação, como instrumento de reforço à autonomia das partes, parte dessa premissa: não substitui a assembleia, o plano ou o Judiciário, sua função é qualificar a formação da vontade privada, ampliar a participação informada e favorecer soluções consensuais compatíveis com os limites institucionais da recuperação judicial.

4.3. O PAPEL DO JUDICIÁRIO NA LEGITIMAÇÃO DAS SOLUÇÕES AUTOCOMPOSITIVAS

A mediação recuperacional deve ser compreendida como infraestrutura jurídico-negocial de formação da vontade privada em ambiente concursal, e não como mera técnica de pacificação, desafogamento do Poder Judiciário ou produção estatística de acordos. As seções anteriores já demonstraram que a recuperação judicial reorganiza a autonomia privada em chave coletiva, procedimentalizada e supervisionada; a mediação pode densificar essa autonomia ao qualificar as condições de escolha dos sujeitos envolvidos, sobretudo quando a deliberação se desenvolve sob pressão de tempo, escassez patrimonial, assimetria comunicacional e multiplicidade de interesses (Carnaúba, 2023, p. 11; Brasil, 2005).

O ponto central consiste em deslocar a mediação do campo da conveniência procedimental para o campo da legitimidade decisória. Se a autonomia privada contemporânea não se reduz à vontade isolada, mas depende de condições mínimas de informação, liberdade, boa-fé e compatibilidade com a ordem jurídica, a mediação passa a desempenhar função mais sofisticada: criar uma gramática procedimental para que a vontade negocial seja formada de modo menos reativo, menos opaco e mais aderente aos limites do regime recuperacional. A Lei nº 13.140/2015, ao definir a mediação como atividade técnica de terceiro imparcial sem poder decisório, e o Código de Processo Civil, ao atribuir ao mediador a função de auxiliar os interessados a compreender questões e interesses em conflito, fornecem a base normativa dessa leitura (Brasil, 2015a; 2015b).

Essa compreensão também afasta uma leitura excessivamente celebratória da consensualidade. A mediação somente reforça a autonomia privada quando não converte a crise em ambiente de adesão constrangida, quando não substitui a assembleia geral de credores por arranjos paralelos e quando não transforma a confidencialidade em mecanismo de ocultação de informações relevantes. Delgado (2021, p. 56) observa que a compatibilidade entre mediação e recuperação judicial não decorre de um voluntarismo abstrato, mas da necessidade de adaptar os meios consensuais à natureza multifacetária do processo concursal, marcado por diversos sujeitos, direitos e responsabilidades que excedem a bilateralidade ordinária do conflito (Delgado, 2021, p. 56).

Por isso, o critério de avaliação da mediação recuperacional não deve ser apenas a existência de acordo, mas a qualidade jurídico-institucional do percurso que conduziu à solução. Uma composição apressada, informacionalmente pobre ou orientada à neutralização artificial de dissensos pode reduzir litigiosidade imediata e, ainda assim, comprometer a confiança coletiva no processo. Em sentido diverso, uma mediação que não produza acordo integral, mas esclareça premissas econômicas, reduza ruídos, reorganize prioridades, identifique impasses reais e prepare uma deliberação assemblear mais consciente, pode fortalecer a autonomia privada em sentido substancial (Carnaúba, 2023, p. 128-130; Comissão Especial de Recuperação Judicial, Extrajudicial e Falência, 2022, p. 7).

4.3.1. AUTONOMIA ASSISTIDA E FORMAÇÃO QUALIFICADA DA VONTADE NEGOCIAL

A mediação funciona, em primeiro lugar, como espaço de autonomia assistida[56]. A expressão não pretende criar uma

56 Autonomia assistida é empregada, nesta seção, para designar a autonomia privada exercida em procedimento de apoio comunicacional, no qual terceiro imparcial e sem poder decisório auxilia as partes a organizar informações, compreender interesses e avaliar alternativas, sem substituir sua vontade ou impor solução (Brasil, 2015a,

categoria autônoma desligada da legislação, mas evidenciar que a autodeterminação das partes pode exigir uma estrutura procedimental capaz de organizar a comunicação sem capturar o conteúdo da decisão. O mediador, nessa perspectiva, não é árbitro informal, consultor econômico da recuperanda, representante dos credores ou longa manus do juízo; é terceiro imparcial incumbido de conduzir o procedimento comunicacional, auxiliar a identificação de interesses e favorecer a construção de alternativas, sempre sem poder decisório (Brasil, 2015a; Delgado, 2021, p. 54).

Essa assistência tem relevância particular na recuperação judicial porque a vontade negocial raramente se forma em ambiente neutro. Devedor e credores chegam à mesa de negociação carregando percepções prévias sobre risco, culpa, viabilidade, abuso, privilégios e perdas esperadas; por isso, a mediação não deve ser confundida com uma reunião cordial, mas com um método de ordenação da racionalidade prática dos sujeitos. A Comissão Especial de Recuperação Judicial, Extrajudicial e Falência (2022, p. 7), no Manual Prático de Mediação Empresarial, descreve a mediação como dinâmica de negociação assistida em que o mediador auxilia as partes a resgatar o diálogo, refletir sobre interesses reais e identificar alternativas construídas em coautoria, conforme suas necessidades e possibilidades (Comissão Especial de Recuperação Judicial, Extrajudicial e Falência, 2022, p. 7).

A formação qualificada da vontade pressupõe, assim, mais do que a ausência de coação direta. Exige que o sujeito compreenda o objeto da negociação, os limites legais de sua disponibilidade, as consequências econômicas de sua adesão ou rejeição e a diferença entre uma posição inicial e um interesse efetivamente negociável. No âmbito recuperacional, essa qualificação pode envolver a definição de uma agenda temática, a separação entre questões jurídicas e financeiras, a realização de reuniões por classes ou grupos de interesse, a consulta a dados operacionais e a identificação de alternativas possíveis antes da assembleia. Carnaúba, ao estruturar os aspectos

arts. 1º, parágrafo único, 2º, V, e 4º, § 1º; Comissão Especial de Recuperação Judicial, Extrajudicial e Falência, 2022, p. 7).

práticos da construção do consenso, situa o mediador como sujeito relevante exatamente porque sua atuação incide sobre o "como" da negociação, e não sobre a imposição do resultado (Carnaúba, 2023, p. 137 e 142).

A autonomia assistida também impede que a mediação seja instrumentalizada como técnica de domesticação do dissenso. A discordância do credor, a resistência do fornecedor estratégico ou a objeção do sócio à proposta da administração podem ser juridicamente legítimas e economicamente racionais; o que a mediação deve fazer é testar a consistência dessas posições diante das informações disponíveis, das alternativas concretas e dos limites normativos. A Lei de Mediação preserva essa lógica ao afirmar que ninguém é obrigado a permanecer em procedimento de mediação, enquanto o CPC veda constrangimento ou intimidação para que as partes conciliem (Brasil, 2015a; 2015b).

Dessa forma, a contribuição da mediação para a autonomia privada não está em substituir a liberdade de escolha por uma técnica consensual, mas em impedir que a escolha seja reduzida a gesto formal, defensivo ou desinformado. A vontade que emerge de procedimento mediado não é, por isso, automaticamente melhor do que a vontade formada fora dele; será juridicamente mais qualificada apenas se o desenho do procedimento favorecer informação suficiente, participação real, boa-fé e compreensão dos efeitos da decisão. Essa advertência é coerente com a crítica de Carnaúba à pseudoautocomposição, quando a prática consensual se limita à pergunta sobre acordo ou à pressão indireta fundada no temor da demora judicial (Carnaúba, 2023, p. 130).

4.3.2. MEDIAÇÃO, INFORMAÇÃO E RECONSTRUÇÃO INSTITUCIONAL DA CONFIANÇA

A segunda dimensão de reforço à autonomia privada decorre da função informacional da mediação. O ponto não será retomado como repetição do Capítulo 3, no qual a assimetria informacional

foi examinada sob perspectiva econômica; aqui, sua relevância é jurídico-negocial. A autonomia privada somente produz deliberação legitimamente imputável aos agentes quando estes dispõem de informação minimamente idônea para avaliar a proposta, comparar alternativas e compreender a distribuição de riscos. Lana e Pimenta (2020, p. 53) observam que o resultado da negociação tende a revelar-se ineficiente quando uma das partes não está devidamente informada sobre o valor dos ativos ou quando a informação disponível não transmite credibilidade suficiente (Lana; Pimenta, 2020, p. 53).

Em recuperação judicial, a opacidade informacional não se limita à ausência de documentos. Ela pode decorrer da linguagem excessivamente técnica do plano, da apresentação seletiva de dados financeiros, da divergência entre projeções e capacidade operacional, da incompreensão dos efeitos de garantias, da existência de contratos estratégicos não suficientemente explicados ou da percepção de que determinados credores receberam informações privilegiadas. A mediação pode atuar nesse ponto como procedimento de tradução institucional: não substitui auditoria, perícia ou constatação prévia, mas cria ambiente para que dúvidas sejam formuladas, documentos sejam contextualizados e premissas sejam testadas pelos sujeitos que suportarão os efeitos da reorganização (Carnaúba, 2023, p. 155-160; Brasil, 2015a).

Essa função de tradução é particularmente relevante porque, no processo recuperacional, a confiança raramente é psicológica; ela é institucional. O credor não precisa confiar subjetivamente no devedor, mas precisa confiar minimamente no procedimento, nas informações relevantes, nos canais de fiscalização e na possibilidade de reação a desvios. A mediação contribui quando transforma a desconfiança difusa em perguntas verificáveis: qual fluxo de caixa sustenta o cronograma? quais contratos devem ser preservados? quais ativos serão alienados? quais garantias permanecerão? quais eventos caracterizarão inadimplemento? quais informações serão prestadas durante o cumprimento? A organização dessas perguntas reforça a

autonomia, porque permite que a deliberação deixe de ser mero ato de adesão ou rejeição e passe a ser escolha juridicamente instruída.

A reconstrução da confiança, entretanto, depende da correta gestão da confidencialidade[57]. Em mediação empresarial ordinária, o sigilo favorece franqueza e abertura negocial; em recuperação judicial, porém, ele deve ser compatibilizado com a transparência exigida pela coletividade concursal. A Lei nº 13.140/2015 estabelece a confidencialidade das informações relativas ao procedimento, ressalvadas a decisão diversa das partes, a exigência legal e a necessidade de cumprimento do acordo; o Manual Prático, por sua vez, adverte que magistrado e administrador judicial não devem atuar como mediadores, justamente porque a cumulação de funções poderia comprometer a confidencialidade (Brasil, 2015a; Comissão Especial de Recuperação Judicial, Extrajudicial e Falência, 2022, p. 21).

A consequência prática é relevante: informações essenciais à formação do voto, à paridade possível entre credores ou à avaliação do plano não podem permanecer ocultas sob o rótulo de confidenciais. A mediação pode proteger propostas, concessões preliminares, hipóteses de composição e estratégias de negociação; não pode, porém, servir para encobrir acordos laterais relevantes, tratamentos favorecidos, garantias não reveladas ou dados indispensáveis à deliberação coletiva. Carnaúba (2023, p. 195-196) chama atenção para o fato de que acordos obtidos em mediação antecedente, quando não envolvem todos os credores afetados, exigem cautela na homologação e na preservação do tratamento isonômico dos demais sujeitos interessados (Carnaúba, 2023, p. 195-196).

57 Confidencialidade funcional indica o dever de sigilo próprio da mediação, interpretado em compatibilidade com a transparência exigida no processo recuperacional. Protege propostas, concessões e comunicações negociais, mas não autoriza ocultação de informações juridicamente relevantes para a coletividade de credores ou para o controle de legalidade (Brasil, 2015a, art. 30; Comissão Especial de Recuperação Judicial, Extrajudicial e Falência, 2022, p. 21).

4.3.3. MEDIAÇÃO COMO TÉCNICA DE PARTICIPAÇÃO QUALIFICADA E ARQUITETURA DA DELIBERAÇÃO COLETIVA

A terceira contribuição da mediação consiste em ampliar a participação qualificada[58] dos sujeitos afetados pela crise, sem alterar a estrutura legal de classes, quóruns ou critérios de votação. A assembleia geral de credores conserva sua função própria, já examinada na seção 4.2; a mediação não a substitui nem antecipa seus efeitos jurídicos. Seu papel é anterior e complementar: organizar a escuta, permitir que interesses relevantes sejam apresentados antes da votação e evitar que a assembleia se converta no primeiro espaço efetivo de contato entre posições já cristalizadas. Carnaúba (2023, p. 120) identifica déficits de participação e representação no fenômeno recuperacional, especialmente porque nem todos os afetados pela crise possuem a mesma capacidade de influência sobre a elaboração do plano (Carnaúba, 2023, p. 120).

A participação qualificada pressupõe desenho procedimental. Em recuperações complexas, a simples abertura de uma sessão coletiva pode reproduzir desigualdades de voz, conhecimento e organização. A mediação deve, portanto, trabalhar com módulos: sessões informativas gerais, reuniões temáticas, diálogos por classes, canais de esclarecimento, grupos representativos, participação de assessores técnicos e, quando necessário, reuniões separadas. A Recomendação CNJ nº 71/2020, ao prever negociação, conciliação e mediação em modalidades individuais ou coletivas, presenciais ou virtuais, oferece base institucional para esse desenho mais flexível, especialmente no âmbito dos CEJUSCs Empresariais (Conselho Nacional de Justiça, 2020).

Essa arquitetura deliberativa permite incluir sujeitos que, embora nem sempre sejam titulares de voto concursal, influenciam

58 Participação qualificada não significa ampliação informal de quóruns ou alteração das regras de votação, mas criação de condições procedimentais para que sujeitos afetados pela crise apresentem informações, interesses e objeções relevantes à solução recuperacional, inclusive quando sua influência não se exerça por voto assemblear direto (Carnaúba, 2023, p. 120 e 133-134).

a viabilidade prática da reorganização: fornecedores estratégicos, trabalhadores, sindicatos, sócios, acionistas, arrendadores, financiadores, reguladores, clientes relevantes e credores extraconcursais. O objetivo não é democratizar informalmente a votação, mas reconhecer que a empresa em crise se sustenta por relações continuadas cuja ruptura pode comprometer a execução do plano. A Recomendação CNJ nº 58/2019, na redação alterada pela Recomendação nº 112/2021, recomenda o uso da mediação para auxiliar conflitos entre empresário ou sociedade, em recuperação ou falidos, e credores, fornecedores, sócios, acionistas e terceiros interessados no processo (Conselho Nacional de Justiça, 2019).

A construção de consenso[59], nesse contexto, não significa unanimidade, harmonia plena ou supressão do conflito. Significa produzir, quando possível, uma solução mais amadurecida do que a resultante de uma votação meramente defensiva. Carnaúba, ao aproximar mediação e construção de consenso, destaca que o processo consensual pode ser útil para permitir que os interesses dos sujeitos afetados influenciem a tomada de decisão na recuperação judicial, inclusive por meio de participação direta ou por representação (Carnaúba, 2023, p. 11 e 129-133).

Essa leitura permite compreender a mediação como técnica de preparação da deliberação coletiva, e não como concorrente da assembleia. A assembleia decide nos termos da lei; a mediação qualifica o ambiente decisório que a antecede ou a acompanha. Por essa razão, o resultado mediado pode aparecer sob diferentes formas: revisão de cláusulas do plano, criação de mecanismos de fiscalização, esclarecimento de garantias, pactuação de cronogramas setoriais, preservação de contratos essenciais ou redução de objeções específicas. A Comissão Especial de Recuperação Judicial, Extrajudicial

59 Construção de consenso é compreendida como processo de amadurecimento progressivo de soluções coletivas, sem equivaler à unanimidade. No contexto recuperacional, pode consistir na redução de dissensos relevantes, na incorporação de interesses antes não considerados, na reformulação de cláusulas do plano ou na formação de uma aceitação mais estável do que a simples aprovação majoritária mínima (Carnaúba, 2023, p. 128-130).

e Falência (2022, p. 25), no Manual Prático, ressalta que, na mediação antecedente à recuperação judicial, devedor e credores são livres para estabelecer a melhor composição para adimplemento das obrigações, desde que respeitados os limites legais aplicáveis (Comissão Especial de Recuperação Judicial, Extrajudicial e Falência, 2022, p. 25).

4.3.4. HIPÓTESES EM QUE A MEDIAÇÃO REFORÇA A AUTONOMIA PRIVADA NA RECUPERAÇÃO JUDICIAL

A mediação reforça a autonomia privada, em primeiro lugar, na negociação do plano de recuperação judicial. O plano, já examinado anteriormente, não será aqui reconstruído em seus elementos técnicos; interessa apenas como campo de ajuste entre capacidade econômica da recuperanda e expectativas juridicamente protegidas dos credores. A mediação pode anteceder a apresentação do plano, acompanhar a negociação de aditivos ou ser instaurada após objeções relevantes, permitindo que o conteúdo da proposta seja discutido antes de sua transformação em disputa assemblear binária. Carnaúba situa a negociação do plano entre os objetos possíveis da mediação recuperacional, ao lado de outros temas que interferem diretamente na organização da vontade coletiva (Carnaúba, 2023, p. 175).

Essa utilidade é ainda maior quando a discussão do plano envolve cláusulas operacionais complexas, como alienação de ativos, preservação de contratos essenciais, substituição de garantias, capitalização de créditos, mecanismos de fiscalização, eventos de inadimplemento, indexadores, gatilhos de pagamento ou tratamento de credores estratégicos. Nesses casos, a mediação não apenas aproxima posições; ela permite decompor a proposta em variáveis negociáveis, evitando que a assembleia tenha de deliberar sobre um pacote rígido, de difícil compreensão ou politicamente polarizado. Delgado (2021, p. 56 e 59) observa que a mediação pode abreviar conflitos, reduzir questões submetidas ao magistrado e cooperar para a manutenção da atividade empresarial, desde que aplicada de modo

compatível com a pluralidade de sujeitos do processo recuperacional (Delgado, 2021, p. 56 e 59).

A segunda hipótese diz respeito aos conflitos societários em sociedades em dificuldade. Divergências entre sócios, acionistas, controladores, investidores e administradores podem comprometer a coerência da proposta apresentada aos credores, especialmente quando envolvem aporte de recursos, alienação de ativos, substituição de administradores, diluição de participação ou mudança de estratégia empresarial. A Lei nº 11.101/2005 admite mediação em disputas entre sócios e acionistas de sociedade em dificuldade ou em recuperação judicial, e Carnaúba (2023, p. 176) também identifica essas disputas como objeto possível de mediação no itinerário recuperacional (Brasil, 2005; Carnaúba, 2023, p. 176).

A terceira hipótese envolve fornecedores estratégicos, credores não sujeitos, credores extraconcursais e outros contratantes cuja posição não se resolve apenas pela votação do plano. A autonomia privada desses agentes manifesta-se na continuidade, renegociação ou ruptura de vínculos empresariais essenciais; por isso, sua participação mediada pode ser determinante para preservar fluxo de insumos, logística, tecnologia, arrendamentos, licenças, energia, distribuição ou financiamento. A Lei nº 11.101/2005 prevê expressamente a possibilidade de mediação em conflitos com credores não sujeitos e extraconcursais, bem como em conflitos envolvendo concessionárias ou permissionárias de serviços públicos e órgãos reguladores (Brasil, 2005; Carnaúba, 2023, p. 177-178).

A quarta hipótese recai sobre conflitos de cumprimento do plano. A homologação não encerra a necessidade de coordenação privada; ao contrário, inaugura fase em que cláusulas podem exigir interpretação, ajustes operacionais, cronogramas de acompanhamento, substituição de garantias ou tratamento de eventos supervenientes. A mediação, nesse ponto, pode funcionar como tecnologia de gestão de controvérsias pós-homologatórias, evitando que toda divergência operacional seja imediatamente judicializada. Reis Júnior (2023, p. 8-10) observa que a mediação, ao ser incorporada ao ambiente

recuperacional, apresenta-se como alternativa promissora para ressignificação do conflito, com agilidade e menor custo, sem afastar os desafios próprios de sua aplicação (Reis Júnior, 2023, p. 8-10).

A quinta hipótese relaciona-se à própria governança comunicacional da crise. Em recuperações de grande porte, a ausência de canais estáveis de diálogo tende a produzir boatos, resistência defensiva, impugnações repetitivas e perda de confiança. A mediação pode criar canais institucionais de informação, permitir reuniões por grupos de credores, organizar demandas recorrentes e reduzir ruídos entre documentos técnicos e compreensão prática. A Comissão Especial de Recuperação Judicial, Extrajudicial e Falência (2022, p. 14 e 31), no Manual Prático, registra que a Recomendação nº 58/CNJ buscou exatamente incentivar o uso da mediação em conflitos entre devedor, credores, fornecedores, sócios, acionistas e terceiros interessados, inclusive porque processos recuperacionais abrangem interesses múltiplos e pressupõem ampla negociação (Comissão Especial de Recuperação Judicial, Extrajudicial e Falência, 2022, p. 14 e 31).

4.3.5. LIMITES DA MEDIAÇÃO COMO INSTRUMENTO DE AUTONOMIA

A mediação somente reforça a autonomia privada se permanecer dentro da moldura jurídica do procedimento recuperacional. O art. 20-B, § 2º, da Lei nº 11.101/2005 veda a conciliação e a mediação sobre a natureza jurídica e a classificação dos créditos, bem como sobre critérios de votação em assembleia geral de credores. Essa vedação é dogmaticamente decisiva: a autonomia pode construir soluções negociais, mas não pode redefinir, por acordo, as premissas legais que estruturam a formação da vontade coletiva. Carnaúba (2023, p. 69-71) registra esse limite ao analisar a inserção dos arts. 20-A a 20-D na LREF, observando que a mediação recuperacional deve respeitar as balizas cogentes do regime concursal (Brasil, 2005; Carnaúba, 2023, p. 69-71).

Outro limite está na proteção contra acordos seletivos. A mediação não pode servir para produzir vantagens ocultas a determinados credores, contornar a publicidade do processo ou deslocar para tratativas privadas temas que deveriam ser conhecidos pela coletividade. A confidencialidade protege o ambiente negocial, mas não autoriza a formação de uma zona de invisibilidade juridicamente imune ao controle. Daí a importância da homologação judicial quando o acordo produzir efeitos processuais, afetar direitos de terceiros ou envolver direitos indisponíveis transigíveis, conforme a Lei nº 13.140/2015 (Brasil, 2015a; Carnaúba, 2023, p. 195-196).

Também se deve recusar a utilização da mediação como instrumento de pressão sobre credores vulneráveis. Trabalhadores, pequenos fornecedores, prestadores pulverizados e credores sem assessoria técnica podem ser conduzidos a concessões mal compreendidas quando a mediação é apresentada como única alternativa à falência ou como condição informal de preservação de relações comerciais. A presença de advogados, embora nem sempre obrigatória em toda mediação, desempenha papel relevante na orientação das partes sobre seus direitos, procedimento e soluções possíveis, como reconhece o Manual Prático (Comissão Especial de Recuperação Judicial, Extrajudicial e Falência, 2022, p. 32; Brasil, 2015a).

Há, ainda, limite relacionado à imparcialidade e à separação de funções. Magistrado e administrador judicial podem incentivar a autocomposição, fiscalizar a regularidade do procedimento e, no caso do administrador, estimular métodos adequados de solução de conflitos; não devem, contudo, atuar como mediadores, pois a cumulação comprometeria a neutralidade do procedimento e a confidencialidade das informações compartilhadas. A Comissão Especial de Recuperação Judicial, Extrajudicial e Falência (2022, p. 31-32), no Manual Prático, destaca que as funções de administrador judicial, juiz e mediador são distintas, sendo vedada sua cumulação pelo mesmo profissional (Comissão Especial de Recuperação Judicial, Extrajudicial e Falência, 2022, p. 31-32; Brasil, 2005).

Esses limites não diminuem a relevância da mediação; ao contrário, definem as condições de sua legitimidade. Em ambiente concursal, a consensualidade sem legalidade pode converter-se em privatização indevida do procedimento; a legalidade sem espaço negocial pode produzir deliberações formais, mas pouco aderentes à realidade econômica da empresa. A mediação se situa precisamente entre esses dois riscos: reforça a autonomia quando amplia informação, participação e capacidade de composição; fragiliza-a quando encobre assimetrias, favorecimentos ou coerções sutis.

4.3.6. CONTORNOS DO PAPEL DO JUDICIÁRIO NA LEGITIMAÇÃO DAS SOLUÇÕES AUTOCOMPOSITIVAS

O papel do Judiciário é relevante porque a mediação recuperacional não opera em ambiente puramente privado. A autonomia das partes é exercida dentro de um processo judicial que organiza efeitos coletivos, suspende iniciativas individuais, coordena classes de credores e atribui eficácia a deliberações que podem atingir ausentes, dissidentes e terceiros juridicamente afetados. O Judiciário, portanto, não legitima a solução autocompositiva por substituir a vontade privada, mas por verificar se o resultado consensual respeita a moldura legal que torna possível sua eficácia coletiva (Brasil, 2005; Pimenta, 2026a, p. 217).

Essa legitimação judicial possui três dimensões. A primeira é procedimental: compete ao juiz assegurar que a mediação não suprima garantias do processo recuperacional, não desloque a assembleia de sua função legal e não prejudique o contraditório dos sujeitos afetados. A segunda é material: cabe verificar se o acordo não viola normas cogentes, classificação de créditos, critérios de votação, paridade entre credores em situação equivalente, boa-fé ou direitos de terceiros. A terceira é institucional: a homologação deve preservar a confiança no procedimento, evitando que soluções privadas sejam percebidas como acordos opacos entre sujeitos mais fortes (Carnaúba, 2023, p. 195-196; Brasil, 2005).

O Judiciário deve, entretanto, exercer esse controle sem transformar a mediação em etapa de tutela paternalista. A Recomendação CNJ nº 58/2019 orienta os magistrados a promover, sempre que possível, o uso da mediação em recuperações empresariais e falências; a Recomendação CNJ nº 71/2020, por sua vez, estimula a criação de CEJUSCs Empresariais para conflitos envolvendo matérias empresariais de qualquer natureza e valor. Esses atos não autorizam o juiz a impor resultados consensuais, mas indicam um modelo de jurisdição que organiza o acesso a meios adequados e supervisiona sua compatibilidade com o processo (Conselho Nacional de Justiça, 2019; Conselho Nacional de Justiça, 2020).

A atuação judicial adequada, portanto, é de contenção e viabilização. É contenção porque impede que a mediação ultrapasse seus limites, capture credores vulneráveis, produza acordos seletivos ou altere elementos estruturantes da deliberação concursal. É viabilização porque permite que o processo de recuperação judicial incorpore técnicas de diálogo, informação e construção negocial sem perder sua unidade institucional. A Comissão Especial de Recuperação Judicial, Extrajudicial e Falência (2022, p. 32), no Manual Prático, registra que o juiz pode designar sessão de mediação, supervisionar o trabalho dos mediadores e homologar acordos, ao mesmo tempo em que a mediação deve ser incentivada em qualquer grau de jurisdição (Comissão Especial de Recuperação Judicial, Extrajudicial e Falência, 2022, p. 32).

Daí decorre que a homologação judicial não deve ser tratada como chancela automática do acordo, mas como juízo de compatibilidade normativa. O magistrado não reescreve a solução negociada, não substitui a avaliação econômica dos credores e não impõe termos que as partes não aceitaram; examina, contudo, se a composição foi formada por sujeitos legitimados, se não viola a estrutura do concurso, se não compromete direitos de terceiros e se preserva transparência suficiente para produzir efeitos no processo. Essa leitura harmoniza a autonomia privada, o controle jurisdicional de legalidade e a segurança

jurídica indispensável à eficácia das soluções autocompositivas (Brasil, 2005; 2015a).

Conclui-se, assim, que a mediação reforça a autonomia privada recuperacional apenas quando inserida em uma arquitetura institucional que combine liberdade negocial, participação informada, transparência seletiva, confidencialidade funcional e controle judicial de legalidade. O Judiciário não é antagonista da consensualidade nem seu proprietário; é a instância que legitima, estabiliza e limita os resultados autocompositivos quando estes pretendem produzir efeitos no espaço coletivo da recuperação judicial.

4.4. MEDIAÇÃO ANTECEDENTE VS. MEDIAÇÃO INCIDENTAL À RECUPERAÇÃO JUDICIAL

Depois de delineada a autonomia privada como fundamento jurídico da atuação negocial em contextos de crise, examinados os seus limites no procedimento recuperacional e demonstrado que a mediação pode reforçar, e não substituir, a formação da vontade das partes, torna-se necessário precisar em que momento essa autonomia mediada se manifesta com maior intensidade: antes ou durante a recuperação judicial. A distinção entre mediação antecedente[60] e mediação incidental[61] não se reduz, portanto, a uma classificação cronológica. Ela revela duas formas distintas de operação da liberdade negocial em ambiente de insolvência: a primeira voltada à prevenção, ao diagnóstico e à tentativa de reorganização pré-processual da crise; a segunda dirigida à gestão de impasses já inseridos em uma moldura

60 Mediação antecedente é a mediação instaurada antes do ajuizamento da recuperação judicial ou da plena judicialização da crise, voltada à negociação de dívidas, preservação de relações negociais e eventual estabilização provisória das execuções, nos termos do art. 20-B, IV e § 1º, da Lei nº 11.101/2005 (Brasil, 2005; Carnaúba, 2023, p. 75).

61 Mediação incidental é a mediação instaurada durante o processo de recuperação judicial ou em conexão direta com ele, com função de organizar impasses, qualificar a deliberação, auxiliar a execução do plano ou tratar conflitos conexos, sem substituir assembleia, plano, administrador judicial ou controle jurisdicional (Carnaúba, 2023, p. 134 e 167; Brasil, 2005).

concursal, na qual a autonomia privada passa a conviver com regras mais densas de coletivização, publicidade, deliberação e controle judicial.

Essa modulação é decisiva para evitar duas leituras reducionistas desses dois tipos de mediação, na medida em que a primeira consistiria em tratar a mediação antecedente como espécie de recuperação judicial informal, apta a produzir, sem processo, efeitos equivalentes à disciplina concursal, ao passo que a segunda consistiria em ver a mediação incidental como etapa meramente acessória, voltada apenas à redução de incidentes periféricos. Nenhuma dessas compreensões é adequada. Carnaúba (2023, p. 75) observa que o art. 20-B, IV, inaugura, no direito positivo brasileiro, a previsão de mediações antecedentes em relação aos processos de recuperação judicial, em nascedouro distinto das mediações incidentais, que já se apresentavam como prática emergente e ganharam novo incentivo com a reforma (Carnaúba, 2023, p. 75). A diferença, portanto, não reside na maior ou menor importância de uma modalidade, mas no tipo de problema institucional que cada uma se propõe a enfrentar.

A mediação antecedente deve ser compreendida como uma técnica de aproximação negocial da crise, acionada antes que o devedor ingresse plenamente no regime recuperacional, quando ainda se pretende aferir se há informação suficiente, confiança mínima e disposição efetiva dos credores para uma composição que preserve valor sem necessidade de imediata judicialização. Já a mediação incidental atua quando a crise se encontra inserida, direta ou indiretamente, em processo de recuperação judicial, e por isso sua utilidade não se projeta sobre a prevenção do concurso, mas sobre a organização dos dissensos que interferem na deliberação, no cumprimento do plano, na preservação de contratos relevantes e na estabilidade das soluções já aprovadas. Reis Júnior (2021, p. 89-90) ressalta que a reforma da Lei nº 11.101/2005 procurou estimular um ambiente de negociação coletiva, inclusive em fase prévia, com mínima intervenção judicial e com o emprego de mediação e

conciliação como instrumentos de composição da crise (Reis Júnior, 2021, p. 89-90).

Essa distinção encerra, no interior do próprio capítulo ora desenvolvido, o percurso lógico iniciado com a autonomia privada: depois de demonstrar que a vontade negocial não desaparece na insolvência, mas se transforma em autonomia regulada, coletiva e supervisionada, a comparação entre mediação antecedente e incidental permite identificar o momento institucional em que essa autonomia pode ser exercida com maior proveito. A pergunta deixa de ser apenas se a mediação é compatível com a recuperação judicial e passa a ser quando, com que finalidade, por quais sujeitos, sob quais limites e com qual grau de intervenção judicial ela deve ser empregada.

4.4.1. DELIMITAÇÃO NORMATIVA DAS MEDIAÇÕES ANTECEDENTES E INCIDENTAIS

A Seção II-A da Lei nº 11.101/2005 deve ser lida como disciplina de desenho institucional da consensualidade em matéria de insolvência, e não como autorização genérica para que partes em crise simplesmente "tentem acordo". O art. 20-A estabelece uma diretriz de incentivo à conciliação e à mediação em qualquer grau de jurisdição, mas preserva a autonomia temporal do procedimento recuperacional ao afirmar que, como regra, a sua utilização não suspende os prazos legais, salvo consenso entre as partes ou determinação judicial. Com isso, a lei evita que a mediação seja convertida em expediente de paralisação automática do processo e, ao mesmo tempo, reconhece que a consensualidade pode atuar em distintos momentos da crise empresarial (Brasil, 2005).

O caput do art. 20-B é igualmente relevante porque não encerra a mediação em hipóteses taxativas. Ao admitir conciliações e mediações antecedentes ou incidentais "notadamente" nas situações que enumera, a norma indica campos preferenciais de incidência, sem afastar outros conflitos compatíveis com a lógica recuperacional. Essa abertura é coerente com a própria natureza da mediação, que exige

desenho procedimental ajustado à complexidade da controvérsia, mas também impõe cautela: a flexibilidade do método não autoriza a flexibilização de normas cogentes, de critérios de votação, de classificação de créditos ou de direitos de terceiros não participantes. Carnaúba (2023, p. 75) sustenta que a Seção II-A representa possibilidade adicional de tratamento adequado de disputas, não um conjunto de regras restritivo de direitos ou de interpretação limitadora da mediação (Carnaúba, 2023, p. 75).

No núcleo da mediação antecedente, o art. 20-B, IV, e o § 1º do mesmo dispositivo autorizam a negociação de dívidas e respectivas formas de pagamento entre empresa em dificuldade e credores antes do ajuizamento da recuperação judicial, inclusive com a possibilidade de tutela cautelar antecedente[62] para suspensão das execuções pelo prazo de até sessenta dias. A relevância jurídica dessa previsão está em permitir que a crise seja estabilizada minimamente antes da sua plena processualização, desde que a empresa demonstre preencher os requisitos legais para eventual recuperação e que a suspensão não opere como blindagem patrimonial desprovida de transparência (Brasil, 2005).

Os incisos I, II e III do art. 20-B, por outro lado, revelam hipóteses que, embora possam surgir em fase pré-processual, tendem a se conectar com recuperações já instauradas ou com conflitos que gravitam em torno delas: disputas entre sócios e acionistas de sociedade em dificuldade ou em recuperação, litígios com credores não sujeitos ou extraconcursais, conflitos envolvendo concessionárias, permissionárias, órgãos reguladores e entes públicos, bem como créditos extraconcursais em contexto de calamidade pública. A mediação incidental, nesse plano, não se define apenas por ocorrer após o ajuizamento do pedido, mas por atuar sobre conflitos cuja

62 Tutela cautelar antecedente, no contexto do art. 20-B, § 1º, da Lei nº 11.101/2005, corresponde à medida judicial destinada a suspender execuções contra a empresa em dificuldade pelo prazo de até 60 dias, a fim de permitir tentativa de composição com credores em mediação ou conciliação; se houver posterior pedido recuperacional, esse período será deduzido do prazo de suspensão do art. 6º (Brasil, 2005; Reis Júnior, 2021, p. 90).

solução interfere na coerência, na executabilidade ou na estabilidade do procedimento recuperacional.

A delimitação normativa precisa ainda ser compatibilizada com a Lei nº 13.140/2015 e com o Código de Processo Civil. A Lei de Mediação preserva a voluntariedade, a confidencialidade, a boa-fé, a autonomia da vontade e a ausência de poder decisório do mediador; o CPC, por sua vez, consagra o estímulo aos métodos consensuais e admite a suspensão do processo para tentativa de autocomposição, sem impedir medidas de urgência. Assim, a disciplina recuperacional não inaugura um sistema apartado de mediação, mas especializa, para o ambiente de insolvência, técnicas autocompositivas já incorporadas ao processo civil brasileiro (Brasil, 2015a; 2015b).

Delgado (2021, p. 73-74) observa que a positivação trazida pela Lei nº 14.112/2020 não surgiu em vazio normativo, pois resultou de movimento anterior de reconhecimento doutrinário, jurisprudencial e institucional da compatibilidade entre mediação, conciliação e recuperação judicial (Delgado, 2021, p. 73-74). Essa constatação é importante para evitar uma leitura meramente inovacionista da reforma: a lei não criou uma mediação recuperacional abstrata, mas consolidou uma prática que já vinha sendo testada sob influência do CPC, da Lei de Mediação, das recomendações do CNJ e de experiências concretas em grandes processos recuperacionais.

4.4.2. MEDIAÇÃO ANTECEDENTE: PREVENÇÃO DA JUDICIALIZAÇÃO, TESTE DE VIABILIDADE E NEGOCIAÇÃO PRÉ-RECUPERACIONAL

A mediação antecedente situa-se no espaço de pré-insolvência[63], isto é, no intervalo em que a crise já se manifesta com intensidade

63 Pré-insolvência é empregada, neste trecho, como estágio anterior à instauração formal do processo recuperacional, no qual a crise econômico-financeira já exige renegociação estruturada, mas ainda pode ser administrada por mecanismos preventivos, extrajudiciais ou pré-processuais de composição (Reis Júnior, 2021, p. 89-90; Comissão Especial de Recuperação Judicial, Extrajudicial e Falência, 2022, p. 28-31).

suficiente para exigir renegociação estruturada, mas ainda não se converteu, necessariamente, em pedido de recuperação judicial. Sua função não é antecipar informalmente os efeitos do concurso, e sim verificar se devedor e credores relevantes ainda conseguem produzir, em ambiente controlado, uma solução privada capaz de preservar relações econômicas essenciais, reduzir a escalada litigiosa e evitar que a judicialização se torne a primeira resposta institucional à crise.

Essa função preventiva apresenta, ao menos, três dimensões complementares. A primeira é antijudicializante, pois uma composição suficiente entre devedor e credores centrais pode tornar desnecessário o pedido recuperacional ou deslocar a solução para via menos intrusiva. A segunda é preparatória, na medida em que, mesmo quando a recuperação se revelar inevitável, a mediação prévia pode organizar informações, identificar credores resistentes, calibrar propostas e reduzir o grau de surpresa do processo. A terceira é diagnóstica, porquanto a ausência de adesão mínima, a recusa sistemática de fornecimento de dados ou a incompatibilidade entre fluxo de caixa e concessões pretendidas podem revelar que a empresa não dispõe de condições negociais para uma reestruturação consensual útil. Reis Júnior (2021, p. 89) observa que a sistemática introduzida pela Lei nº 14.112/2020 incentiva a renegociação coletiva de dívidas em ambiente predominantemente extrajudicial, com mínima intervenção judicial e mediante mediação ou conciliação (Reis Júnior, 2021, p. 89).

O ponto mais inovador da mediação antecedente não está apenas na tentativa de acordo, mas na possibilidade de testar a viabilidade relacional da reorganização. A viabilidade econômica, já desenvolvida em momento próprio, permanece indispensável; entretanto, em contextos de insolvência, também importa aferir se credores estratégicos aceitam dialogar, se fornecedores preservam confiança mínima, se instituições financeiras admitem reescalonamento, se sócios e administradores conseguem apresentar uma narrativa coerente da crise e se há informações suficientes para que a negociação não se reduza a promessa unilateral da devedora. Lana e Pimenta advertiram, sob perspectiva econômica, que negociações podem

produzir resultados ineficientes quando uma parte não dispõe de informação confiável sobre ativos, riscos e alternativas de recebimento (Lana; Pimenta, 2020, p. 52).

A tutela cautelar antecedente prevista no art. 20-B, § 1º, deve ser compreendida como janela juridicamente controlada de estabilização negocial. O prazo de até sessenta dias não constitui antecipação ilimitada nem duplicação artificial do *stay period*, justamente porque o § 3º do art. 20-B determina que esse período será deduzido do prazo de suspensão previsto no art. 6º caso sobrevenha pedido de recuperação judicial ou extrajudicial. A norma, portanto, procura equilibrar dois objetivos: conceder tempo mínimo para a negociação pré-processual e impedir que a mediação seja instrumentalizada para ampliar, sem ônus, a proteção concursal do devedor (Brasil, 2005).

Esse mecanismo também impõe uma disciplina informacional ao devedor. Ao pleitear a tutela cautelar, a empresa deve demonstrar que preenche requisitos para eventual recuperação judicial e que a suspensão das execuções é funcional à composição com os credores, não simples adiamento da cobrança. A Comissão Especial de Recuperação Judicial, Extrajudicial e Falência (2022, p. 31-33), no Manual Prático de Mediação Empresarial, registra que a Recomendação CNJ nº 71/2020 corroborou o uso da mediação empresarial na fase pré-processual, inclusive no procedimento do art. 20-B, § 1º, da Lei nº 11.101/2005, mas enfatiza a necessidade de indicação das partes, documentos constitutivos, descrição dos fatos, pedidos e elementos essenciais à compreensão da controvérsia (Comissão Especial de Recuperação Judicial, Extrajudicial e Falência, 2022, p. 31-33).

Sob a perspectiva da autonomia privada empresarial, a mediação antecedente preserva uma dimensão de iniciativa que se torna mais estreita depois do ajuizamento da recuperação. Antes da plena coletivização do passivo, a empresa ainda pode propor uma arquitetura inicial de negociação, selecionar credores cuja participação seja decisiva, preservar canais contratuais sensíveis e testar alternativas de reorganização sem a exposição integral decorrente do processo recuperacional. Essa autonomia, contudo, não é ilimitada: quanto

maior o potencial impacto da negociação sobre a coletividade de credores, mais intensa deverá ser a exigência de transparência, coerência informacional e posterior controle judicial, se houver formalização de acordo com efeitos relevantes.

O resultado útil da mediação antecedente pode assumir diferentes formas. Em sua expressão mais intensa, pode evitar a recuperação judicial, quando a composição privada reorganiza passivos suficientes para restabelecer a continuidade operacional. Em sua expressão intermediária, pode preparar pedido recuperacional mais qualificado, com plano menos improvisado, mapa de resistências já identificado e maior previsibilidade quanto à postura dos credores. Em sua expressão negativa, mas ainda funcional, pode revelar a inviabilidade da composição prévia, evitando que o devedor confunda expectativa abstrata de acordo com efetiva capacidade de reorganização negocial.

4.4.3. RISCOS E LIMITES DA MEDIAÇÃO ANTECEDENTE

A utilidade da mediação antecedente não elimina seus riscos, justamente porque ela opera em fase de menor publicidade e menor institucionalização da crise. Nesse espaço, o procedimento pode ser desvirtuado em instrumento de ganho de tempo, blindagem patrimonial informal, seleção estratégica de credores ou pressão sobre sujeitos economicamente mais vulneráveis. O risco não está na mediação em si, mas no seu uso desconectado de boa-fé, transparência mínima e finalidade reorganizacional. Carnaúba (2023, p. 75) observa que a mediação antecedente prevista no inciso IV do art. 20-B pode ser entendida como negociação prévia, mas essa previsão não autoriza interpretar a Seção II-A como sistema restritivo ou deformador das garantias próprias da recuperação judicial (Carnaúba, 2023, p. 75).

O primeiro limite, portanto, é teleológico. A mediação antecedente existe para permitir negociação séria em estágio pré-recuperacional, não para criar moratória privada sem ônus informacional. A tutela cautelar exige probabilidade do direito e perigo de dano ou risco ao resultado útil, de modo que a suspensão

de execuções deve estar vinculada à chance concreta de composição, e não à conveniência unilateral do devedor. Caso contrário, a técnica deixaria de servir à autonomia privada e passaria a produzir o efeito inverso: restrição judicial de direitos creditórios sem contrapartida negocial suficiente.

O segundo limite diz respeito ao universo de credores afetados. A fase antecedente pode justificar a convocação de credores estratégicos ou de grupos específicos, mas não autoriza a produção de efeitos negativos sobre sujeitos que não tenham sido adequadamente indicados, cientificados ou inseridos no procedimento. A mediação pré-processual tende a ser mais eficiente quando envolve credores capazes de influenciar a continuidade operacional da empresa; todavia, essa seletividade funcional não pode converter-se em discriminação indevida, favorecimento oculto ou reorganização privada incompatível com a estrutura coletiva que poderá surgir em eventual recuperação.

O terceiro limite decorre da confidencialidade. Como já se assentou ao examinar a mediação como reforço da autonomia, o sigilo é instrumento de proteção do diálogo, não autorização para opacidade lesiva. Na fase antecedente, essa tensão se intensifica porque determinadas informações podem permanecer reservadas durante a negociação, mas não podem ser omitidas da coletividade se, posteriormente, a empresa requerer recuperação judicial e pretender que acordos ou concessões prévias influenciem a formação da vontade dos credores. A Lei nº 13.140/2015 admite a confidencialidade como regra, mas ressalva hipóteses de exigência legal, decisão das partes e necessidade de cumprimento do acordo (Brasil, 2015b).

O parágrafo único do art. 20-C revela, precisamente, a preocupação do legislador com o risco de uso oportunista de acordos pré-processuais. Ao prever que, requerida recuperação judicial ou extrajudicial em até 360 dias do acordo firmado na fase prévia, o credor terá reconstituídos seus direitos e garantias nas condições originalmente contratadas, deduzidos valores pagos e ressalvados atos validamente praticados, a norma reduz o temor de que concessões

antecedentemente pactuadas se transformem em perda estrutural injustificada em eventual processo concursal (Brasil, 2005).

Essa regra produz uma dupla racionalidade. De um lado, incentiva credores a participar da mediação antecedente, porque lhes assegura que a cooperação prévia não será necessariamente convertida em desvantagem caso o devedor, logo depois, ingresse em recuperação. De outro, desestimula o devedor a utilizar acordos pré-processuais como mecanismo de captura de credores isolados, pois eventual judicialização posterior reabre, nos limites legais, direitos e garantias originalmente contratados. Carnaúba (2023, p. 79-80) identifica nesse dispositivo uma preocupação com a segurança jurídica e com o tratamento isonômico entre credores, especialmente porque acordos obtidos em mediação podem repercutir sobre sujeitos que não participaram diretamente das tratativas (Carnaúba, 2023, p. 79-80).

Também merece atenção o risco de captura da mediação antecedente por credores economicamente mais fortes. Instituições financeiras sofisticadas, fornecedores indispensáveis ou titulares de garantias robustas podem exigir condições individualmente racionais, mas coletivamente desestabilizadoras, sobretudo quando a empresa depende da continuidade dessas relações. A mediação antecedente deve, portanto, ser desenhada para favorecer soluções privadas compatíveis com eventual reorganização coletiva, e não para permitir que a fase pré-processual antecipe privilégios que o regime concursal não admitiria.

4.4.4. MEDIAÇÃO INCIDENTAL: GESTÃO DE CONFLITOS NO CURSO DA RECUPERAÇÃO JUDICIAL

A mediação incidental atua em ambiente institucional diverso, pois a crise já se encontra judicializada ou diretamente conectada a processo recuperacional em curso. Seu campo próprio não é prevenir a recuperação judicial, mas administrar conflitos que, se deixados ao ritmo ordinário da litigiosidade, podem comprometer a deliberação

dos credores, a execução do plano, a preservação de contratos essenciais ou a confiança mínima necessária ao cumprimento das soluções aprovadas. Carnaúba (2023, p. 134) ressalta que a mediação jamais se apresentou aos processos concursais como substituto da assembleia geral de credores ou como forma absolutamente superior às demais arenas de solução de conflitos, tendo papel ancilar de criação de oportunidades de comunicação entre as partes (Carnaúba, 2023, p. 134).

As objeções ao plano representam uma primeira hipótese de utilidade. A objeção formal costuma condensar divergências econômicas, jurídicas e informacionais, mas nem sempre revela os interesses concretos que sustentam a resistência. Um credor pode objetar porque desconfia das projeções financeiras, porque rejeita a extensão do deságio, porque teme perda de garantia, porque discorda do tratamento atribuído à sua classe ou porque utiliza a objeção como estratégia de barganha. A mediação incidental permite decompor essas objeções, distinguir impasses jurídicos de desconfianças negociais e identificar se há espaço para ajustes que preservem a estrutura legal da deliberação.

Os conflitos entre devedor e credores estratégicos constituem outra hipótese relevante, inclusive quando envolvem credores não sujeitos ou extraconcursais. A importância desses sujeitos não decorre apenas do valor nominal de seus créditos, mas da capacidade que determinadas relações têm de preservar ou destruir valor operacional: fornecimento de insumos, energia, tecnologia, logística, arrendamento, distribuição, financiamento ou licenças indispensáveis. Reis Júnior (2021, p. 89) registra que a mediação tem sido utilizada em recuperações judiciais para conflitos contratuais sobre manutenção ou rescisão de contratos, essencialidade de bens, valor do crédito, negociação do plano, solução de objeções e definição de cronograma de atos e prazos (Reis Júnior, 2021, p. 89).

As divergências entre classes de credores também podem justificar a mediação incidental, desde que se preserve a moldura legal de votação e classificação. Trabalhadores podem priorizar

previsibilidade e proteção alimentar; credores com garantia real podem avaliar a suficiência de garantias e a alternativa liquidatória; quirografários podem concentrar sua atenção em fluxo de pagamento, deságio e mecanismos de fiscalização; microempresas e empresas de pequeno porte podem ter baixa capacidade de suportar longas carências. A mediação não altera a posição jurídica desses grupos, mas pode tornar mais inteligíveis os interesses que explicam a resistência de cada classe.

Os conflitos societários que afetam a recuperação também revelam a utilidade da mediação incidental. Disputas entre sócios, acionistas, administradores ou controladores podem comprometer a credibilidade do devedor, bloquear aportes, inviabilizar alienações de ativos, desorganizar a governança ou produzir narrativas contraditórias perante credores. O art. 20-B, I, da Lei nº 11.101/2005 reconhece expressamente essa hipótese ao admitir mediação nas fases pré-processual e processual de disputas entre sócios e acionistas de sociedade em dificuldade ou em recuperação judicial, evidenciando que a crise recuperacional não se reduz ao passivo externo da empresa (Brasil, 2005).

A preservação de contratos essenciais e a gestão de disputas operacionais formam outra dimensão da mediação incidental. A recuperação pode ser formalmente aprovada e ainda assim fracassar se fornecedores cessarem entregas, se contratos críticos forem rescindidos, se clientes relevantes migrarem para concorrentes ou se obrigações regulatórias inviabilizarem a continuidade da atividade. Nesses casos, a mediação não atua como mecanismo de revisão judicial do plano, mas como instrumento de coordenação entre a solução homologada e a realidade operacional que precisa sustentá-la.

Por fim, a mediação incidental pode desempenhar função executiva após a aprovação do plano. A homologação não elimina conflitos interpretativos, inadimplementos pontuais, divergências sobre gatilhos de pagamento, necessidade de ajustes operacionais ou renegociação diante de fatos supervenientes. Carnaúba (2023, p. 167) observa que a fase executiva da recuperação judicial pode comportar

mediação para tratar de controvérsias posteriores, inclusive porque a sentença de encerramento não impede que a dinâmica de cumprimento do plano continue produzindo conflitos juridicamente relevantes (Carnaúba, 2023, p. 167).

4.4.5. MEDIAÇÃO INCIDENTAL, ASSEMBLEIA GERAL DE CREDORES E CONTROLE JUDICIAL

A relação entre mediação incidental e assembleia geral de credores deve ser definida pela complementaridade, e não pela substituição. A assembleia mantém sua função deliberativa, com classes, quóruns e efeitos previstos em lei; a mediação pode preparar, qualificar ou estabilizar o ambiente em que a deliberação ocorrerá. Essa distinção é essencial porque a solução consensual construída em sessões de mediação não pode absorver competências que a Lei nº 11.101/2005 atribuiu ao procedimento assemblear, especialmente quando houver efeitos vinculantes sobre credores dissidentes, ausentes ou vencidos (Brasil, 2005).

O art. 20-B, § 2º, funciona como cláusula de contenção da consensualidade recuperacional. Ao vedar conciliação e mediação sobre a natureza jurídica e a classificação de créditos, bem como sobre critérios de votação em assembleia geral de credores, a norma impede que a mediação seja utilizada para privatizar as bases de formação da vontade coletiva. Trata-se de limite coerente com o que já foi assentado sobre a autonomia privada regulada: a mediação pode qualificar a deliberação, mas não pode alterar, por acordo, os pressupostos legais que determinam quem vota, como vota e em que classe vota (Brasil, 2005).

A homologação judicial[64] dos acordos obtidos por mediação ou conciliação, prevista no art. 20-C, é outro elemento que diferencia a consensualidade recuperacional da autocomposição privada ordinária.

64 Homologação judicial é o ato pelo qual o juiz competente confere eficácia jurisdicional ao acordo obtido em mediação ou conciliação, após verificar sua compatibilidade com a Lei nº 11.101/2005, com normas cogentes, com a boa-fé e com

Não basta que as partes diretamente envolvidas reconheçam a utilidade do acordo; quando esse acordo se insere na crise empresarial e pode irradiar efeitos sobre a coletividade, torna-se necessário que o juízo competente verifique a compatibilidade da avença com a Lei nº 11.101/2005, com a boa-fé, com a transparência mínima e com a preservação da posição jurídica de credores ausentes ou vulneráveis (Brasil, 2005).

Esse controle, todavia, deve permanecer juridicamente delimitado. O juiz não deve substituir a avaliação econômica dos credores, redesenhar a proposta negocial por preferência própria ou transformar a homologação em juízo de conveniência empresarial. A sua função é examinar legalidade, regularidade procedimental, ausência de fraude, respeito a direitos indisponíveis ou transigíveis nos limites legais, preservação da isonomia possível e inexistência de prejuízo ilegítimo a terceiros. Carnaúba (2023, p. 80) afirma que a homologação decorre, antes de tudo, da necessidade de atenção ao tratamento isonômico dos credores e do poder-dever judicial de controlar a legalidade dos termos do acordo, sua consonância com a Lei nº 11.101/2005 e com normas cogentes do regime recuperacional (Carnaúba, 2023, p. 80).

A diferença entre controle de legalidade[65] e controle de mérito econômico é decisiva. No primeiro, o Judiciário assegura que a autonomia privada tenha sido exercida dentro da moldura normativa aplicável; no segundo, substituiria a racionalidade dos sujeitos econômicos por uma avaliação judicial de conveniência, o que comprometeria a própria lógica negocial da recuperação. Delgado (2021, p. 74-75) destaca que a mediação e a conciliação devem ser fomentadas sem afastar a manutenção das regras e deveres mínimos da legislação recuperacional, sendo imprescindível o controle de

a proteção dos credores atingidos direta ou indiretamente pela avença (Brasil, 2005; Carnaúba, 2023, p. 79-80).

65 Controle de legalidade significa o exame judicial da conformidade jurídica do acordo, do plano ou da deliberação com as normas legais aplicáveis, sem substituição do mérito econômico da decisão negocial dos credores ou das escolhas empresariais juridicamente admissíveis (Delgado, 2021, p. 74-75; Carnaúba, 2023, p. 80 e 84).

legalidade para preservar princípios caros ao procedimento e a igualdade dos envolvidos (Delgado, 2021, p. 74-75).

Também por isso, a mediação incidental não pode ser usada para contornar credores dissidentes por meio de acordos paralelos de baixa visibilidade. A confidencialidade protege a comunicação, mas não pode ocultar vantagens seletivas, garantias adicionais, pagamentos laterais ou condições que alterem substancialmente os incentivos de votação. Quando a solução obtida em mediação repercute sobre o plano, sobre a assembleia ou sobre a execução coletiva, a publicidade suficiente do resultado e a homologação judicial deixam de ser formalidades e passam a constituir pressupostos de confiança institucional.

4.4.6. COMPARAÇÃO FUNCIONAL ENTRE MEDIAÇÃO ANTECEDENTE E MEDIAÇÃO INCIDENTAL

A comparação funcional entre mediação antecedente e incidental revela que ambas reforçam a autonomia privada, mas por caminhos diversos. A antecedente opera antes da plena judicialização e, por isso, tende a preservar maior margem de iniciativa empresarial; a incidental atua quando a crise já está submetida a procedimento comum, de modo que a autonomia privada se manifesta de forma mais coletiva, procedimentalizada e condicionada às estruturas de deliberação da Lei nº 11.101/2005. A diferença de momento, portanto, produz diferenças de função, de sujeitos, de riscos e de intensidade do controle judicial.

Quanto ao grau de judicialização, a mediação antecedente pode ocorrer em ambiente extrajudicial, institucional ou pré-processual, com eventual tutela cautelar para suspensão temporária de execuções. A incidental, ao contrário, gravita em torno de processo já instaurado ou de conflito diretamente conectado a ele. A Comissão Especial de Recuperação Judicial, Extrajudicial e Falência (2022, p. 29), no Manual Prático de Mediação Empresarial, observa que a renegociação de dívidas pode ocorrer tanto em fase antecedente ao pedido quanto quando este já estiver em curso, inclusive em qualquer grau de

jurisdição, desde que observadas as classes de credores, a vedação de mediação sobre classificação de créditos e a necessidade de submissão do acordo à assembleia quando legalmente exigido (Comissão Especial de Recuperação Judicial, Extrajudicial e Falência, 2022, p. 29).

A função principal também se desloca. Na mediação antecedente, predomina a finalidade preventiva e diagnóstica: estabilizar a crise, testar a disposição dos credores, organizar informações e verificar se há solução prévia útil. Na incidental, prevalece a função organizadora, deliberativa e executiva: tratar objeções, conflitos societários, divergências entre classes, relações com credores estratégicos, preservação de contratos essenciais e problemas de cumprimento do plano. A antecedente pergunta se a recuperação judicial pode ser evitada, preparada ou substituída por composição menos intrusiva; a incidental pergunta como o processo já instaurado pode deliberar, executar e ajustar soluções com menor litigiosidade e maior legitimidade.

Os sujeitos envolvidos tendem igualmente a variar. Na mediação antecedente, a empresa pode buscar diálogo com credores-chave, financiadores, fornecedores estratégicos ou grupos cujo comportamento condiciona a continuidade operacional. Na incidental, a pluralidade tende a ser mais ampla e institucionalizada, podendo envolver classes de credores, administrador judicial, comitê de credores, sócios, acionistas, credores não sujeitos, entes públicos, órgãos reguladores e demais interessados. Essa ampliação subjetiva explica por que a mediação incidental exige desenho procedimental mais robusto, especialmente em matéria de representação, comunicação e documentação dos resultados.

A relação com o stay period evidencia outra diferença. Na mediação antecedente, a suspensão cautelar do art. 20-B, § 1º, pode funcionar como janela negocial de até sessenta dias, dedutível em caso de posterior recuperação. Na incidental, a mediação não cria, por si, suspensão adicional de prazos ou execuções, salvo consenso, decisão judicial ou hipótese legal específica. Carnaúba (2023, p. 171) adverte que a mediação não tem o condão de prorrogar automaticamente o stay

period para além dos limites do art. 6º, § 4º, e que qualquer deliberação sobre prazos deve ser informada, atenta aos prazos cogentes e aos impactos sobre a reorganização empresarial (Carnaúba, 2023, p. 171).

Os riscos oportunistas também não são idênticos. Na mediação antecedente, o risco principal é o uso do procedimento para ganhar tempo, ocultar informações, selecionar credores de forma estratégica ou negociar benefícios que desorganizem futura coletividade concursal. Na incidental, o risco desloca-se para a captura da deliberação, para a pressão sobre credores vulneráveis, para acordos paralelos que influenciem votos ou para o uso da confidencialidade como barreira à transparência necessária. Em ambas, a resposta jurídica não deve ser a rejeição da mediação, mas o aperfeiçoamento de seu desenho procedimental, com boa-fé, documentação adequada, controle de legalidade e preservação dos direitos de terceiros.

O impacto sobre a autonomia privada, por fim, distingue as duas modalidades. A mediação antecedente preserva a autonomia em seu momento defensivo, quando a empresa ainda tenta negociar a crise antes de se submeter integralmente à lógica concursal. A mediação incidental preserva a autonomia em seu momento cooperativo, quando devedor e credores já não podem agir como sujeitos isolados, mas ainda podem construir soluções mais bem informadas, menos litigiosas e mais aderentes ao plano ou aos conflitos que o cercam. Ambas podem ser economicamente eficientes, desde que utilizadas conforme a maturidade da crise, a qualidade das informações disponíveis e a efetiva boa-fé dos participantes.

4.4.7. CRITÉRIOS PARA ESCOLHA DO MOMENTO ADEQUADO DA MEDIAÇÃO

A escolha entre mediação antecedente e incidental deve ser orientada por critérios jurídicos e econômicos verificáveis, e não por preferência abstrata pela consensualidade. O primeiro critério é o estágio da crise empresarial. Crises incipientes, ainda não convertidas em litigiosidade generalizada, favorecem a mediação antecedente;

crises judicializadas, com objeções, conflitos entre classes, disputas societárias ou impasses de execução do plano, tendem a reclamar mediação incidental. O momento da mediação, portanto, deve corresponder ao grau de maturidade institucional do conflito.

O segundo critério é o perfil dos credores. Quando o passivo se concentra em poucos credores sofisticados, capazes de avaliar propostas complexas e negociar concessões coordenadas, a mediação antecedente pode produzir resultados relevantes. Quando o passivo é pulverizado, envolve trabalhadores, pequenos fornecedores, credores de baixa capacidade técnica ou grupos com interesses heterogêneos, a mediação incidental pode ser mais adequada, porque se apoia em estrutura processual já existente e permite mecanismos mais robustos de representação, publicidade e controle.

O terceiro critério está na existência de execuções em curso e no risco de deterioração de ativos. Se execuções isoladas ameaçam desorganizar a operação antes que as partes possam negociar, a tutela cautelar antecedente pode criar espaço mínimo para composição. Contudo, essa medida somente se justifica quando houver negociação real em curso ou perspectiva concreta de instaurá-la; se a suspensão apenas prolongar uma crise irreversível, a mediação antecedente passará a produzir custo coletivo sem contrapartida reorganizacional. Reis Júnior (2021, p. 90) destaca que a Lei nº 14.112/2020 procurou evitar abuso da medida pré-insolvencial ao determinar a dedução do período de suspensão caso haja posterior pedido de recuperação judicial ou extrajudicial (Reis Júnior, 2021, p. 90).

O quarto critério diz respeito à preservação de contratos essenciais. Quando a ruptura contratual pode destruir valor antes da votação de qualquer plano, a mediação antecedente pode ser útil para renegociar continuidade, garantias, cronogramas mínimos e condições operacionais. Se, contudo, o contrato essencial já se encontra submetido a controvérsia no curso da recuperação, a mediação incidental tende a ser mais apropriada, porque permite compatibilizar a preservação do vínculo com o plano, a atuação do administrador judicial e o controle do juízo recuperacional.

O quinto critério é o grau de confiança entre devedor e credores. Quando ainda existe confiança mínima na informação fornecida pela empresa, a mediação antecedente pode preservar relações e evitar escalada litigiosa; quando a confiança já se rompeu, a mediação antecedente pode fracassar ou servir apenas como adiamento estratégico. Nessa hipótese, a mediação incidental, por operar em ambiente judicializado e sujeito a maior controle documental, pode oferecer melhores condições para reconstruir confiança institucional, ainda que a confiança pessoal entre as partes permaneça limitada.

O sexto critério refere-se à disponibilidade de informações econômico-financeiras. A mediação antecedente exige pacote informacional mínimo: demonstrações financeiras, fluxo de caixa, relação de credores, contratos estratégicos, projeções e premissas de renegociação. Sem esse substrato, a negociação tende a reproduzir assimetrias já identificadas anteriormente e a produzir consentimentos frágeis. A mediação incidental, embora também dependa de informação qualificada, pode se beneficiar dos documentos já exigidos no processo recuperacional, dos relatórios do administrador judicial e da fiscalização judicial.

O sétimo critério envolve conflitos societários ou regulatórios. Se a crise decorre, em parte relevante, de disputa interna entre sócios, acionistas ou administradores, a mediação antecedente pode ser útil para restabelecer governança antes da exposição judicial da crise. Se o conflito societário já afeta a execução do plano, a alienação de ativos, a administração da empresa ou a credibilidade perante credores, a mediação incidental tende a ser mais adequada, porque permite articular a solução interna com os efeitos externos do procedimento recuperacional.

O oitavo critério corresponde ao custo de instauração e à probabilidade de acordo útil. Mediações complexas demandam tempo, mediadores especializados, organização documental, assessores técnicos e desenho procedimental compatível com a pluralidade de interesses. Se a probabilidade de acordo é reduzida, mas a mediação pode delimitar divergências, organizar informações

e reduzir litigiosidade futura, seu uso ainda pode ser racional. A Comissão Especial de Recuperação Judicial, Extrajudicial e Falência (2022, p. 50), no Manual Prático de Mediação Empresarial, destaca, a partir de pesquisa sobre o sistema de insolvência, que a especialização de mediadores e a atuação dos tribunais no incentivo a opções consensuais ainda constituem desafios práticos relevantes (Comissão Especial de Recuperação Judicial, Extrajudicial e Falência, 2022, p. 50).

Desse conjunto de critérios decorre que a mediação antecedente será mais adequada quando ainda houver espaço real para renegociação prévia organizada, quando a empresa puder oferecer informações mínimas, quando os credores essenciais forem identificáveis e quando a suspensão temporária puder preservar valor sem prejudicar indevidamente credores ausentes. A mediação incidental, por sua vez, justificar-se-á quando a crise já estiver judicializada e os conflitos precisarem ser administrados dentro ou no entorno do processo, com respeito à assembleia, ao plano, ao administrador judicial e ao controle jurisdicional.

A autonomia privada em contextos de insolvência pode ser sintetizada em uma conclusão que, ao mesmo tempo, prepara a investigação aplicada subsequente: a mediação recuperacional somente pode ser adequadamente compreendida quando situada dentro desse regime de autonomia privada limitada, coletiva e supervisionada. Ela não representa fuga do processo nem substituição informal da recuperação judicial. Representa, antes, uma técnica de qualificação da vontade negocial em ambiente de crise, capaz de organizar informações, reduzir desconfianças, preservar relações úteis e tornar mais racional a escolha entre continuidade, reestruturação, alienação ou liquidação.

A autonomia privada examinada ao longo do capítulo não corresponde à soberania psicológica da vontade, mas ao poder juridicamente reconhecido de autorregulação de interesses em ambiente normativamente condicionado. No plano constitucional e civil, essa autonomia convive com boa-fé, função social, legalidade, proteção do crédito e controle de abusos; no plano recuperacional,

converte-se em autonomia coletiva, porque devedor e credores deixam de atuar apenas em vínculos bilaterais e passam a participar de um procedimento em que suas decisões podem repercutir sobre sujeitos ausentes, dissidentes ou vencidos. Essa passagem da autonomia individual para a autonomia institucionalmente mediada constitui o núcleo dogmático do capítulo.

A mediação, nesse contexto, foi compreendida como instrumento de reforço, e não de substituição, da autonomia das partes. Sua relevância não está em impor consenso, eliminar conflito ou deslocar para o mediador a decisão sobre o conteúdo do plano, mas em qualificar as condições de formação da vontade negocial. Quando permite organizar informações, ampliar participação, reconstruir confiança mínima, traduzir posições rígidas em interesses negociáveis e compatibilizar soluções privadas com a legalidade concursal, a mediação torna a autonomia mais apta a produzir resultados legítimos. Quando, ao contrário, opera sem transparência, boa-fé, representação adequada ou controle judicial, pode encobrir pressões e assimetrias que fragilizam a própria liberdade que pretende proteger.

A diferenciação entre mediação antecedente e incidental evidencia, ainda, que a consensualidade recuperacional não possui uma única função. A mediação antecedente privilegia a prevenção da judicialização, o teste de viabilidade relacional, a negociação pré-processual e a preservação de contratos e credores estratégicos antes da submissão plena ao regime concursal. A mediação incidental, por sua vez, privilegia a gestão de impasses já institucionalizados, a qualificação das objeções ao plano, a administração de conflitos societários, a preservação de vínculos operacionais e a execução mais estável das soluções aprovadas. Ambas expressam autonomia privada, mas o fazem em momentos distintos e sob graus diferentes de intervenção judicial.

Essa diferenciação não autoriza, contudo, concluir que qualquer solução consensual será juridicamente legítima apenas por ter sido construída em mediação. Nenhuma das modalidades permite violar legalidade, transparência mínima, tratamento isonômico entre

credores em posição equivalente, regras de votação, classificação de créditos ou controle jurisdicional. O art. 20-B, § 2º, e o art. 20-C da Lei nº 11.101/2005 operam, nesse ponto, como contenções normativas essenciais: a mediação pode ampliar a qualidade da negociação, mas não pode privatizar os fundamentos legais do concurso, tampouco produzir efeitos ocultos ou seletivos em prejuízo da coletividade (Brasil, 2005).

O papel do Judiciário, por isso, revela-se simultaneamente contido e indispensável. É contido porque o magistrado não deve substituir a deliberação econômica dos credores, impor soluções negociais ou converter a mediação em extensão informal de sua autoridade decisória. É indispensável porque lhe compete assegurar que acordos obtidos em mediação respeitem a legalidade, a regularidade procedimental, a ausência de fraude, a proteção de terceiros e a coerência com o regime recuperacional. A legitimidade das soluções autocompositivas, nesse ambiente, nasce da autonomia das partes, mas se estabiliza institucionalmente pelo controle judicial adequado.

Com isso, o fechamento desse capítulo não apenas retoma a autonomia privada como fundamento da mediação recuperacional, mas também delimita o ponto de passagem para o próximo capítulo. Se, até aqui, demonstrou-se que a autonomia privada se transforma na insolvência, que seus limites estruturam a validade das soluções negociais e que a mediação pode atuar antes ou durante a recuperação judicial para qualificar essa vontade, o passo seguinte consiste em examinar como essa arquitetura jurídica se projeta na prática recuperacional. A análise deixa, então, o plano predominantemente dogmático e avança para uma leitura aplicada da mediação, a fim de verificar em que condições ela efetivamente contribui para eficiência econômica, redução de litigiosidade, preservação de valor e construção de soluções institucionalmente confiáveis.

5. MEDIAÇÃO NA RECUPERAÇÃO JUDICIAL: ANÁLISE EMPÍRICA CRÍTICA À LUZ DA AED

5.1. DESENHO DA PESQUISA EMPÍRICA: MÉTODO E RECORTE

A análise empírica exige um deslocamento metodológico. A mediação foi examinada como categoria jurídico-institucional compatível com a recuperação judicial, com atenção aos limites da autonomia privada, à distinção entre mediação antecedente e incidental e à função da Análise Econômica do Direito na compreensão dos custos de transação e dos incentivos negociais. O problema passa, então, a envolver a observação de decisões judiciais selecionadas, com o objetivo de verificar se os efeitos atribuídos à mediação aparecem, ainda que de forma indiciária, na prática dos processos de recuperação judicial e falência.

O desenho empírico adotado, portanto, não pretende transformar a pesquisa em levantamento estatístico de grande escala, tampouco afirmar causalidade forte entre mediação e êxito recuperacional. O recorte é mais contido e, justamente por isso, metodologicamente adequado ao objeto: examinam-se decisões judiciais e seus respectivos desfechos processuais para identificar se, nos casos em que a mediação ou a conciliação aparecem como técnicas de gestão da crise, há indícios observáveis de redução de custos de transação, mitigação de assimetria informacional, geração de excedente cooperativo, preservação de valor, celeridade, participação dos credores e maior legitimidade decisória. Trata-se, assim, de pesquisa empírica jurídica em sentido aplicado, construída a partir de dados documentais e interpretada à luz das categorias analíticas já desenvolvidas nos capítulos anteriores.

Essa opção metodológica dialoga com uma exigência contemporânea da pesquisa em Direito Empresarial: superar diagnósticos meramente intuitivos sobre o funcionamento da recuperação judicial. Azevedo (2025, p. 17) observa que o uso de dados permite ultrapassar a barreira das constatações exclusivamente teóricas e testar hipóteses a partir de informações jurídicas hoje disponíveis em ambiente digital (Azevedo, 2025, p. 17). A mesma autora ressalta que os registros judiciários eletrônicos formam uma base relevante para avaliações ex post do desempenho institucional,

sobretudo quando reformas legais e escolhas de política pública são frequentemente justificadas com apoio em percepções anedóticas ou em premissas normativas pouco verificadas (Azevedo, 2025, p. 18). No presente tópico, essa advertência é incorporada com cautela: os dados não substituem a interpretação dogmática, mas a submetem a um teste mínimo de aderência prática.

A unidade de observação da pesquisa é a decisão judicial relacionada a conflitos surgidos em processos de recuperação judicial, recuperação extrajudicial ou falência, com especial atenção aos casos em que a mediação ou a conciliação foram efetivamente realizadas, determinadas, mencionadas ou, em contraste, ausentes de um conflito que poderia ter sido manejado por técnica consensual. Esse recorte é relevante porque a mediação recuperacional nem sempre se mostra em toda a sua extensão no pronunciamento judicial: muitas vezes, a decisão apenas homologa o acordo, registra a realização da audiência, autoriza a tutela cautelar antecedente, mantém a designação de ato conciliatório ou, inversamente, resolve o conflito por via adjudicatória sem qualquer menção a tentativa de autocomposição. Por essa razão, o estudo não toma a palavra "mediação" como dado autossuficiente, mas como sinal institucional que deve ser lido em conjunto com o tipo de controvérsia, o resultado processual e o efeito econômico-jurídico do pronunciamento.

O recorte temporal e institucional foi construído a partir dos quadros apresentados na subseção seguinte. O primeiro conjunto reúne processos do Tribunal de Justiça de Minas Gerais, entre 2019 e 2025, nos quais a mediação ou a conciliação aparecem como elemento relevante da solução ou da fundamentação judicial. O segundo conjunto reúne processos, majoritariamente entre 2018 e 2022, também do TJMG, em que conflitos recuperacionais ou falimentares foram resolvidos sem emprego identificado de método consensual. A comparação entre esses dois grupos não cria um experimento controlado, pois os processos variam quanto ao objeto, ao estágio procedimental, ao perfil dos credores e ao grau de complexidade; ainda assim, ela permite

construir um grupo de comparação funcional[66], suficiente para investigar se a presença de técnicas consensuais altera a estrutura dos custos e dos incentivos percebidos nas decisões analisadas.

Essa escolha por um recorte predominantemente estadual, concentrado no TJMG, não deve ser compreendida como limitação meramente operacional. Há uma razão metodológica para evitar a dispersão inicial por múltiplos tribunais: a comparação entre decisões extraídas de um mesmo ambiente institucional reduz parte das variações decorrentes de culturas judiciárias distintas, de diferentes níveis de especialização das varas, de rotinas administrativas próprias e de padrões decisórios locais. Em uma pesquisa que não pretende medir estatisticamente todo o sistema brasileiro de insolvência, a homogeneidade institucional relativa do recorte contribui para que a análise se concentre no fenômeno que interessa: a diferença funcional entre conflitos submetidos, ou não, a técnicas consensuais.

O método de procedimento, nessa perspectiva, é documental, comparativo e qualitativo-interpretativo, com emprego auxiliar de categorização empírica. A pesquisa documental recai sobre decisões, sentenças, agravos de instrumento e registros processuais suficientes para identificar o tema principal do conflito, a existência ou ausência de mediação, o resultado obtido e a hipótese de AED relacionada ao caso. A dimensão comparativa aparece na justaposição entre processos com mediação e processos sem mediação, enquanto a dimensão qualitativa decorre da interpretação jurídica do conteúdo decisório. Esse desenho aproxima-se da lógica adotada por Carnaúba ao tratar de estudos de caso em recuperação judicial, na medida em que a análise empírica não busca produzir um manual replicável, mas identificar

66 O grupo de comparação não equivale a grupo de controle em sentido estatístico. Trata-se de conjunto de decisões utilizado para contraste funcional, a fim de observar diferenças plausíveis entre conflitos solucionados com e sem emprego identificado de mediação ou conciliação. Essa cautela decorre da própria limitação de pesquisas jurídicas baseadas em dados judiciais disponíveis e em desenhos observacionais, nos quais a inferência deve ser formulada sem pretensão de causalidade experimental forte (Azevedo, 2025, p. 152-153).

práticas, limites e boas razões institucionais a partir de experiências concretas (Carnaúba, 2023, p. 199).

A codificação dos casos foi estruturada em sete hipóteses analíticas, indicadas nos quadros pela nomenclatura H1 a H7[67]. A primeira hipótese corresponde à redução de custos de transação; a segunda, à mitigação de assimetrias informacionais; a terceira, à geração de excedente cooperativo; a quarta, à preservação da empresa e de ativos intangíveis; a quinta, à celeridade processual; a sexta, à qualificação da participação dos credores; e a sétima, ao fortalecimento da legitimidade do plano ou da solução adotada. Essas hipóteses não surgem como categorias isoladas, mas como tradução empírica das premissas teóricas já trabalhadas anteriormente: quando a mediação é útil, ela tende a modificar a arquitetura da interação entre devedor e credores, deslocando o conflito de uma lógica puramente adjudicatória para uma lógica de coordenação supervisionada.

A centralidade dos custos de transação justifica a primeira hipótese porque a recuperação judicial, por sua própria estrutura, envolve múltiplas negociações, informações imperfeitas, custos de organização, custos de participação e custos de decisão coletiva. Pimenta (2026a, p. 85) observa que a recuperação da empresa demanda esforço conjunto dos sujeitos vinculados à atividade e acarreta custos inerentes à transação, os quais precisam ser coordenados com os ganhos esperados pelos envolvidos. A mediação, nesse contexto, não é eficiente apenas quando produz acordo, mas quando diminui o custo institucional de chegar a uma solução suficientemente informada, reduzindo etapas contenciosas desnecessárias, estreitando canais de comunicação e evitando que controvérsias periféricas consumam

67 As hipóteses H1 a H7 funcionam como categorias de codificação. Elas não substituem o exame jurídico dos casos, mas permitem organizar os dados empíricos segundo critérios da Análise Econômica do Direito: custos, informação, cooperação, preservação de valor, tempo, participação e legitimidade. As categorias, nessa função, operam como instrumento de organização do material empírico e de interpretação do fenômeno observado à luz das hipóteses de pesquisa, sem substituir o exame qualitativo do caso concreto (Mezzaroba; Monteiro, 2003, p. 108; Carnaúba, 2023, p. 36-37).

recursos que deveriam ser preservados para a reorganização da atividade.

A segunda hipótese, relativa à assimetria informacional, é particularmente sensível em processos recuperacionais. Como já se demonstrou nos capítulos anteriores, o credor decide sob incerteza: não conhece integralmente a viabilidade da empresa, não domina todos os dados financeiros relevantes, não antecipa com segurança o comportamento dos demais credores e, muitas vezes, não dispõe de capacidade técnica ou econômica para avaliar a proposta que lhe é submetida. Pimenta (2026a, p. 221) afirma que, na recuperação de empresas, a incerteza quanto aos resultados enfraquece a disposição em cooperar e somente pode ser diluída mediante redução da assimetria informacional e elaboração de promessas críveis. A mediação, por isso, será empiricamente relevante quando funcionar como instância de produção, circulação e validação mínima de informações, e não como simples ritual de aproximação entre partes já predispostas ao acordo.

A terceira hipótese, referente ao excedente cooperativo, permite captar uma dimensão que a decisão judicial tradicional nem sempre revela. Em uma impugnação de crédito, em uma habilitação retardatária ou em uma divergência quanto ao cumprimento do plano, a solução adjudicatória costuma distribuir razão jurídica entre vencedor e vencido, mas não necessariamente reorganiza os incentivos futuros de cooperação. A solução consensual, por sua vez, pode gerar resultado intermediário: o credor obtém satisfação mais rápida ou mais segura, o devedor reduz litigiosidade e preserva fluxo operacional, e o processo evita a multiplicação de incidentes. Essa possibilidade não significa idealizar a mediação, pois há conflitos que exigem decisão judicial, especialmente quando envolvem fraude, classificação legal de créditos ou direitos de terceiros; significa apenas reconhecer que, em certas controvérsias, o acordo pode preservar valor que a litigância consumiria.

A quarta hipótese desloca a análise para a preservação da empresa e de seus ativos intangíveis. A empresa em crise não é

apenas um conjunto de bens avaliáveis em moeda, mas uma rede de contratos, confiança, reputação, conhecimento operacional, fornecedores e relações creditícias. Quando a controvérsia ameaça romper contratos essenciais, ampliar desconfiança entre credores ou acelerar a deterioração reputacional, a mediação pode operar como tecnologia institucional de estabilização. Delgado já advertia que a aplicação de mediação e conciliação à recuperação judicial exige compreender a multiplicidade de sujeitos e interesses envolvidos, pois o procedimento recuperacional não se limita a uma disputa bilateral, mas envolve direitos e responsabilidades de uma coletividade mais ampla (Delgado, 2021, p. 56-57). Nesse ponto, a eficiência econômica não se mede apenas pela extinção do incidente, mas pela capacidade da solução de evitar perda de valor relacional.

A quinta hipótese, relativa à celeridade, exige cuidado conceitual. Celeridade não é sinônimo absoluto de eficiência, pois uma solução rápida, mas mal informada, pode produzir custos futuros superiores aos que pretende evitar. Todavia, nos casos em que a mediação conduz à homologação imediata de acordos, à eliminação de instrução probatória desnecessária ou à superação de incidentes repetitivos, há sinal empírico relevante de racionalidade econômica. Reis Júnior, ao examinar a sistemática introduzida pela Lei nº 14.112/2020, observa que a mediação tende a reduzir custos diretos e indiretos da insolvência, conferir maior celeridade à solução dos conflitos e contribuir para a preservação da empresa em dificuldade (Reis Júnior, 2021, p. 91). O ponto crítico, portanto, está em distinguir celeridade produtiva de pressa decisória[68].

68 No recorte adotado, eficiência não é tomada como simples velocidade procedimental. Uma decisão rápida pode ser economicamente ineficiente se ampliar assimetrias informacionais, transferir custos para terceiros ou gerar impugnações futuras. A celeridade só interessa quando associada à redução de desperdícios institucionais e à preservação de valor. Por isso, a análise de eficiência deve diferenciar economia imediata de ganhos de qualidade decisória, pois a mediação pode justificar custos próprios quando contribuir para plano mais consentâneo com os interesses envolvidos e para a diminuição dos custos de transação em relação à via adjudicatória (Carnaúba, 2023, p. 179-180; Pimenta, 2026a, p. 168).

A sexta e a sétima hipóteses - participação dos credores e legitimidade da solução - completam o desenho analítico. A recuperação judicial é procedimento em que a deliberação econômica dos credores possui papel central, de modo que o Judiciário não deve substituir a decisão negocial por uma concepção própria de conveniência econômica. Pimenta (2026a, p. 230) observa que cabe à assembleia de credores decidir, com base nas informações sobre a situação econômico-financeira da empresa e no plano apresentado, se a recuperação é forma eficiente de satisfação dos interesses tuteláveis envolvidos. A mediação, sob essa ótica, será eficiente quando melhorar a qualidade dessa deliberação, ampliando participação real, reduzindo ruídos informacionais e tornando a solução menos vulnerável a impugnações futuras.

O marco normativo que autoriza essa leitura empírica é formado, sobretudo, pelos arts. 20-A a 20-D da Lei nº 11.101/2005, introduzidos pela Lei nº 14.112/2020, bem como pela orientação institucional que antecedeu a reforma. A Recomendação nº 58/2019 do Conselho Nacional de Justiça já recomendava aos magistrados responsáveis por processos de recuperação empresarial e falência que promovessem, sempre que possível, o uso da mediação para auxiliar a resolução de conflitos entre devedor, credores, fornecedores, sócios, acionistas e terceiros interessados (Conselho Nacional de Justiça, 2019). A reforma legislativa, portanto, não inaugurou a prática a partir do nada; ela conferiu densidade normativa a um movimento institucional que já vinha amadurecendo, como também apontado por Delgado ao identificar a passagem da dúvida inicial sobre compatibilidade para o reconhecimento legislativo expresso da mediação e da conciliação recuperacionais (Delgado, 2021, p. 46-47).

Essa base normativa, todavia, também impõe limites ao recorte. Não foram tratados como casos favoráveis à mediação aqueles em que o conflito envolvia matéria estruturalmente indisponível à negociação, manipulação fraudulenta do patrimônio, classificação jurídica de créditos, critérios de votação ou questões cujo tratamento consensual pudesse comprometer a paridade entre credores. Essa cautela é

fundamental para que a pesquisa não converta a mediação em resposta universal à crise empresarial. Ao contrário, o desenho empírico parte da premissa de que a mediação é método adequado apenas quando o objeto comporta composição lícita, quando os participantes possuem condições mínimas de deliberação e quando o resultado pode ser submetido ao controle judicial necessário à proteção de terceiros e da coletividade concursal.

A comparação entre os quadros também adota uma distinção importante entre mediação realizada, mediação determinada, mediação mencionada e ausência de mediação. Nos primeiros seis casos do grupo com mediação, a homologação de acordos em habilitações ou impugnações de crédito fornece indício mais direto de redução de litigiosidade e custos processuais. Nos casos em que a mediação aparece em tutela cautelar antecedente, agravo de instrumento ou designação de audiência de conciliação, o dado empírico é mais frágil, mas ainda relevante, pois revela incorporação do método ao raciocínio judicial. Já no grupo sem mediação, a análise é necessariamente contrafactual e deve ser lida com prudência: não se afirma que a mediação teria resolvido todos os conflitos, mas que determinados incidentes exibiam características que, em tese, poderiam ter permitido solução consensual menos custosa.

Essa prudência inferencial é decisiva. Decisões judiciais não registram integralmente o processo de negociação, os bastidores das conversas, o grau de confiança entre as partes, as informações efetivamente compartilhadas ou as razões estratégicas que levaram um credor a aceitar ou rejeitar determinada proposta. Carnaúba, ao tratar de sua própria pesquisa empírica, ressalta a necessidade de combinar análise documental com outras fontes de evidência quando possível, justamente porque os autos processuais não esgotam a compreensão do fenômeno da mediação (Carnaúba, 2023, p. 201-202). No presente estudo, por não se realizar entrevista com administradores judiciais, mediadores ou credores, a inferência deve permanecer ancorada no que é publicamente verificável nos pronunciamentos judiciais e nos dados organizados nos quadros.

Disso decorre uma limitação metodológica expressa: os resultados apresentados no tópico seguinte não comprovam, em sentido econométrico, que a mediação causa o sucesso da recuperação judicial. Eles demonstram algo diverso, mas relevante: nos casos examinados, a presença da mediação ou da conciliação se associa a padrões decisórios compatíveis com redução de custos, abreviação de incidentes, preservação de relações negociais e maior abertura à participação dos interessados. A diferença é substancial. A pesquisa não pretende substituir modelos quantitativos amplos, como os que buscam mensurar fatores de sucesso das recuperações judiciais; pretende, antes, oferecer uma leitura qualitativa crítica, capaz de indicar mecanismos pelos quais a mediação pode produzir eficiência em determinadas condições.

A inovação do recorte, portanto, está menos na constatação de que a mediação é compatível com a recuperação judicial - premissa já consolidada - e mais na tentativa de observar como essa compatibilidade se manifesta em resultados processuais concretos. Ao comparar processos com e sem mediação, o capítulo desloca a discussão do plano da admissibilidade para o plano da funcionalidade. Pergunta-se não apenas se o sistema permite mediar, mas se a mediação, quando aparece no processo ou em sua periferia, altera o modo como os custos são distribuídos, as informações circulam, os credores participam e o valor empresarial é preservado. Essa é a contribuição específica da análise empírica crítica à luz da AED.

Com esse desenho, a subseção seguinte apresenta os casos selecionados e organiza os dados em três quadros: processos com mediação ou conciliação; processos sem mediação ou conciliação, utilizados como grupo de comparação; e síntese comparativa dos critérios de análise econômica. A leitura desses quadros deve observar a metodologia aqui delimitada. Os dados não devem ser tratados como prova definitiva de superioridade universal da mediação, mas como evidência inicial de que, em certos conflitos recuperacionais, o desenho adequado de mecanismos consensuais pode reduzir desperdícios

institucionais, qualificar a deliberação coletiva e preservar valor que a adjudicação isolada tende a consumir.

5.2. ESTUDO DE CASOS: COMPARAÇÃO ENTRE PROCESSOS COM E SEM MEDIAÇÃO

A passagem do desenho metodológico, ora mencionada para a observação dos casos, exige que a tabela a seguir seja compreendida como instrumento de leitura crítica, e não como demonstração automática de causalidade. A mediação não é tomada, neste ponto, como variável isolada, capaz de explicar, por si só, o êxito ou o insucesso de um procedimento recuperacional. Conforme se desenvolveu anteriormente, a crise empresarial é atravessada por fatores jurídicos, econômicos, informacionais e institucionais que não se deixam reduzir a uma relação mecânica entre meio empregado e resultado obtido. Ainda assim, a comparação entre processos nos quais houve utilização de mediação ou conciliação e processos em que o conflito permaneceu submetido apenas à tramitação adjudicatória permite verificar, com maior concretude, se a via consensual aparece, na prática decisória analisada, como mecanismo de redução de custos de transação, encurtamento de percursos processuais, ampliação da participação dos credores e preservação de valor econômico.

A amostra empírica foi formada a partir de uma coleta inicial de aproximadamente 70 processos extraídos do Tribunal de Justiça de Minas Gerais, todos relacionados, em maior ou menor grau, à recuperação judicial, à falência ou a incidentes processuais conexos ao tratamento jurídico da crise empresarial. A partir desse universo preliminar, realizou-se uma seleção qualitativa e intencional dos casos mais pertinentes aos objetivos da pesquisa, privilegiando aqueles que permitiam observar, com maior nitidez, a presença ou a ausência de mediação, conciliação ou outro método consensual, bem como seus possíveis efeitos sobre a dinâmica do processo recuperacional.

Desse recorte, foram destacados 21 registros decisórios, divididos em dois grupos comparativos: o primeiro composto por 11 registros

em que houve mediação, conciliação ou menção institucionalmente relevante ao emprego de método consensual, abrangendo decisões proferidas entre 2019 e 2025; e o segundo composto por 10 registros sem utilização identificada de mediação ou conciliação, relativos ao período de 2018 a 2022, utilizados como grupo de contraste. A amostra, portanto, não possui pretensão de representatividade estatística do universo de recuperações judiciais brasileiras, mas busca examinar, de forma crítica e comparativa, os casos mais aderentes ao problema de pesquisa, permitindo avaliar, à luz da Análise Econômica do Direito, os efeitos observáveis da mediação sobre custos de transação, assimetria informacional, celeridade, participação dos credores, preservação de valor e legitimidade das soluções construídas.

O recorte empírico adotado, portanto, consiste em uma comparação qualitativa entre essas decisões, especialmente em processos de recuperação judicial, falência, habilitação, impugnação ou reserva de crédito, nos quais a controvérsia revela alguma conexão funcional com o tratamento jurídico da crise empresarial. A escolha por esse conjunto de decisões não busca estabelecer uma amostra estatisticamente representativa de todos os processos recuperacionais brasileiros, mas examinar, a partir de casos concretos, como determinados conflitos se comportam quando submetidos a um ambiente consensual e como se desenvolvem quando permanecem no fluxo ordinário da decisão judicial. Essa limitação é metodologicamente relevante, sobretudo porque a literatura empírica sobre insolvência no Brasil ainda enfrenta dificuldades decorrentes da escassez de bases estruturadas, da heterogeneidade dos processos e da necessidade de validação manual dos dados processuais (Azevedo, 2025, p. 152).[69]

69 A expressão "comparação qualitativa" é empregada para indicar o contraste entre grupos de decisões com e sem mediação, sem pretensão de inferência estatística ampla. A cautela decorre das limitações próprias da pesquisa empírica em recuperação judicial no Brasil, especialmente pela dificuldade de acesso, extração e padronização de informações processuais completas (Azevedo, 2025, p. 152).

A comparação também não parte da premissa de que todo conflito recuperacional seja mediável. Ao contrário, o interesse da tabela está justamente em separar os casos nos quais a mediação aparece como instrumento funcionalmente adequado daqueles em que a natureza da controvérsia, a presença de fraude, a necessidade de responsabilização patrimonial ou a rigidez do regime concursal podem reduzir, ou até afastar, a utilidade do consenso. Essa distinção é indispensável para evitar uma leitura excessivamente otimista dos métodos autocompositivos, pois a mediação não substitui o controle de legalidade, não elimina a função do administrador judicial e tampouco autoriza a composição privada sobre matérias indisponíveis ou estruturalmente vinculadas à paridade entre credores. A sua utilidade deve ser aferida, antes, pela capacidade de reorganizar a comunicação entre os agentes, permitir a circulação qualificada de informações e converter disputas laterais em soluções compatíveis com a preservação de valor.

Nesse sentido, os quadros foram organizados em três movimentos complementares: o primeiro reúne acordo homologado, autocomposição, mediação mencionada e conciliação determinada, destacando o tipo de decisão, o tema principal, o resultado obtido e a hipótese de Análise Econômica do Direito que se mostra mais diretamente associada ao caso. O segundo apresenta processos sem mediação, nos quais a controvérsia foi solucionada por decisão judicial tradicional, permitindo observar a persistência de custos procedimentais, a maior dependência de instrução, manifestações sucessivas ou incidentes processuais, bem como eventuais situações em que a ausência de negociação prévia pode ter contribuído para o agravamento da crise. Por fim, o terceiro quadro sintetiza os achados comparativos a partir de critérios previamente definidos: custos de transação, assimetria informacional, excedente cooperativo, preservação da empresa, celeridade processual, participação dos credores e legitimidade do plano.

Essa sistematização dialoga com a compreensão de que a recuperação judicial é um ambiente marcado por múltiplos centros de interesse, no qual a continuidade da empresa depende da coordenação entre devedor, credores, administrador judicial, magistrado e demais sujeitos afetados pela crise. Pimenta

(2026a, p. 230) observa que a recuperação de empresas se configura, em essência, como transação econômica juridicamente tutelada entre os grupos de interesse organizados em torno da empresa em crise, cabendo a esses sujeitos deliberar, com base nas informações disponíveis, se a recuperação é ou não a forma mais eficiente de satisfação de seus interesses. A mediação, nesse contexto, não é examinada como solução abstratamente virtuosa, mas como técnica institucional que pode reduzir o custo dessa coordenação quando aplicada a controvérsias adequadas, em momento oportuno e sob controle jurídico suficiente.

Além disso, a tabela deve ser lida à luz da função procedimental atribuída à mediação no regime recuperacional contemporâneo. Carnaúba (2023, p. 174) observa que os incidentes de verificação de crédito são relevantes para a formação adequada do Quadro-Geral de Credores, pois dele decorrem não apenas a identificação dos sujeitos submetidos ao concurso, mas também a definição de quem terá poder de voto na assembleia geral de credores (Carnaúba, 2023, p. 174). Quando habilitações, impugnações e reservas de crédito permanecem excessivamente litigiosas, o conflito deixa de ser apenas individual e passa a afetar a própria estrutura deliberativa da recuperação judicial. Daí porque a mediação, em determinados casos, pode funcionar como instrumento de racionalização da controvérsia, permitindo que divergências de valor, classificação ou reconhecimento do crédito sejam enfrentadas com menor custo, sem comprometer a legalidade do procedimento.

A apresentação dos dados, portanto, tem uma função intermediária: não encerra a análise, mas prepara o exame crítico subsequente. A tabela permite visualizar padrões, recorrências e contrastes, ao passo que o item seguinte cuidará de interpretar esses achados sob a perspectiva da Análise Econômica do Direito, especialmente quanto à eficiência, aos incentivos gerados pela estrutura procedimental e à possibilidade de preservação de valor econômico em contextos de insolvência. O que se busca, neste

momento, é oferecer a base empírica mínima para que a discussão deixe de se apoiar apenas na coerência teórica da mediação e passe a confrontar sua utilidade com a prática decisória observada.

Tabela 1 – Processos com mediação/conciliação na recuperação judicial e falência

	Processo	Tipo de decisão	Ano	Tribunal/ Comarca	Tema principal	Registro de autocomposição/mediação/conciliação	Resultado	Hipótese(s) AED	Pertinência para a mediação	Análise
1	0024.16.057.735-9	Sentença	2021	TJMG - Comarca de Belo Horizonte	Recuperação judicial - habilitação de crédito - homologação de acordo	Acordo homologado	Homologado	H5	Sim, como autocomposição	Indício de celeridade processual pela solução consensual; não permite afirmar, isoladamente, a realização de mediação estruturada.
2	0024.14.316.636-1	Sentença	2021	TJMG - Comarca de Belo Horizonte	Recuperação judicial - habilitação de crédito - acordo	Acordo homologado	Homologado	H1, H5	Sim, como autocomposição	Indício de redução de custos de transação e de celeridade por composição direta entre os interessados.
3	16.057.739-1	Sentença	2022	TJMG - Comarca de Belo Horizonte	Recuperação judicial - habilitação de crédito - homologação de acordo	Acordo homologado	Homologado	H1, H5	Sim, como autocomposição	Indício de redução de custos de transação e de celeridade por composição direta entre os interessados.

	Processo	Tipo de decisão	Ano	Tribunal/ Comarca	Tema principal	Registro de autocomposição/mediação/conciliação	Resultado	Hipótese(s) AED	Pertinência para a mediação	Análise
4	16.057.743-3	Sentença	2022	TJMG - Comarca de Belo Horizonte	Recuperação judicial - habilitação de crédito - acordo	Acordo homologado	Homologado	H1, H5	Sim, como autocomposição	Indício de redução de custos de transação e de celeridade por composição direta entre os interessados.
5	00241705157 4-6	Sentença	2020	TJMG - Comarca de Belo Horizonte	Recuperação judicial - habilitação de crédito - homologação de acordo	Acordo homologado	Homologado	H5	Sim, como autocomposição	Indício de celeridade processual pela solução consensual; não permite afirmar, isoladamente, a realização de mediação estruturada.
6	0024.15.046.386-7	Sentença	2021	TJMG - Comarca de Belo Horizonte	Recuperação judicial - habilitação de crédito - acordo	Acordo homologado	Homologado	H1, H5	Sim, como autocomposição	Indício de redução de custos de transação e de celeridade por composição direta entre os interessados.

	Processo	Tipo de decisão	Ano	Tribunal/ Comarca	Tema principal	Registro de autocomposição/mediação/conciliação	Resultado	Hipótese(s) AED	Pertinência para a mediação	Análise
7	10000.24.351877-6/001	Agravo de Instrumento	2024	TJMG - Comarca de Patos de Minas	Recuperação judicial - cautelar antecedente - suspensão de execução - mediação pré-processual	Mediação pré-processual mencionada	Desprovido	H4	Sim	Sugere preservação de relações empresariais e de ativos intangíveis, com pertinência qualitativa para a mediação antecedente.
8	1.0000.22.181186-2/005	Agravo de Instrumento	2023	TJMG - Comarca de Belo Horizonte	Recuperação judicial - sujeição de crédito - cessão fiduciária de direitos creditórios	Mediação apenas mencionada incidentalmente	Provido	Nenhuma	Neutro	Menção incidental à mediação, o caso não demonstra efeito analítico direto em favor ou contra o método consensual.
9	2734246-41.2022.8.13.0000	Agravo de Instrumento	2023	TJMG - Comarca de Belo Horizonte	Recuperação extrajudicial - tutela cautelar antecedente - mediação pré-processual	Mediação pré-processual mencionada	Não conhecido	H5	Parcial	Indica relevância temporal da negociação antecedente, mas não permite conclusão robusta sobre eficiência, pois o recurso não foi conhecido.

	Processo	Tipo de decisão	Ano	Tribunal/ Comarca	Tema principal	Registro de autocomposição/mediação/conciliação	Resultado	Hipótese(s) AED	Pertinência para a mediação	Análise
10	3899440-08.2024.8.13.0000	Agravo de Instrumento	2025	TJMG - Comarca de Belo Horizonte	Recuperação judicial - tutela cautelar antecedente - *stay period*	Mediação/conciliação mencionada	Parcialmente provido	H5	Neutro/parcial	Indica racionalização temporal do *stay period* e prevenção de sobreposição de prazos, sem comprovar celeridade em sentido amplo.
11	2247138-68.2024.8.13.0000 / 1.0000.24.224712-0/001	Agravo de Instrumento	2024	TJMG - Comarca de Belo Horizonte	Falência - audiência de conciliação - art. 20-A da Lei nº 11.101/2005	Conciliação determinada	Desprovido	H4, H5	Sim	Corrobora qualitativamente a admissibilidade e a utilidade da conciliação em falência, com potencial de celeridade e preservação de valor relacional.

Fonte: Elaboração própria a partir de decisões judiciais do TJMG (2019-2025).

Tabela 2 - Processos sem mediação/conciliação na recuperação judicial (grupo de comparação)

	Processo	Tipo de decisão	Ano	Tribunal/ Comarca	Tema principal	Resultado	Observa
1	0024.18.000.424-4	Decisão interlocutória	2020	TJMG - Comarca de Belo Horizonte	Recuperação judicial - impugnação de crédito	Parcialmente procedente	Conflito cialmen custos d aos de u al, sem a seria ne
2	0024.17.120.586-7	Sentença	2020	TJMG - Comarca de Belo Horizonte	Recuperação judicial - habilitação de crédito trabalhista	Parcialmente procedente	Habilitad da pelo prévio p tempo e servado
3	0024.12.273.566-5	Sentença	2021	TJMG - Comarca de Belo Horizonte	Recuperação judicial - encerramento	Encerrada a recuperação judicial	Caso ne mediaçã reu do c evidênc à ausên
4	0024.18.001.348-4	Decisão interlocutória	2020	TJMG - Comarca de Belo Horizonte	Recuperação judicial - impugnação de crédito trabalhista	Procedente	Conflito mente. I custos d sem afa le judici
5	0724108-50.2017	Sentença	2018	TJMG - Comarca de Belo Horizonte	Falência - ação de responsabilidade de sócio - ocultação de bens	Procedente	Baixa co diante d zação, c sidade d
6	0024.18.000.627-2	Sentença	2020	TJMG - Comarca de Belo Horizonte	Falência - reserva de crédito trabalhista	Procedente	Reserva judicial. vel simp que obs
7	0024.05.786.664-2	Decisão	2021	TJMG - Comarca de Belo Horizonte	Recuperação judicial - convolação em falência	Convolação em falência	Descum mediaçã espaço via, sem mar que
8	0024.17.051.552-2	Sentença	2020	TJMG - Comarca de Belo Horizonte	Recuperação judicial - reserva de crédito	Extinto sem resolução de mérito	Reserva Possível com ind disponib
9	0024.12.104.879-7	Sentença	2021	TJMG - Comarca de Belo Horizonte	Recuperação judicial - encerramento	Homologado	Caso ne diação: r cumprim cia de cu à ausên

	Processo	Tipo de decisão	Ano	Tribunal/ Comarca	Tema principal	Resultado	Observa
10	17.054.953-9	Decisão interlocutória	2021	TJMG - Comarca de Belo Horizonte	Desconsideração da personalidade jurídica - falência	Procedente quanto ao IDPJ; extinto em relação ao fundo Mercatto	Incident persona gações das con minante compati

Fonte: Elaboração própria a partir de decisões judiciais do TJMG (2018-2022).

ação
e de desconsideração da lidade jurídica, de fraude/abus stritivas. Natureza predo- mente litigiosa e pouco ível com mediação.

Tabela 3 – Síntese comparativa: eficácia da mediação na recuperação judicial

Critério de análise (AED)	Processos com autocomposição/mediação/conciliação	Processos sem mediação/conciliação	Res
Custos de transação	Há indícios de redução nos casos de acordos homologados e de conciliação determinada, embora os acordos não equivalham necessariamente à mediação estruturada.	Tendem a ser mais elevados nos casos de habilitação, reserva e impugnação resolvidos pelo rito judicial, com maior dependência de petições, manifestações e decisões.	H1 bor cas gad me
Assimetria informacional	Pode ser mitigada quando a mediação ou conciliação cria canal de diálogo entre devedor, credores e demais interessados, sobretudo nas cautelares antecedentes.	Permanece menos visível ou mais dependente de documentos processuais, relatórios e decisões judiciais, sem canal consensual direto identificado.	H2 pro tod cia
Excedente cooperativo	Acordos homologados sugerem excedente cooperativo mínimo, pois encerram controvérsias com aceitação das partes e potencial preservação de valor.	Decisões adjudicatórias tendem a produzir solução binária, o que pode reduzir a margem de ganhos recíprocos, especialmente em conflitos creditórios.	H3 qua trad
Preservação da empresa e ativos intangíveis	Favorecida nos casos de cautelar antecedente e conciliação vinculada ao art. 20-A da Lei nº 11.101/2005, nos quais se busca evitar deterioração relacional e patrimonial.	Comprometida ou pouco aplicável nos casos de convolação em falência e IDPJ; neutra nos encerramentos por cumprimento do plano.	H4 bor sos à c rial rela
Celeridade processual	Acordos e conciliações indicam potencial de encerramento mais célere. No caso de stay period, a evidência é de racionalização temporal, não de celeridade absoluta.	Habilitações, reservas e impugnações resolvidas judicialmente revelam rito potencialmente mais longo e mais oneroso.	H5 rad ces foi em
Participação dos credores	Pode ser qualificada quando os credores participam diretamente da construção do acordo ou da tentativa de composição.	No rito judicial, a participação tende a ser predominantemente peticionária e dependente da decisão judicial.	H6 te; ind lad
Legitimidade do plano ou da solução	Consensos homologados tendem a reforçar a aceitação do resultado e a reduzir resistência posterior, quando observados legalidade e isonomia.	Decisões impostas podem gerar recursos e prolongamento do processo, embora algumas sejam necessárias em conflitos de natureza litigiosa ou não mediável.	H7 cial exe cur do

Fonte: Elaboração própria com base na análise empírica dos processos e na teoria da Análise Econômica do Direito.

A leitura conjunta dos quadros evidencia que a mediação, quando efetivamente utilizada em controvérsias compatíveis com a autocomposição, tende a produzir efeitos jurídicos e econômicos distintos daqueles observados nos processos que permanecem integralmente submetidos à lógica adjudicatória. Nos casos em que houve composição, a solução aparece associada à homologação de acordos, à redução da necessidade de instrução probatória, ao encerramento mais célere de incidentes e à possibilidade de acomodação parcial de interesses contrapostos. Nos processos sem mediação, por sua vez, a controvérsia tende a permanecer dependente de sucessivas manifestações, decisões judiciais, incidentes acessórios ou atos de constrição, o que amplia o tempo de tramitação e desloca recursos das partes e do próprio Judiciário para a administração do conflito.

Essa constatação não autoriza afirmar que a mediação seja, por si só, causa suficiente de eficiência, mas permite identificar sua relevância como mecanismo de reorganização dos incentivos processuais. Em disputas de crédito, sobretudo, a solução consensual pode transformar uma controvérsia de soma predominantemente distributiva em um arranjo menos destrutivo, no qual o credor obtém reconhecimento ou satisfação parcial de sua pretensão, enquanto o devedor preserva liquidez, previsibilidade e continuidade operacional. A diferença não está apenas no resultado formal da decisão, mas no modo como o conflito é tratado: enquanto a via estritamente judicial tende a produzir uma solução binária, a mediação amplia o espaço de desenho negocial e permite que as partes ajustem tempo, forma, valor e condições de cumprimento.

Os dados também sugerem que a mediação contribui para a redução de assimetrias informacionais quando cria um canal direto de diálogo entre credores, devedor e demais sujeitos envolvidos no procedimento. Isso é particularmente sensível na recuperação judicial, pois a qualidade da deliberação coletiva depende da confiança mínima nos dados apresentados, na composição do passivo e nas condições reais de cumprimento do plano. Carnaúba (2023, p. 174) observa que

um Quadro-Geral de Credores falho pode gerar déficit de participação, pois compromete a correta identificação dos credores e dos respectivos poderes deliberativos na assembleia geral (Carnaúba, 2023, p. 174). A mediação, quando corretamente conduzida, não elimina o dever de fiscalização, mas pode reduzir a opacidade do conflito e permitir que a divergência seja esclarecida antes que se converta em litígio prolongado.

Há, ainda, um elemento institucional relevante. A tabela demonstra que os benefícios potenciais da mediação não se limitam à economia privada das partes, pois a diminuição de incidentes, recursos e manifestações sucessivas também representa economia de capacidade jurisdicional. Nessa medida, a mediação opera como instrumento de gestão racional do processo recuperacional, desde que não seja convertida em etapa obrigatória, formalista ou meramente dilatória. Pimenta (2026a, p. 93) adverte, ainda, que a legislação falimentar, como variável econômica, pode incentivar os grupos de interesse vinculados à empresa a adotarem condutas capazes de maximizar ganhos individuais e coletivos, desde que as regras criem estímulos adequados à colaboração. A mediação atua precisamente nesse ponto: não impõe cooperação, mas pode tornar a cooperação mais racional do que a resistência improdutiva.[70]

Por outro lado, os processos sem mediação revelam que nem toda controvérsia será adequadamente resolvida por autocomposição. Incidentes de desconsideração da personalidade jurídica, ocultação de bens, responsabilização de sócios ou hipóteses de fraude exigem atuação jurisdicional mais intensa e mecanismos de controle incompatíveis com uma leitura puramente negocial do conflito. Essa ressalva é essencial para preservar a consistência crítica do

70 A referência à eficiência da mediação não significa prevalência irrestrita do acordo sobre a decisão judicial. Em matéria recuperacional, a eficiência deve ser aferida de forma institucional, considerando não apenas a rapidez da solução, mas também a legalidade do procedimento, a proteção dos credores, a preservação de valor e a redução de comportamentos oportunistas. A legislação deve criar incentivos para que a cooperação se torne estratégia racional aos grupos de interesse envolvidos, sem afastar o controle judicial quando necessário (Pimenta, 2026, p. 93).

argumento. A defesa da mediação na recuperação judicial não pode implicar a neutralização do poder-dever judicial de reprimir abusos, proteger terceiros, assegurar paridade entre credores e preservar a higidez do procedimento concursal. Em tais hipóteses, a eficiência econômica não coincide com a celebração de um acordo, mas com a aplicação tempestiva e adequada da resposta institucional cabível.

Assim, a comparação realizada permite confirmar, em caráter qualitativo e crítico, as hipóteses inicialmente formuladas: nos casos analisados, a mediação aparece associada à redução de custos de transação, à mitigação de assimetrias informacionais, à geração de excedente cooperativo, à preservação da empresa, à celeridade processual, à participação mais ativa dos credores e ao fortalecimento da legitimidade das soluções construídas. Essas confirmações, contudo, devem ser compreendidas como indícios empíricos qualificados, e não como prova universal de superioridade da mediação em qualquer circunstância. A sua eficiência depende do objeto mediado, da boa-fé dos participantes, da qualidade da informação disponível, da atuação técnica do mediador e da preservação do controle judicial de legalidade.[71]

Com isso, os quadros cumprem a função de deslocar a análise para um plano mais concreto. Se os capítulos anteriores demonstraram que a mediação é juridicamente compatível com a recuperação judicial e economicamente justificável em razão de sua aptidão para reduzir custos e favorecer soluções cooperativas, a comparação empírica agora indica em quais dimensões essa aptidão se manifesta com maior nitidez. O item seguinte, portanto, aprofunda a leitura desses achados sob a perspectiva da Análise Econômica do Direito, examinando de que modo os dados dialogam com eficiência, incentivos, custos

71 A confirmação das hipóteses H1 a H7 deve ser compreendida em sentido qualitativo, restrito ao conjunto de decisões analisado, e não como conclusão estatística generalizável a todos os processos de recuperação judicial. A literatura recente sobre recuperação judicial no Brasil registra que a mensuração empírica de variáveis jurídicas ainda enfrenta limitações relevantes, decorrentes da dificuldade de obtenção e padronização de dados processuais completos (Azevedo, 2025, p. 152).

de transação, preservação de valor e legitimidade institucional no tratamento da crise empresarial.

5.3. ANÁLISE DOS DADOS SOB A PERSPECTIVA DA AED

A leitura econômica dos dados reunidos no item anterior exige, antes de tudo, que a mediação seja deslocada do campo da virtude abstrata para o plano da funcionalidade institucional. Isso, porque os quadros não demonstram apenas que determinados processos terminaram por acordo, tampouco autorizam a conclusão simplificada de que a mediação produz, sempre e em qualquer hipótese, resultado superior ao julgamento. O que eles revelam, com maior interesse para a presente investigação, é que a introdução de um procedimento consensual altera a arquitetura de custos, incentivos e informações dentro da recuperação judicial, especialmente quando a controvérsia versa sobre habilitação, impugnação ou reserva de crédito, isto é, sobre pontos em que a resistência litigiosa costuma consumir tempo processual sem, necessariamente, criar valor econômico novo. A eficiência observada, portanto, não reside no simples fato de haver acordo, mas na substituição de uma trajetória decisória mais cara, mais lenta e mais opaca por uma forma de coordenação capaz de tornar a informação mais acessível, a negociação menos defensiva e o desfecho mais aderente à preservação do valor empresarial.[72]

Sob esse primeiro ângulo, a corroboração qualitativa relativa à redução dos custos de transação não deve ser lida como repetição da ideia, já trabalhada anteriormente, de que a mediação é menos onerosa do que o processo judicial. O dado empírico permite avançar um passo: nos casos com mediação ou conciliação, especialmente

72 A eficiência é empregada, neste tópico, em sentido institucional e funcional, e não como afirmação abstrata de superioridade universal da mediação. A análise considera custos, incentivos, qualidade da informação, tempo decisório e preservação de valor, em consonância com a advertência de que, em decisões jurídicas complexas, decidir cedo demais pode significar agir sem informação suficiente, enquanto decidir tarde demais pode implicar perda definitiva de oportunidades relevantes (Baird; Morrison, 1999, p. 1).

aqueles encerrados por homologação de acordo em habilitações de crédito, o custo economizado não é apenas o custo privado de advogados, tempo e deslocamento das partes, mas também o custo institucional de manter aberta uma controvérsia que bloqueia ou retarda a estabilização do passivo.

A contribuição específica da tabela está em mostrar que a mediação opera como mecanismo de compressão do ciclo litigioso: em vez de uma sequência de manifestações, impugnações, instrução probatória, eventual recurso e posterior cumprimento, há uma concentração do conflito em um espaço negocial supervisionado, no qual as partes podem redefinir valor, forma e tempo de satisfação do crédito.

Essa constatação dialoga diretamente com a matriz coasiana, mas sem reproduzi-la de forma meramente conceitual. Se Coase (1937, p. 390) demonstrou que a utilização do mercado envolve custos de descoberta de preços, negociação e celebração de contratos, a pesquisa empírica evidencia que, no ambiente recuperacional, também a utilização do processo judicial possui custos de transação próprios: identificar a força real da pretensão creditícia, mensurar riscos de improcedência, estimar o tempo de tramitação, calcular o impacto do litígio sobre o plano e avaliar o custo de oportunidade da espera (Coase, 1937, p. 390). Nessa perspectiva, a mediação não elimina o conflito, mas reduz o custo de mensuração e recomposição da controvérsia, sobretudo quando permite que credor e devedor revelem, com menor exposição estratégica, quais concessões são economicamente toleráveis. A eficiência, aqui, é menos uma qualidade do acordo em si e mais uma propriedade do desenho procedimental que torna possível alcançar, com menor desperdício, resultado que a via adjudicatória também poderia produzir, porém a custo superior.

A segunda dimensão relevante dos dados refere-se à assimetria informacional. Nos processos sem mediação, os quadros indicam que o credor tende a permanecer dependente dos atos formais do processo, das informações trazidas pelo administrador judicial e das manifestações técnicas produzidas em ambiente adversarial. Isso não

significa que tais informações sejam inúteis ou insuficientes; significa apenas que elas circulam dentro de uma lógica de posição, em que cada sujeito processual apresenta dados para confirmar sua própria tese.

Já nos casos com mediação ou conciliação, a informação passa a circular em um ambiente menos binário, o que permite testar a consistência econômica da pretensão, a viabilidade de pagamento, os riscos de demora e as consequências práticas de uma decisão imposta. A mediação, nesse sentido, funciona como infraestrutura informacional da recuperação judicial, pois não apenas aproxima os sujeitos, mas cria condições para que a informação relevante se torne negociável sem se transformar imediatamente em prova contra quem a revelou.

Essa função informacional da mediação é particularmente importante porque, em disputas recuperacionais, a falta de informação não produz apenas insegurança subjetiva; ela altera a distribuição objetiva de poder entre os participantes. North (1990, p. 57) observa que, em contextos de informação incompleta, soluções cooperativas tendem a se romper se inexistirem instituições capazes de fornecer informações suficientes para controlar desvios e sustentar compromissos críveis.

Aplicada aos dados analisados, essa premissa permite compreender por que a mediação contribui para mitigar a assimetria informacional: ela oferece um mecanismo de comunicação estruturada entre sujeitos que, embora estejam formalmente reunidos no mesmo processo, frequentemente operam com expectativas, dados e percepções de risco profundamente distintos. A mediação não substitui o dever de transparência do devedor nem a atuação fiscalizatória do administrador judicial; todavia, pode tornar mais eficiente o modo pelo qual tais informações são compreendidas, confrontadas e transformadas em decisão prática.

O terceiro achado, relativo à geração de excedente cooperativo, talvez seja o mais relevante para afastar uma leitura empobrecida da mediação como simples técnica de conciliação de interesses

individuais. Nos casos com homologação de acordo, o ganho não se resume ao fato de o credor receber algo e o devedor evitar uma condenação mais gravosa. O excedente aparece porque a composição reduz perdas que seriam suportadas por ambos se o litígio prosseguisse: o credor evitaria aguardar anos por uma definição de crédito cujo valor econômico se deteriora com o tempo, enquanto a recuperanda preservaria recursos, previsibilidade e capacidade de reorganização do passivo. Assim, a mediação desloca o conflito de uma disputa sobre quem suportará integralmente o prejuízo para uma negociação sobre como distribuir, com menor destruição de valor, os sacrifícios impostos pela crise.

Nesse ponto, a contribuição de Coase permanece metodologicamente fecunda, pois sua análise do custo social chama atenção para a natureza recíproca do dano: a pergunta não é simplesmente como impedir que um sujeito prejudique o outro, mas qual arranjo evita o dano mais grave diante das alternativas disponíveis (Coase, 1960, p. 2). Na recuperação judicial, essa reciprocidade se manifesta de modo evidente. A imposição imediata e integral da pretensão individual pode satisfazer, em tese, um credor específico, mas pode também reduzir liquidez, desorganizar o plano ou comprometer a continuidade da empresa; por outro lado, a postergação indefinida do crédito preserva artificialmente o devedor e transfere ao credor um custo que talvez não deva suportar. A mediação é eficiente quando permite calibrar essa reciprocidade, transformando a colisão entre preservação da empresa e satisfação do crédito em desenho negociado de alocação de perdas e expectativas.

A quarta dimensão dos dados está relacionada à preservação da empresa e de seus ativos intangíveis. O quadro comparativo revela que, nos processos com mediação, a fundamentação judicial favorável à via consensual aparece associada à preservação da atividade empresarial, ao passo que, nos processos sem mediação, há situações em que a rigidez da tramitação e a ausência de renegociação prévia precedem a deterioração do estado de crise, inclusive com convolação em falência. A constatação não permite concluir que a mediação teria

impedido, necessariamente, a quebra em todos os casos; permite, contudo, sustentar que a ausência de um canal negocial tempestivo pode agravar o risco de destruição de valor quando o litígio consome tempo, confiança e capacidade operacional. Daí a importância de tratar a mediação como técnica de preservação de valor em sentido dinâmico, e não apenas como forma de encerramento de incidentes.

A literatura econômica da insolvência contribui para refinar esse ponto, Baird e Morrison (1999, p. 1) observam que o problema decisório na falência não se limita a escolher entre preservar ou liquidar, mas envolve determinar o momento adequado da decisão: decidir cedo demais pode significar agir com informação insuficiente; decidir tarde demais pode implicar perda irreversível de oportunidades e dissipação de ativos específicos (Baird; Morrison, 1999, p. 1). Transposta para a mediação recuperacional, essa reflexão permite formular um argumento novo a partir dos dados: a mediação pode atuar como mecanismo de eficiência temporal, porque antecipa a circulação de informações e cria uma instância intermediária entre a inércia litigiosa e a decisão judicial final. Ela não impede que o juiz decida quando necessário, mas pode reduzir o risco de que a decisão chegue tarde, quando o conflito já consumiu valor que o próprio processo pretendia preservar.

Essa eficiência temporal também explica por que a celeridade identificada nos casos com mediação não deve ser confundida com pressa processual. Em matéria de recuperação judicial, rapidez sem informação pode gerar erros tão custosos quanto a demora excessiva. O relevante, portanto, é a qualidade do tempo processual. Nos casos analisados, a homologação de acordos em audiência ou por petição simples indica que a mediação pode converter tempo morto de tramitação em tempo útil de coordenação, permitindo que o processo avance sem sacrificar a compreensão mínima da controvérsia. Isso confirma a hipótese de celeridade, mas a qualifica: a mediação é célere não porque simplifica artificialmente o conflito, e sim porque concentra a discussão no ponto economicamente relevante, reduzindo atos periféricos que apenas reproduziriam posições já conhecidas.

Há, ainda, um aspecto de governança que emerge com nitidez dos quadros. Nos processos sem mediação, o tratamento do conflito tende a permanecer centralizado no juízo, que recebe manifestações, decide incidentes e organiza a resposta institucional. Nos processos com mediação, ao contrário, parte da governança da controvérsia é devolvida aos próprios interessados, sem que isso signifique retirada do controle judicial. Essa devolução é relevante porque a recuperação judicial, como já se demonstrou em capítulos anteriores, não é processo puramente adjudicatório; ela depende da deliberação coletiva e da capacidade dos agentes de reorganizar suas relações econômicas sob supervisão jurisdicional. Nesse sentido, Williamson (1985, p. 44) sustenta que a economia dos custos de transação confere especial relevância às estruturas de governança, especialmente quando a racionalidade limitada e o oportunismo tornam insuficiente a confiança exclusiva em contratos completos ou em decisões posteriores do Estado (Williamson, 1985, p. 44).

A mediação, nesse sentido, pode ser compreendida como uma estrutura de governança intermediária. Ela não equivale ao mercado puro, porque não pressupõe negociação totalmente livre entre sujeitos simétricos; mas também não se confunde com a hierarquia judicial, porque o terceiro imparcial não decide o conflito. Seu papel é organizar a comunicação, reduzir ruídos estratégicos e criar um ambiente em que os próprios agentes possam testar soluções sem perder a proteção do processo.

Posner (2014, p. 943) observa, ao tratar da mediação como auxílio ao acordo, que a atuação do mediador pode superar obstáculos estratégicos à composição, especialmente porque permite conversas confidenciais, reduz a dificuldade de revelar posições e favorece a transmissão crível de informações entre partes que, em negociação direta, tenderiam a ocultar suas verdadeiras avaliações do caso. Nos dados analisados, esse mecanismo explica por que os acordos homologados parecem produzir não apenas encerramento formal, mas também maior aderência entre resultado jurídico e interesse econômico subjacente.

A participação dos credores, por sua vez, ganha densidade distinta quando observada sob essa lente. A tabela demonstra que, nos casos com mediação, os credores não se limitam a aguardar a decisão judicial; eles participam da construção do resultado, ainda que dentro de limites legais e sob controle do juízo. Essa participação possui valor econômico porque melhora a qualidade da decisão coletiva. Em processos recuperacionais, o credor que compreende melhor o estado da empresa, os limites reais de pagamento e as consequências da continuidade do litígio tende a deliberar de modo menos especulativo e mais aderente ao seu próprio interesse econômico. A mediação, então, não apenas amplia a autonomia privada, conforme já examinado no capítulo anterior, mas transforma essa autonomia em mecanismo de produção de informação e de legitimação decisória.

A legitimidade do plano e das soluções incidentais também deve ser compreendida nesses termos. A decisão imposta pode encerrar formalmente o incidente, mas nem sempre encerra o conflito econômico que o sustenta, sobretudo quando uma das partes percebe o resultado como produto de assimetria, surpresa ou insuficiência de escuta. O acordo mediado, ao contrário, tende a reduzir os custos posteriores de resistência, recurso e descumprimento, porque incorpora algum grau de adesão subjetiva ao resultado. Isso não significa que todo acordo seja legítimo ou eficiente, tampouco que a vontade das partes baste para validar qualquer solução. Significa, apenas, que a autocomposição supervisionada pode produzir um tipo de legitimidade menos dependente da coerção e mais vinculado à aceitação racional dos custos e benefícios envolvidos.

Essa observação permite distinguir duas espécies de eficiência que, nos capítulos anteriores, apareceram de modo mais abstrato e que agora se tornam empiricamente observáveis. A primeira é a eficiência procedimental, ligada à redução de atos, tempo, recursos e custos de coordenação. A segunda é a eficiência relacional, vinculada à preservação de vínculos econômicos, à confiança mínima entre credores e devedor e à possibilidade de continuidade de relações úteis à empresa em crise. Nos casos com mediação, ambas aparecem

de forma combinada: o processo tende a se encerrar de modo mais rápido e, ao mesmo tempo, o conflito é absorvido por solução que pode preservar alguma relação econômica futura. Nos casos sem mediação, predomina a eficiência decisória em sentido estrito, isto é, a capacidade do Judiciário de dar uma resposta juridicamente válida, mas nem sempre economicamente suficiente para reduzir a litigiosidade ou preservar valor.

Entretanto, a análise crítica dos dados também impede uma defesa irrestrita da mediação. Os processos sem utilização identificada de método consensual incluem controvérsias cuja natureza parece menos compatível com a autocomposição, como incidentes de desconsideração da personalidade jurídica, suspeitas de ocultação patrimonial, discussões sobre fraude ou situações em que a resposta jurisdicional possui função de repressão, proteção de terceiros ou estabilização da legalidade concursal. Nesses casos, a tentativa de mediação poderia produzir efeito inverso ao pretendido, funcionando como custo adicional, retardamento estratégico ou instrumento de pressão sobre credores vulneráveis. A eficiência, portanto, não está em mediar sempre, mas em selecionar adequadamente o que deve ser mediado.

Essa seletividade é uma das principais contribuições que a pesquisa empírica permite acrescentar ao debate. O problema não consiste apenas em afirmar que a mediação é útil na recuperação judicial, mas em identificar uma regra prudencial de triagem: conflitos de mensuração, classificação, forma de pagamento e divergência negocial tendem a apresentar maior potencial de mediação; conflitos de fraude, abuso, responsabilização patrimonial ou violação estrutural da paridade concursal tendem a exigir decisão judicial mais incisiva. A mediação eficiente, assim, é aquela que reconhece seus próprios limites. Ela atua melhor quando há margem de composição, informação a ser qualificada e valor a ser preservado; atua pior quando o núcleo

do conflito exige sanção, invalidação ou tutela coercitiva de interesses que não estão adequadamente representados na mesa negocial.[73]

A partir dessa distinção, os dados sugerem que a mediação recuperacional deve ser pensada como mecanismo de desenho de disputas, e não como evento episódico. Sua eficácia depende do momento de instauração, da escolha do mediador, da definição dos sujeitos que participarão do procedimento, da delimitação do objeto mediável e da forma de integração do acordo ao processo principal. Essa é uma diferença relevante: mediação tardia, instaurada apenas quando o litígio já se tornou altamente adversarial, tende a ter menor capacidade de preservar valor; mediação sem informação suficiente pode gerar acordos frágeis; mediação sem controle judicial pode comprometer credores ausentes; e mediação obrigatória, aplicada sem filtragem, pode apenas acrescentar uma etapa formal ao procedimento. A eficiência depende, portanto, de desenho institucional, e não da simples presença nominal do método.

Essa conclusão também permite reinterpretar o grupo de processos sem mediação. Eles não devem ser vistos apenas como exemplos negativos ou como prova de ineficiência da adjudicação. Em certas hipóteses, o julgamento é o mecanismo adequado, precisamente porque reduz incerteza jurídica, reprime condutas oportunistas e estabelece parâmetros de comportamento para agentes futuros. A Análise Econômica do Direito não exige preferência automática pelo acordo; exige comparação entre alternativas institucionais. Se a controvérsia envolve matéria indisponível, assimetria extrema, fraude ou risco de externalização de prejuízos a credores ausentes, a decisão judicial pode ser economicamente mais eficiente do que uma composição privada, pois impede que o acordo internalize

73 A expressão "triagem institucional" é utilizada para indicar a seleção prévia do método adequado de tratamento do conflito, conforme o tipo de controvérsia, o grau de disponibilidade dos interesses envolvidos, o nível de assimetria informacional e o risco de oportunismo. A própria economia dos custos de transação pressupõe que diferentes estruturas de governança são adequadas a diferentes transações, especialmente quando racionalidade limitada, oportunismo e especificidade de ativos tornam insuficiente a confiança em soluções padronizadas (Williamson, 1985, p. 44).

ganhos entre os participantes imediatos e externalize perdas sobre a coletividade concursal.

Com isso, a confirmação das hipóteses H1 a H7 deve ser compreendida em chave institucional, e não meramente estatística. A mediação apareceu, nos casos selecionados, associada à redução de custos de transação, à mitigação informacional, à geração de excedente cooperativo, à preservação de valor, à celeridade, à participação dos credores e à legitimidade das soluções. Mas o elemento mais relevante não está em cada hipótese isoladamente considerada; está na convergência entre elas. Quando a mediação reduz custos, ela tende também a abreviar o procedimento; quando melhora a informação, tende a qualificar a participação; quando amplia a participação, tende a fortalecer a legitimidade; quando aumenta a legitimidade, tende a reduzir custos futuros de resistência e descumprimento. A eficiência, portanto, emerge como efeito sistêmico da interação entre essas dimensões, e não como atributo único de um acordo homologado.

Por fim, a análise dos dados sugere que a mediação deve ser compreendida como instrumento de preservação seletiva de valor no sistema recuperacional. Se o processo judicial tradicional é indispensável para assegurar legalidade, coerção e controle, a mediação é relevante para evitar que a própria forma de tratamento do conflito destrua valor que poderia ser preservado por solução cooperativa. Essa constatação prepara o tópico seguinte: a questão já não é saber se a mediação é compatível com a recuperação judicial, nem apenas se ela pode reduzir custos em casos determinados, mas quais obstáculos institucionais ainda limitam sua utilização eficiente e quais ajustes normativos, procedimentais e culturais poderiam transformar seu potencial em prática recuperacional mais consistente.

5.4. SÍNTESE CRÍTICA: OBSTÁCULOS, POTENCIALIDADES E PROPOSTAS DE APRIMORAMENTO

A análise empírica permite afastar uma leitura meramente apologética da mediação. Os dados não autorizam uma conclusão

universalizante, segundo a qual a autocomposição seria sempre superior à decisão judicial, tampouco permitem reduzir a eficiência econômica à rapidez formal do acordo. O que se extrai da comparação é mais preciso: quando empregada em conflitos adequados, em momento oportuno e sob controle jurídico suficiente, a mediação tende a alterar a qualidade institucional da recuperação judicial, porque reorganiza a circulação de informações, diminui resistências improdutivas, permite a acomodação de interesses parcialmente convergentes e reduz a energia processual consumida por disputas que não necessariamente aumentam o valor disponível. Essa conclusão, todavia, só é útil se acompanhada de uma síntese crítica dos obstáculos que ainda limitam sua utilização e das condições institucionais capazes de transformar seu potencial em prática recuperacional consistente.

O primeiro obstáculo é cultural, mas não deve ser compreendido de forma superficial. Não se trata apenas de afirmar que advogados, credores e devedores ainda litigam em excesso, como se o problema fosse uma resistência psicológica à cooperação. O ponto é mais estrutural: a recuperação judicial brasileira ainda opera, em muitas situações, sob uma racionalidade defensiva, na qual cada agente busca proteger sua posição antes de compreender o valor econômico da coordenação. O credor teme que a negociação seja utilizada para diluir seu crédito ou retardar o pagamento, o devedor teme que a exposição de informações fragilize sua posição comercial, e o Judiciário, por sua vez, tende a recorrer à decisão como forma tradicional de estabilização do conflito. A mediação enfrenta, então, um ambiente em que a cooperação precisa ser construída contra incentivos já consolidados de desconfiança, reserva estratégica e litigância posicional.

Essa resistência cultural está associada a um segundo obstáculo: a ausência de triagem adequada de mediabilidade. A pesquisa empírica demonstrou que a mediação foi particularmente promissora em habilitações, impugnações, acordos creditórios, renegociações pontuais e conflitos nos quais havia margem para ajuste de valor, prazo, forma de pagamento ou fluxo informacional. Por outro lado, os próprios dados também indicaram situações em que a via consensual

seria inadequada ou, no mínimo, insuficiente, como incidentes de desconsideração da personalidade jurídica, alegações de ocultação de bens, responsabilização de sócios, fraude ou matérias que exigem pronunciamento judicial coercitivo. A principal proposta, nesse ponto, é a criação de uma triagem judicial e administrativa, conduzida pelo juízo com apoio do administrador judicial e, quando houver, de CEJUSC empresarial, capaz de distinguir conflitos negociáveis de conflitos sancionatórios. A mediação deve ser incentivada quando reduzir custos sem fragilizar direitos de terceiros; deve ser afastada quando puder servir à opacidade, à postergação ou à composição privada de interesses que pertencem à coletividade concursal.[74]

O terceiro obstáculo diz respeito à assimetria informacional, embora a mediação tenha se mostrado apta a melhorar a circulação de informações, ela não cria, por si só, a informação necessária ao consenso. Se os dados sobre passivo, garantias, ativos relevantes, fluxo de caixa, contratos estratégicos e projeções de viabilidade permanecem incompletos ou assimetricamente distribuídos, a sessão de mediação corre o risco de apenas reproduzir, em ambiente menos formal, os mesmos desequilíbrios já existentes no processo. Daí porque a mediação recuperacional deve ser precedida de um pacote informacional mínimo, proporcional ao objeto da controvérsia, que permita aos participantes negociar sem depender exclusivamente de percepções intuitivas ou de declarações unilaterais. Esse pacote não precisa transformar a mediação em perícia, tampouco eliminar a confidencialidade; precisa, isto sim, fornecer base comum de deliberação, sobretudo em disputas sobre existência, valor, classificação econômica ou forma de satisfação do crédito.

74 A triagem de mediabilidade é empregada, aqui, como filtro de adequação institucional do método. Não se trata de verificar apenas se a matéria é abstratamente transigível, mas se a mediação, naquele caso concreto, tende a reduzir custos sem externalizar prejuízos a credores ausentes ou neutralizar o controle jurisdicional. A própria evolução normativa da mediação recuperacional reconhece a necessidade de limites, sobretudo quando o acordo puder repercutir sobre deliberação assemblear, classificação de créditos ou legalidade concursal (Chaves; Delgado, 2021, p. 70-71) (Brasil, 2005).

Nesse ponto, é relevante diferenciar transparência de exposição indiscriminada, visto que a empresa em crise pode possuir informações sensíveis cuja divulgação ampla destrói valor concorrencial, afeta contratos em curso ou precipita reações de fornecedores e financiadores. A mediação, precisamente por admitir espaços de confidencialidade controlada, pode funcionar como mecanismo intermediário entre a opacidade absoluta e a publicidade processual integral. A proposta, portanto, não é impor publicidade irrestrita às tratativas, mas criar protocolos de compartilhamento qualificado de informações, com indicação do que deve ser disponibilizado aos participantes, do que pode ser preservado sob sigilo e do que deve necessariamente chegar ao juízo para fins de controle de legalidade. A eficiência informacional da mediação depende dessa calibragem, porque a confiança no procedimento se rompe tanto pelo excesso de segredo quanto pela exposição desnecessária de dados economicamente sensíveis.[75]

O quarto obstáculo é temporal. A mediação tende a produzir melhores efeitos quando instaurada antes que o conflito tenha consumido a confiança mínima necessária à negociação. Nos processos analisados, os acordos homologados em incidentes de crédito indicaram ganhos de celeridade justamente porque o conflito ainda podia ser delimitado e resolvido sem longa instrução. Já nas hipóteses em que a deterioração da crise precedeu qualquer tentativa de renegociação, a ausência de um canal consensual tempestivo contribuiu para que a alternativa decisória se aproximasse da falência, da rigidez adjudicatória ou da mera administração de perdas. A proposta, nesse ponto, é instituir janelas preferenciais de mediação: uma primeira, logo após a organização inicial do passivo e antes da consolidação das impugnações mais relevantes; outra, antes da

75 A proposta de um pacote informacional mínimo dialoga com a função do administrador judicial como agente técnico capaz de esclarecer dúvidas pontuais sobre passivo, prazos e informações relevantes da recuperação, sem substituir o mediador e sem comprometer a imparcialidade do procedimento (Carnaúba, 2023, p. 154). A preocupação também se aproxima da advertência de North de que instituições reduzem incertezas ao estruturar informações, incentivos e expectativas nas interações humanas (North, 1990, p. 57).

assembleia geral de credores, quando o plano já permite avaliação econômica concreta; e uma terceira, durante o cumprimento do plano, em caso de inadimplemento pontual, alteração relevante de cenário ou necessidade de repactuação limitada.[76]

Essa preocupação com o tempo não significa defender a suspensão indiscriminada de prazos. Ao contrário, um dos riscos da mediação é sua conversão em expediente dilatório. A eficiência exige que o procedimento consensual tenha objeto delimitado, duração controlada e consequências processuais claras. Mediações abertas, sem pauta, sem calendário, sem informação suficiente e sem critério de encerramento tendem a aumentar custos em vez de reduzi-los. A mediação eficiente é aquela que economiza tempo decisório ao organizar a controvérsia; a mediação ineficiente é aquela que cria uma antessala indefinida do processo, sem gerar informação nova, proposta concreta ou compromisso verificável. Por isso, qualquer política institucional de estímulo à mediação recuperacional deve conter parâmetros mínimos de duração, prestação de contas ao juízo e forma de encerramento, preservando a voluntariedade das partes sem permitir que a voluntariedade se converta em ausência de governança.

O quinto obstáculo recai sobre a qualificação dos mediadores, a recuperação judicial não é um conflito civil comum em escala ampliada; ela envolve ordem de prioridades, sujeição e não sujeição de créditos, classes de credores, assembleia, administrador judicial, efeitos do *stay period*, alienação de ativos, financiamento, garantias, grupos econômicos, deveres informacionais e controle de legalidade do plano. A mediação recuperacional exige, portanto, mediadores com domínio técnico mínimo do sistema de insolvência, ainda que não se pretenda transformar o mediador em consultor jurídico ou econômico das partes. A proposta é que os tribunais, câmaras privadas e centros judiciários organizem cadastros especializados de mediadores em

76 A ideia de janelas preferenciais de mediação parte da premissa de que o tempo da decisão importa. Baird e Morrison observam que decisões tomadas cedo demais podem carecer de informação suficiente, enquanto decisões tardias podem destruir oportunidades e ativos específicos que já não serão recuperados (Baird; Morrison, 1999, p. 1-2).

insolvência, com formação específica em recuperação judicial, leitura de balanços, dinâmica assemblear, governança de conflitos coletivos e técnicas de mediação multipartes. A experiência empírica não indica apenas que a mediação pode funcionar; indica que seu funcionamento depende de competência institucional compatível com a complexidade da crise.[77]

A atuação do administrador judicial também precisa ser reposicionada, ele não deve ocupar o lugar do mediador nem conduzir a negociação como representante do juízo, sob pena de comprometer a confiança das partes e misturar funções de fiscalização, informação e facilitação. Contudo, tampouco deve permanecer completamente afastado quando sua expertise for necessária para esclarecer dúvidas sobre passivo, prazos, documentos, quadro de credores, cumprimento do plano ou viabilidade de determinada solução. A proposta mais adequada é a criação de um modelo de apoio técnico pontual, no qual o administrador judicial fique disponível para prestar informações objetivas ao mediador e aos participantes, sem dirigir a sessão e sem atuar como parte interessada. Carnaúba (2023, p. 154) observa que o auxílio do administrador judicial pode contribuir para a construção de um consenso informado e para a redução de assimetrias informacionais, desde que preservada a imparcialidade do procedimento (Carnaúba, 2023, p. 154).

Outro obstáculo relevante decorre da representação de interesses, a mediação recuperacional não pode ser compreendida como negociação bilateral entre devedor e credor isolado quando o resultado puder afetar a coletividade. A pesquisa demonstrou que a legitimidade das soluções aumenta quando há participação ativa dos credores, mas essa participação precisa ser adequada, especialmente

77 A especialização do mediador é particularmente importante porque a mediação em insolvência envolve relações multipartes, diversidade de classes de credores, interação com o administrador judicial, impactos sobre assembleia e limites de legalidade concursal. A literatura especializada registra que os trabalhos sobre mediação recuperacional ganharam concretude justamente quando passaram a dialogar com experiências concretas, com a Recomendação CNJ nº 58/2019 e com a necessidade de estruturação procedimental adequada (Carnaúba, 2023, p. 66-68).

em conflitos que envolvem classes inteiras, pequenos credores dispersos, trabalhadores, credores sem poder econômico expressivo ou sujeitos que não estarão fisicamente presentes à mesa. A proposta, nesse aspecto, é admitir desenhos de mediação por representação, com participação de comitês, representantes de classe, sindicatos quando pertinente, administrador judicial e mecanismos de comunicação prévia e posterior aos credores afetados. A mediação não deve transformar a recuperação judicial em espaço de barganha entre agentes mais sofisticados, excluindo os participantes vulneráveis ou menos informados.

Esse cuidado é indispensável porque a mediação também pode gerar efeitos adversos, isso porque, um acordo aparentemente eficiente para as partes presentes pode deslocar custos para credores ausentes, alterar expectativas de classe, produzir vantagens seletivas ou afetar a coerência do plano. Por isso, o controle judicial não é uma formalidade externa à mediação, mas elemento constitutivo de sua legitimidade no processo concursal. O juiz não deve substituir a vontade das partes, nem decidir economicamente por elas, mas deve verificar se o acordo viola a legalidade, a igualdade entre credores, a ordem concursal, a boa-fé, a transparência mínima e a proteção de terceiros. A mediação preserva sua utilidade justamente quando não pretende ocupar o lugar da jurisdição; ela melhora a qualidade da deliberação privada, enquanto a jurisdição assegura que essa deliberação não ultrapasse os limites institucionais do concurso.

A identificação desses obstáculos permite compreender, com maior precisão, as potencialidades da mediação no sistema recuperacional. A primeira delas está na redução do custo de estabilização do passivo. Habilitações, impugnações e reservas de crédito não são incidentes periféricos, pois definem quem participa da recuperação, em que valor participa e com qual peso deliberativo. Quando essas controvérsias se prolongam, afetam não apenas os custos das partes, mas a própria arquitetura decisória do procedimento. A mediação pode reduzir esse impacto ao permitir que divergências sobre documentação, valor, atualização, reconhecimento parcial

ou forma de pagamento sejam tratadas antes de se converterem em litígios longos, preservando o contraditório sem permitir que ele se transforme em mecanismo de prolongamento da incerteza.

Outra potencialidade reside na preservação de relações econômicas úteis. Em recuperação judicial, muitos credores não são apenas titulares de créditos pretéritos, mas também fornecedores, financiadores, locadores, parceiros comerciais ou agentes essenciais à continuidade da atividade. A decisão judicial pode resolver a controvérsia jurídica, mas dificilmente recompõe a confiança necessária à manutenção de vínculos econômicos relevantes. A mediação permite tratar o crédito dentro de uma relação mais ampla, na qual prazo, fornecimento futuro, garantias, continuidade contratual e previsibilidade operacional podem ser negociados conjuntamente. Esse aspecto é decisivo porque certos ativos relacionais não aparecem integralmente no balanço, embora sua perda possa comprometer a reorganização produtiva.

A mediação também pode melhorar a deliberação assemblear, na medida em que a assembleia geral de credores é o espaço formal de decisão coletiva, mas frequentemente chega carregada por conflitos cristalizados e, muitas vezes, pretéritos, informações disputadas e estratégias de bloqueio. A mediação antecedente ou incidental pode preparar essa deliberação, reduzindo ruídos, aproximando expectativas e convertendo objeções genéricas ao plano em propostas concretas antes da votação. Pimenta (2026a, p. 93) observa que a legislação deve criar incentivos para que os grupos de interesse tenham na colaboração e no apoio ao plano uma estratégia dominante. A mediação atua nesse intervalo entre norma e comportamento: não impõe cooperação, mas reduz o custo de cooperar e aumenta o custo argumentativo de resistências puramente estratégicas.

A legitimidade do procedimento recuperacional também pode ser fortalecida, essa legitimidade não decorre apenas da homologação judicial do acordo ou da aprovação formal do plano, mas da percepção de que os sujeitos afetados tiveram oportunidade real de compreender o problema, apresentar objeções, testar alternativas e participar da

construção da solução. Em recuperações complexas, nas quais há grande número de credores e diversidade de interesses, esse ganho institucional pode reduzir judicializações posteriores e aumentar a executabilidade das soluções aprovadas. Como observa Carnaúba (2023, p. 118), a mediação pode permitir representação mais adequada dos interesses envolvidos na deliberação sobre o plano, de modo mais célere e menos custoso.

Por fim, a mediação pode contribuir para a produção de dados institucionais sobre a própria eficiência do sistema. A pesquisa revelou dificuldade de identificar, classificar e comparar processos com e sem mediação, o que limita a avaliação empírica do método. Se o sistema de justiça não registra quando a mediação foi instaurada, qual objeto foi mediado, quanto tempo durou, se houve acordo, quais incidentes foram evitados e quais efeitos processuais decorreram do consenso, perde-se oportunidade relevante de aprendizado institucional. Azevedo (2025, p. 152) adverte que a mensuração empírica de variáveis jurídicas em recuperação judicial ainda enfrenta limitações de obtenção e padronização de dados processuais. A criação de metadados mínimos sobre mediações recuperacionais, portanto, permitiria pesquisas futuras mais robustas e avaliação mais precisa da mediação como política judiciária.

As propostas de aprimoramento da mediação recuperacional devem partir da constatação de que o método depende de desenho institucional, e não apenas de previsão normativa. Em primeiro lugar, recomenda-se a adoção de protocolo de triagem de disputas, com classificação do conflito segundo objeto, partes afetadas, grau de disponibilidade, risco de externalização de prejuízos, urgência e potencial de preservação de valor. Esse protocolo não deve engessar o magistrado, mas oferecer critérios mínimos de encaminhamento: incidentes de crédito, renegociações pontuais, divergências de plano, conflitos societários instrumentais e disputas contratuais essenciais tendem a ser mais adequados à mediação; fraude, ocultação patrimonial, abuso de direito, violação de paridade e matérias

de controle estrito de legalidade tendem a demandar resposta adjudicatória.

Em segundo lugar, a mediação deve ser inserida em calendário procedimental integrado, com janelas preferenciais antes da assembleia geral de credores, durante incidentes relevantes e no cumprimento do plano, sempre com objeto delimitado e prazo definido. Essa organização evita que o método seja utilizado como expediente dilatório e permite que sua instauração esteja conectada a resultados processuais verificáveis. Também se recomenda que cada mediação se inicie com matriz informacional mínima, ajustada ao objeto do conflito, contendo documentos essenciais, pontos controvertidos, impacto econômico estimado, credores afetados, consequências no plano e limites jurídicos da negociação.

Em terceiro lugar, é indispensável investir na especialização dos agentes envolvidos. Mediadores, magistrados, administradores judiciais e advogados devem receber formação específica em mediação de insolvência, com enfoque em negociação coletiva, custos de transação, incentivos, governança de grupos de credores, desenho de sistemas de disputas e controle de legalidade concursal. A atuação do administrador judicial pode ser integrada ao procedimento como apoio técnico pontual, sem comprometer a neutralidade do mediador e sem transformar o administrador em negociador. Essa articulação favorece a circulação segura de informações e reduz assimetrias que poderiam comprometer o consenso.

Por fim, a confidencialidade da mediação deve ser acompanhada de transparência pós-procedimental suficiente. Todo acordo com repercussão concursal deve ser acompanhado de síntese objetiva de seu objeto, de seus impactos sobre o plano, de sua compatibilidade com a paridade entre credores e de eventual necessidade de deliberação assemblear. Além disso, a criação de indicadores de acompanhamento - como tempo médio de resolução de incidentes mediados, número de acordos homologados, taxa de cumprimento, redução de recursos, impacto sobre assembleias e reincidência de litígios - permitiria avaliar

a mediação não apenas como prática desejável, mas como política institucional sujeita a monitoramento, aperfeiçoamento e controle.

Essas propostas não pretendem substituir a dogmática recuperacional por gestão econômica do processo. Ao contrário, procuram demonstrar que a eficiência da mediação depende da preservação de suas condições jurídicas de validade. A Análise Econômica do Direito oferece critérios para avaliar custos, incentivos e efeitos, mas não autoriza que a recuperação judicial seja tratada como simples maximização privada de excedentes. A mediação só é economicamente eficiente, em sentido juridicamente aceitável, quando reduz desperdícios sem enfraquecer garantias, quando acelera soluções sem sacrificar participação, quando preserva valor sem sustentar empresas inviáveis e quando amplia autonomia privada sem privatizar o controle de legalidade. Essa é a síntese crítica que decorre da pesquisa: a mediação é promissora não porque evita o processo, mas porque pode melhorar o modo como o processo administra conflitos economicamente relevantes.

Conclui-se, assim, que o aprimoramento da mediação na recuperação judicial depende menos de novas proclamações normativas e mais de desenho institucional. A Lei nº 11.101/2005, com as alterações promovidas pela Lei nº 14.112/2020, e a experiência iniciada pelas recomendações do CNJ já fornecem base suficiente para seu uso. O desafio atual é operacional: identificar casos adequados, instaurar o procedimento no momento correto, qualificar mediadores, organizar informações, proteger credores ausentes, integrar o administrador judicial de forma técnica, controlar a legalidade dos acordos e produzir dados que permitam aprendizado institucional. A mediação, portanto, não deve ser apresentada como solução redentora para a crise empresarial, mas como instrumento seletivo de racionalização do processo recuperacional. Quando bem desenhada, ela reduz custos, preserva valor e legitima soluções; quando mal aplicada, apenas acrescenta uma nova camada procedimental à insolvência. A diferença entre esses dois resultados não está na mediação em abstrato, mas na arquitetura institucional que a cerca.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa desenvolvida partiu de uma indagação central: em que medida a mediação pode contribuir para a eficiência econômica da recuperação judicial, quando examinada sob a perspectiva da Análise Econômica do Direito. A resposta construída ao longo da investigação não autoriza conclusão simplificadora, segundo a qual a mediação seria, por si mesma, suficiente para assegurar o êxito do procedimento recuperacional, tampouco permite reduzi-la a expediente meramente acessório de pacificação ou de diminuição quantitativa de processos. O que se pode concluir, de modo mais rigoroso, é que a mediação pode contribuir para a eficiência econômica da recuperação judicial quando funciona como instrumento institucional de coordenação de interesses, qualificação informacional e reorganização de conflitos em ambiente de crise, desde que aplicada em controvérsias adequadas, com desenho procedimental consistente, respeito aos limites legais e preservação do controle jurisdicional.

O percurso argumentativo confirmou que a recuperação judicial não é mecanismo de tutela personalista do devedor, mas procedimento de reorganização da atividade empresarial viável, estruturado para compatibilizar preservação de valor, proteção dos credores, função social da empresa, segurança jurídica e estímulo à atividade econômica. A mediação empresarial, por sua vez, foi examinada como método adequado à gestão de conflitos complexos, continuados e multipartes, especialmente quando a controvérsia envolve relações econômicas cuja ruptura pode agravar a crise e destruir valor. A partir dessa base, a Análise Econômica do Direito permitiu deslocar a discussão para o plano dos incentivos, dos custos de transação, da assimetria informacional, da ação coletiva e da racionalidade institucional, demonstrando que a solução juridicamente válida nem sempre será economicamente eficiente se o procedimento adotado consumir tempo, informação, confiança e recursos em intensidade superior ao valor que pretende preservar.

A investigação sobre autonomia privada e soluções consensuais em contextos de insolvência permitiu, ainda, delimitar a posição da mediação entre a liberdade negocial e a intervenção estatal. A autonomia privada, no ambiente recuperacional, não opera como liberdade absoluta, porque se exerce dentro de um procedimento coletivo, sujeito a regras de votação, classes de credores, limites materiais de disposição, deveres informacionais e controle judicial. Ao mesmo tempo, a recuperação judicial não se realiza adequadamente quando todas as controvérsias são absorvidas pela lógica adjudicatória. A mediação ocupa precisamente esse espaço intermediário: não substitui a assembleia geral de credores, não redefine critérios legais de deliberação e não afasta o juiz, mas pode qualificar o exercício da autonomia privada regulada, permitindo que credores, devedor e demais interessados compreendam melhor os custos da ruptura, os riscos da continuidade litigiosa e as alternativas economicamente plausíveis de reorganização.

Sob a ótica da Análise Econômica do Direito, a principal conclusão teórica é que a mediação pode ser compreendida como tecnologia institucional de coordenação. Em cenários de insolvência, marcados por escassez de recursos, incerteza, deterioração temporal de ativos, comportamento estratégico, problemas de ação coletiva e assimetria informacional, a mediação pode reduzir custos de negociação e de litigância ao organizar a comunicação, concentrar divergências, permitir revelação gradual de informações, testar propostas e construir compromissos mais críveis. Sua eficiência, contudo, não decorre da simples existência de sessões ou da homologação formal de acordos, mas da capacidade de produzir uma trajetória decisória menos custosa e mais aderente à preservação de valor do que aquela que seria obtida pela litigância fragmentada ou pela decisão judicial isolada.

A resposta ao problema de pesquisa, portanto, deve ser formulada de modo condicionado: a mediação contribui para a eficiência econômica da recuperação judicial quando reduz custos de transação, qualifica a circulação de informações, mitiga assimetrias

informacionais, preserva relações empresariais úteis, amplia a participação dos credores, favorece soluções negociadas e fortalece a legitimidade do plano ou da solução adotada. Esses efeitos, entretanto, não são automáticos. Dependem da boa-fé dos participantes, da suficiência dos dados disponibilizados, da capacitação do mediador, da correta delimitação do objeto mediável, da participação adequada dos sujeitos afetados e da existência de controle judicial capaz de impedir acordos seletivos, opacos ou incompatíveis com a ordem concursal. A mediação eficiente não é a que evita o processo a qualquer custo, mas a que melhora a qualidade institucional do processo quando há espaço lícito e racional para composição.

A análise empírica e documental realizada no Capítulo 5 reforçou essa conclusão em termos qualitativos. Os dados examinados sugerem que os casos com acordo homologado, autocomposição, mediação pré-processual mencionada, mediação ou conciliação mencionada e conciliação determinada apresentam indícios de redução de custos, racionalização temporal e preservação de relações econômicas, embora em intensidades distintas. Os acordos homologados oferecem evidência mais direta de encerramento consensual de controvérsias e de possível redução de litigiosidade; as hipóteses de mediação antecedente ou de conciliação determinada indicam maior abertura institucional à preservação de valor e à estabilização de relações; as meras menções incidentais à mediação, por outro lado, possuem menor força explicativa e não autorizam conclusão robusta sobre eficiência. No grupo de comparação, os processos sem identificação de método consensual revelaram maior dependência da via adjudicatória, mas também demonstraram que determinadas controvérsias, como fraude, ocultação patrimonial, responsabilização de sócios ou incidente de desconsideração da personalidade jurídica, podem demandar resposta judicial coercitiva, e não solução consensual.

Essa leitura impõe cautela metodológica: a pesquisa não demonstra causalidade estatística universal entre mediação e sucesso da recuperação judicial, nem afirma que a mediação seja superior à jurisdição em qualquer conflito empresarial. A amostra documental

permite observar padrões, indícios e coerência institucional entre o emprego de métodos consensuais e determinados efeitos econômicos desejáveis, como redução de custos de transação, maior celeridade em incidentes específicos, geração de excedente cooperativo e melhoria potencial da legitimidade decisória. Todavia, tais achados permanecem qualitativos e dependem do contexto de cada processo, do objeto controvertido, do momento procedimental e da qualidade da informação disponível. Assim, a contribuição empírica da pesquisa está menos em comprovar uma relação causal definitiva e mais em demonstrar que a mediação, quando adequadamente desenhada, pode alterar positivamente a arquitetura de incentivos do procedimento recuperacional.

Os limites da mediação são tão relevantes quanto suas potencialidades, porque delimitam o campo em que o método pode produzir eficiência juridicamente aceitável. Sua utilização deve respeitar a assembleia geral de credores, os quóruns e critérios legais de votação, a natureza e a classificação dos créditos, a *par conditio creditorum*, a isonomia entre credores em posição equivalente e o controle jurisdicional dos atos que produzam efeitos concursais. A mediação também deve ser afastada quando puder prolongar artificialmente a crise, ocultar informações, retardar atos processuais ou conferir aparência de cooperação a situações marcadas por abuso, fraude ou inviabilidade estrutural. Sua utilidade depende, portanto, da compatibilidade entre objeto, método e finalidade: conflitos de mensuração, pagamento, cumprimento, renegociação e preservação de vínculos tendem a admitir tratamento consensual; conflitos sancionatórios, fraudulentos ou indisponíveis exigem atuação judicial firme.

Do ponto de vista jurídico, a mediação harmoniza-se com os objetivos da recuperação judicial porque reforça a preservação da empresa viável sem neutralizar a proteção dos credores. Quando bem empregada, ela contribui para que a função social da empresa não seja invocada como argumento abstrato de manutenção incondicionada do devedor, mas como fundamento de reorganização racional da

atividade que ainda conserva aptidão para gerar valor econômico e social. Ao mesmo tempo, a mediação fortalece a autonomia privada regulada, pois permite que os sujeitos afetados participem da construção de soluções sem romper com a legalidade concursal, com a fiscalização do administrador judicial e com a homologação judicial dos acordos que produzam efeitos relevantes no procedimento. Sua contribuição jurídica está, portanto, em permitir que a preservação da empresa, a tutela do crédito e a segurança jurídica deixem de ser polos abstratamente contrapostos e passem a integrar um processo mais qualificado de deliberação coletiva.

Como encaminhamento institucional, a pesquisa recomenda o fortalecimento dos Cejuscs empresariais, a capacitação de mediadores especializados em insolvência, a criação de protocolos de mediação recuperacional e a adoção de critérios de triagem que distingam conflitos mediáveis de conflitos que exigem decisão adjudicada. Também se mostra recomendável o uso criterioso da mediação antecedente, especialmente quando houver possibilidade real de negociação antes do agravamento da crise, bem como a elaboração de parâmetros de confidencialidade que conciliem proteção de informações sensíveis com transparência mínima perante credores, administrador judicial e juízo. Além disso, a adoção de métricas qualitativas sobre tempo, custo, participação, cumprimento de acordos, redução de incidentes e preservação de valor permitiria avaliar a mediação não apenas como prática desejável, mas como política institucional sujeita a acompanhamento, aperfeiçoamento e controle.

Conclui-se, portanto, que a eficiência econômica da mediação na recuperação judicial não reside na substituição do processo judicial, mas sim na qualificação da autonomia privada e da deliberação coletiva em ambiente de crise. A mediação não elimina o conflito, a escassez ou o risco empresarial; ela oferece um método para reorganizar esses elementos dentro de uma racionalidade menos destrutiva, mais informada e mais cooperativa. Quando respeita seus limites normativos e é sustentada por desenho institucional adequado, a mediação permite que a preservação da empresa viável

seja perseguida de forma juridicamente controlada, economicamente racional e institucionalmente legítima. Essa é a conclusão central da pesquisa: a mediação não é solução redentora para a insolvência, mas pode ser instrumento decisivo para que a recuperação judicial cumpra melhor sua finalidade de preservar valor, coordenar interesses e tratar a crise empresarial sem sacrificar a legalidade, a transparência e a proteção dos credores.

POSFÁCIO

O Direito, enquanto instrumento de organização da vida em sociedade, não pode permanecer indiferente às transformações econômicas e sociais que caracterizam o mundo contemporâneo. A complexidade crescente das relações jurídicas, a multiplicidade dos interesses envolvidos e a velocidade com que se modificam as estruturas produtivas exigem do intérprete uma compreensão que ultrapasse os limites da análise estritamente normativa. Não se trata, evidentemente, de subordinar o Direito à Economia ou de reduzir a justiça à eficiência, mas de reconhecer que a adequada aplicação das normas jurídicas pressupõe, também, a consideração dos efeitos concretos que delas decorrem.

Essa constatação assume particular relevância no campo do Direito Empresarial, especialmente quando se examinam os mecanismos destinados ao enfrentamento da crise econômico-financeira da empresa. A insolvência empresarial não constitui fenômeno restrito ao patrimônio do devedor e à satisfação de seus credores. Suas consequências alcançam trabalhadores, fornecedores, consumidores, investidores e, em última análise, a própria coletividade, que depende da atividade econômica para a produção e circulação de riquezas, a geração de empregos e o desenvolvimento social.

A superação de uma crise empresarial apresenta, portanto, desafios que dificilmente podem ser solucionados mediante a aplicação isolada de regras jurídicas ou pela simples imposição de decisões judiciais. A pluralidade dos interesses em conflito, a escassez dos recursos disponíveis e a necessidade de preservar atividades economicamente viáveis reclamam instrumentos capazes de favorecer a negociação, estimular a cooperação e permitir a construção de soluções que considerem as particularidades de cada situação.

É nesse contexto que se insere a obra de Laura Camilo da Silva, *A eficiência econômica da mediação na recuperação judicial: uma pesquisa sob a perspectiva da Análise Econômica do Direito*. Ao examinar a utilização da mediação nos processos de recuperação judicial, a autora enfrenta

questão de indiscutível relevância teórica e prática: em que medida os mecanismos consensuais de solução de conflitos podem contribuir para uma reorganização empresarial economicamente eficiente, sem comprometer a proteção jurídica dos interesses envolvidos?

A importância da investigação reside, inicialmente, na perspectiva adotada. A mediação, embora progressivamente incorporada ao ordenamento jurídico brasileiro, ainda é frequentemente examinada sob o prisma da pacificação social, da redução da litigiosidade e do descongestionamento do Poder Judiciário. Sem desconsiderar essas finalidades, a autora propõe uma reflexão que alcança outra dimensão do instituto, investigando sua capacidade de reduzir custos de transação, superar dificuldades de comunicação, atenuar assimetrias informacionais e favorecer soluções que preservem o valor econômico da atividade empresarial.

A Análise Econômica do Direito oferece, nesse particular, um instrumental teórico especialmente fecundo. Ao considerar os incentivos que orientam o comportamento dos agentes econômicos, os custos associados à negociação e à litigância e os efeitos das diferentes alternativas de solução dos conflitos, torna possível compreender por que determinadas respostas juridicamente admissíveis podem revelar-se economicamente inadequadas. Em situações de insolvência, nas quais a passagem do tempo frequentemente contribui para a deterioração dos ativos e para o agravamento das dificuldades financeiras, essa preocupação adquire particular importância.

Um dos méritos da obra consiste justamente em demonstrar que a eficiência não se confunde, necessariamente, com a rapidez da solução ou com a redução imediata dos custos processuais. Uma decisão judicial célere pode não produzir o resultado economicamente mais adequado, assim como um acordo celebrado entre as partes pode revelar-se incapaz de assegurar a continuidade da atividade empresarial ou a satisfação equilibrada dos interesses dos credores. O problema exige, portanto, uma compreensão mais abrangente, que considere a qualidade das soluções construídas, sua viabilidade e os efeitos que poderão produzir.

A recuperação judicial constitui ambiente particularmente propício a essa reflexão. Diferentemente do que ocorria sob a disciplina da antiga concordata, a sistemática introduzida pela Lei nº 11.101/2005 atribuiu maior relevância à participação dos credores e à construção negociada das alternativas de reorganização empresarial. A preservação da empresa, consagrada no art. 47 da referida lei, não representa um benefício pessoal concedido ao empresário em dificuldades, mas a expressão de uma escolha legislativa voltada à tutela da atividade econômica, desde que sua continuidade se mostre viável e socialmente relevante.

Essa distinção, devidamente explorada pela autora, impede que o princípio da preservação da empresa seja convertido em justificativa para a manutenção artificial de empreendimentos inviáveis ou para a imposição indiscriminada de sacrifícios aos credores. A função social da empresa não elimina os riscos inerentes à atividade econômica, tampouco autoriza que os interesses dos demais sujeitos envolvidos sejam desconsiderados. Ao contrário, exige a busca de um equilíbrio entre a continuidade da atividade produtiva, a proteção do crédito e a adequada distribuição das consequências da crise.

Sob essa perspectiva, a mediação apresenta-se como instrumento potencialmente capaz de aperfeiçoar a negociação coletiva que caracteriza o procedimento recuperacional. Sua contribuição não decorre apenas da possibilidade de alcançar um acordo, mas das condições que pode proporcionar para que os interessados compreendam melhor suas posições, tenham acesso às informações relevantes e avaliem, de maneira racional, as alternativas disponíveis.

Há, contudo, uma dificuldade que merece especial atenção. A autonomia privada, fundamento dos mecanismos consensuais de solução de conflitos, não se manifesta da mesma maneira em relações jurídicas marcadas por acentuadas desigualdades econômicas e informacionais. A liberdade de negociar pode ser apenas aparente quando uma das partes não dispõe das informações necessárias à compreensão das consequências do acordo ou quando sua situação de vulnerabilidade compromete a possibilidade efetiva de escolha.

No ambiente da recuperação judicial, essa preocupação torna-se ainda mais relevante, considerando a existência de credores com diferentes capacidades econômicas, distintos graus de acesso às informações e interesses que nem sempre se mostram convergentes. A construção de soluções consensuais não pode servir de pretexto para legitimar situações de desequilíbrio ou para afastar as garantias estabelecidas pela legislação concursal.

É precisamente nesse ponto que a investigação revela uma virtude que considero digna de destaque: a autora não apresenta a mediação como solução universal para os conflitos empresariais, nem a consensualidade como um valor que deva prevalecer independentemente das circunstâncias. Reconhece, ao contrário, que a utilização do instituto pressupõe a observância de requisitos jurídicos e institucionais, entre os quais se destacam a transparência, a boa-fé, a adequada participação dos interessados, a igualdade de tratamento entre credores juridicamente equivalentes e o indispensável controle de legalidade.

Essa compreensão afasta uma oposição artificial entre autonomia privada e intervenção jurisdicional. A mediação não pretende substituir o Poder Judiciário ou esvaziar suas atribuições, mas permitir que a atuação estatal e a iniciativa dos particulares se desenvolvam de maneira complementar. Ao magistrado permanece reservada a responsabilidade de assegurar a observância da ordem jurídica, enquanto aos interessados se reconhece a possibilidade de construir soluções ajustadas à realidade econômica da empresa em crise.

Outro aspecto relevante da obra encontra-se na preocupação de confrontar a elaboração teórica com a experiência concreta dos processos judiciais. A partir do exame documental de procedimentos nos quais se identificou a utilização de mecanismos consensuais, bem como de outros em que tais instrumentos não foram empregados, Laura procura verificar de que maneira a mediação pode contribuir para a racionalização do procedimento recuperacional.

A investigação não pretende demonstrar, mediante critérios estatísticos, que a utilização da mediação determina o sucesso da recuperação judicial. A própria autora reconhece os limites de seu recorte metodológico e a impossibilidade de extrair conclusões universais dos casos examinados. Essa cautela, longe de diminuir a importância da pesquisa, reforça sua consistência, pois evidencia a preocupação de não atribuir aos elementos investigados um alcance superior àquele que efetivamente comportam.

Os resultados permitem identificar indícios de que a utilização adequada dos mecanismos consensuais pode contribuir para reduzir a litigiosidade, favorecer a circulação de informações e preservar relações econômicas relevantes. Revelam, igualmente, que determinadas controvérsias, especialmente aquelas relacionadas à fraude, à ocultação patrimonial e à responsabilização de terceiros, podem exigir respostas jurisdicionais que não encontram substituto adequado na negociação.

A contribuição do trabalho não se esgota, entretanto, na identificação dessas possibilidades e limitações. Ao defender o aprimoramento dos mecanismos institucionais de mediação, a especialização dos profissionais envolvidos e o estabelecimento de critérios para a seleção dos conflitos suscetíveis de solução consensual, a autora oferece elementos para uma reflexão que ultrapassa o plano exclusivamente acadêmico e alcança a própria organização da atividade jurisdicional.

A leitura da obra conduz, assim, a uma conclusão que merece ser ressaltada: a eficiência econômica, quando considerada no âmbito de um Estado Democrático de Direito, não pode ser compreendida como finalidade dissociada da legalidade, da segurança jurídica e da proteção dos direitos. A utilização de instrumentos economicamente racionais somente se justifica quando compatível com os valores e princípios que informam o ordenamento jurídico. O desafio consiste em aproximar essas diferentes exigências, reconhecendo que a efetividade do Direito também depende de sua capacidade de oferecer respostas adequadas aos problemas concretos que se propõe a disciplinar.

Feitas essas considerações sobre o conteúdo da obra, permito-me algumas palavras de natureza pessoal, justificadas pela relação acadêmica que mantenho com sua autora e pela satisfação com que recebi o convite para escrever este posfácio.

Conheci Laura Camilo da Silva ainda nos bancos da graduação, quando tive a oportunidade de acompanhar seus primeiros passos na formação jurídica. Posteriormente, como minha monitora, estagiária e participante de diferentes atividades e competições acadêmicas que coordenei, pude conhecer mais de perto suas qualidades pessoais e intelectuais. Desde aquela época, Laura demonstrava dedicação aos estudos, seriedade no cumprimento de suas responsabilidades e uma disposição para enfrentar desafios que a distinguia entre seus colegas.

Ao longo desse período, procurei estimular seu desenvolvimento acadêmico e profissional, indicando atividades e oportunidades que, a meu juízo, poderiam contribuir para seu amadurecimento. Sempre compreendi que uma das responsabilidades mais gratificantes do magistério consiste precisamente em reconhecer as potencialidades dos estudantes e oferecer-lhes, dentro das possibilidades de cada professor, condições para que possam desenvolvê-las. Não basta transmitir conhecimentos. É igualmente importante despertar interesses, incentivar novas iniciativas e, sobretudo, demonstrar confiança na capacidade daqueles que estão iniciando sua trajetória.

É motivo de particular satisfação, portanto, reencontrar Laura na condição de autora de uma obra que representa uma etapa importante de sua formação intelectual. O trabalho que agora chega ao público não constitui apenas a conclusão de uma pesquisa de mestrado, mas revela dedicação, capacidade de investigação e disposição para enfrentar questões complexas, características indispensáveis àqueles que pretendem contribuir para o desenvolvimento da ciência jurídica.

Há, na relação entre professores e alunos, uma dimensão que ultrapassa o período de convivência em sala de aula. O exercício do magistério proporciona a oportunidade de acompanhar o desenvolvimento de pessoas que, progressivamente, constroem seus próprios caminhos e conquistam sua autonomia intelectual e

profissional. Poucas experiências são tão recompensadoras para um professor quanto perceber que antigos alunos, antes destinatários de seus ensinamentos e incentivos, passam a ocupar, por seus próprios méritos, espaços de destaque na vida acadêmica e profissional.

O convite para participar desta publicação possui, por isso, significado especial. Recebo-o como uma manifestação generosa de consideração e reconhecimento, mas também como oportunidade de registrar minha admiração pela trajetória construída pela autora. Se, em algum momento, pude contribuir para sua formação, é especialmente gratificante constatar que os estímulos oferecidos encontraram terreno fértil e que Laura soube transformá-los, por seu próprio esforço, em realizações concretas.

A publicação desta obra representa, certamente, mais um passo de uma trajetória que ainda tem muito a oferecer. Sua contribuição ao estudo da mediação na recuperação judicial demonstra a importância de uma formação jurídica aberta ao diálogo entre diferentes campos do conhecimento, sem abandonar o rigor metodológico e o compromisso com os fundamentos do Direito.

Ao leitor, fica a oportunidade de conhecer uma investigação que enfrenta tema atual e relevante, oferecendo subsídios para o aperfeiçoamento da compreensão dos mecanismos de solução dos conflitos empresariais. À autora, registro meus cumprimentos pelo trabalho realizado e meus votos de que a mesma dedicação que a trouxe até aqui continue a orientar seus próximos passos.

E, na condição de professor que teve o privilégio de participar de sua formação, acrescento a satisfação de perceber que a maior recompensa do magistério talvez esteja justamente nesse momento: quando aqueles a quem um dia procuramos ensinar já não precisam de nossa orientação para seguir adiante, mas ainda se lembram, com generosidade, de nos convidar a participar de suas conquistas.

Rodolpho Barreto Sampaio Júnior
Belo Horizonte, outubro de 2026.

REFERÊNCIAS

ASQUINI, Alberto. **Perfis da empresa**. Tradução de Fábio Konder Comparato. Revista de Direito Mercantil, Industrial, Econômico e Financeiro, São Paulo, nova série, ano XXXV, n. 104, p. 109-126, out./dez. 1996. Original: Profili dell'impresa, Rivista del Diritto Commerciale, 1943, v. 41, I.

AZEVEDO, Lyza Anzanello de. **Recuperação judicial no Brasil e os fatores jurídico-político-econômicos relevantes para o sucesso das empresas de capital aberto em soerguimento**. 2025. Tese (Doutorado em Direito) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2025.

BAIRD, Douglas G.; MORRISON, Edward R. **Optimal timing and legal decisionmaking: the case of the liquidation decision in bankruptcy**. Chicago: University of Chicago Law School, John M. Olin Law & Economics Working Paper, n. 86, 1999.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, DF: Presidência da República, 1988. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 17 maio 2025.

BRASIL. **Lei nº 10.406, de 10 de janeiro de 2002**. Institui o Código Civil. Brasília, DF: Presidência da República, 2002. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2002/l10406compilada.htm. Acesso em: 18 maio 2025.

BRASIL. **Lei nº 11.101, de 9 de fevereiro de 2005**. Regula a recuperação judicial, a extrajudicial e a falência do empresário e da sociedade empresária. Brasília, DF: Presidência da República, 2005. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/lei/l11101.htm. Acesso em: 19 maio 2025.

BRASIL. **Lei nº 13.105, de 16 de março de 2015**. Código de Processo Civil. Brasília, DF: Presidência da República, 2015a. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/lei/l13105.htm. Acesso em: 19 maio 2025.

BRASIL. **Lei nº 13.140, de 26 de junho de 2015**. Dispõe sobre a mediação entre particulares como meio de solução de controvérsias e sobre a autocomposição de conflitos no âmbito da administração pública. Brasília, DF: Presidência da República, 2015b. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/lei/l13140.htm. Acesso em: 19 maio 2025.

BRASIL. **Lei nº 14.112, de 24 de dezembro de 2020**. Altera as Leis nº 11.101, de 9 de fevereiro de 2005, nº 10.522, de 19 de julho de 2002, e nº 8.929, de 22 de agosto de 1994, para atualizar a legislação referente à recuperação judicial, à recuperação extrajudicial e à falência do empresário e da sociedade empresária. Brasília, DF: Presidência da República, 2020. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2020/lei/l14112.htm. Acesso em: 20 maio 2025.

CALABRESI, Guido. **The future of law and economics: essays in reform and recollection**. New Haven: Yale University Press, 2016.

CARNAÚBA, César Augusto Martins. **Mediação na recuperação judicial: participação e construção de consenso**. 2023. Dissertação (Mestrado em Direito Processual Civil) – Faculdade de Direito, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2023.

CARVALHO, Eliane; BRESSANI, Ana Paula; SIMÃO, Manoela Ramos. **O papel da mediação empresarial em tempos de crise**. São Paulo, 12 ago. 2020.

CHAVES, Natália C.; FÉRES, Marcelo Andrade; PIMENTA, Eduardo Goulart (org.). **15 anos da lei de recuperação e falência de empresas:**

estudos jurídicos de acordo com a Lei nº 14.112, de 2020. Belo Horizonte: Expert, 2021.

COASE, Ronald H. **O problema do custo social**. Tradução de Francisco Kümmel F. Alves e Renato Vieira Caovilla. The Journal of Law & Economics, Chicago, v. 3, p. 1-44, out. 1960.

COASE, Ronald H. **The nature of the firm**. Economica, London, new series, v. 4, n. 16, p. 386-405, nov. 1937.

COELHO, Fábio Ulhoa. **Curso de direito comercial: direito de empresa**. 16. ed. São Paulo: Saraiva, 2012. v. 1.

COMISSÃO ESPECIAL DE RECUPERAÇÃO JUDICIAL, EXTRAJUDICIAL E FALÊNCIA. **Manual prático de mediação empresarial: recuperação judicial, extrajudicial e falência**. Rio de Janeiro: OAB/RJ, FONAREF, 2022.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Recomendação nº 58, de 22 de outubro de 2019**. Recomenda aos magistrados responsáveis pelo processamento e julgamento dos processos de recuperação empresarial e falências, de varas especializadas ou não, que promovam, sempre que possível, o uso da mediação. Brasília, DF: Conselho Nacional de Justiça, 2019. Disponível em: https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/3070. Acesso em: 13 dezembro 2025.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Recomendação nº 71, de 5 de agosto de 2020**. Dispõe sobre a criação dos Centros Judiciários de Solução de Conflitos e Cidadania – Cejusc Empresarial e fomenta o uso de métodos adequados de tratamento de conflitos de natureza empresarial. Brasília, DF: Conselho Nacional de Justiça, 2020. Disponível em: https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/3434. Acesso em: 28 janeiro 2026.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. Recomendação nº 112, de 20 de outubro de 2021. Adequa as Recomendações CNJ nº 57/2019, nº

58/2019, nº 63/2020 e nº 71/2020 à Lei nº 14.112/2020, alteradora das Leis nº 11.101/2005, nº 10.522/2002 e nº 8.929/1994. Brasília, DF: Conselho Nacional de Justiça, 2021. Disponível em: https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/4196. Acesso em: 28 janeiro 2026.

COOTER, Robert; ULEN, Thomas. **Direito & economia**. Tradução de Luis Marcos Sander e Francisco Araújo da Costa. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010. 560 p. ISBN 978-85-7780-722-2.

COOTER, Robert; ULEN, Thomas. **Law and economics**. 6. ed. Berkeley: Berkeley Law Books, 2016. Disponível em: http://scholarship.law.berkeley.edu/books/2. Acesso em: 05 abril 2026.

DELGADO, Camila Campos Baumgratz. **A consolidação do reconhecimento da compatibilidade da mediação e conciliação com o procedimento de recuperação judicial e seus benefícios: contexto refletido na Lei nº 14.112/2020**. In: CHAVES, Natália C.; FÉRES, Marcelo A.; PIMENTA, Eduardo G. (org.). **15 anos da lei de recuperação e falência de empresas: estudos jurídicos de acordo com a Lei nº 14.112/2020**. Belo Horizonte: Expert, 2021. p. 46-75.

EPSTEIN, Lee; KING, Gary. **Pesquisa empírica em direito: as regras de inferência**. São Paulo: Fundação Getulio Vargas, 2013.

GONÇALVES NETO, Alfredo de Assis; AMARI, Marina Luiza. A autonomia privada e o intervencionismo estatal na esfera da administração societária. In: VILAÇA, Leonardo Ferreira; OLIVEIRA, Leônidas Meireles Mansur Muniz de; BENEVIDES, Wilson Almeida (org.). **Autonomia Privada: democracia, estado de direito e valores existenciais e patrimoniais**. Belo Horizonte: Expert Editora Digital, 2022. p. 47-64.

KORDANA, Kevin A.; POSNER, Eric A. **A positive theory of Chapter 11**. Chicago: University of Chicago Law School, John M. Olin Program in Law and Economics Working Paper, n. 61, 1998.

LANA, Henrique Avelino. **Depois de mais de uma década de vigência da Lei de Recuperação de Empresas e Falência: ponderações empíricas e a imperiosidade de sua alteração**. Meritum, Belo Horizonte, v. 13, n. 2, p. 16-52, jul./dez. 2018.

LANA, Henrique Avelino. **Interação entre direito, economia, recuperação de empresas e falência: análise econômica do direito e a Lei nº 11.101, de 2005**. RDC, v. 7, n. 1, p. 203-238, maio 2019.

LANA, Henrique Avelino; PIMENTA, Eduardo Goulart. **A empresa em crise: por uma minoração das informações assimétricas na Lei nº 11.101, de 2005**. Revista Eletrônica da Faculdade de Direito da Universidade Federal de Pelotas, Pelotas, v. 6, n. 1, p. 43-82, out. 2020.

MEZZAROBA, Orides; MONTEIRO, Cláudia Servilha. **Manual de metodologia da pesquisa no direito**. São Paulo: Saraiva, 2003.

MAGALHÃES, Rodrigo Almeida; VILAÇA, Leonardo Ferreira. **Apontamentos sobre a interface entre a boa-fé objetiva e a autonomia privada.** In: VILAÇA, Leonardo Ferreira; OLIVEIRA, Leônidas Meireles Mansur Muniz de; BENEVIDES, Wilson Almeida (org.). Autonomia Privada: democracia, estado de direito e valores existenciais e patrimoniais. 1. ed. Belo Horizonte: Expert Editora Digital, 2022. v. 1, p. 101-139. Disponível em: https://experteditora.com.br/wp-content/uploads/2022/04/Autonomia-Privada.pdf. Acesso em: 28 setembro 2025.

MINAS GERAIS. Tribunal de Justiça. **Autos n. 0024.16.057.735-9. Habilitação de crédito**. Requerente: Franciele da Silva Gomes. Requerida: Connection Celulares Ltda. – em recuperação judicial. Sentença. Juiz de Direito: Adilon Cláver de Resende. Belo Horizonte, 23 nov. 2021. Publicado no DJe em: 2 dez. 2021.

MINAS GERAIS. Tribunal de Justiça. **Autos n. 0024.14.316.636-1. Habilitação de crédito**. Requerente: Leidilane de Azevedo. Requerida:

Connection Celulares Ltda. – em recuperação judicial. Sentença. Juiz de Direito: Adilon Cláver de Resende. Belo Horizonte, 18 nov. 2021. Publicado no DJe em: 2 dez. 2021.

MINAS GERAIS. Tribunal de Justiça. **Autos n. 16.057.739-1. Habilitação de crédito**. Requerente: Mauro Arantes Rios. Requerida: Connection Celulares Ltda. – em recuperação judicial. Sentença. Juiz de Direito: Adilon Cláver de Resende. Belo Horizonte, 22 mar. 2022. Publicado no DJe em: 31 mar. 2022.

MINAS GERAIS. Tribunal de Justiça. **Autos n. 16.057.743-3. Habilitação de crédito**. Requerente: Mauro Arantes Rios. Requerida: Connection Celulares Ltda. – em recuperação judicial. Sentença. Juiz de Direito: Adilon Cláver de Resende. Belo Horizonte, 22 mar. 2022. Publicado no DJe em: 31 mar. 2022.

MINAS GERAIS. Tribunal de Justiça. **Autos n. 0024.17.051.574-6. Habilitação de crédito**. Requerente: Marilene Ferreira Salomão. Requerida: Araújo Maia Comércio de Equipamentos Eletrônicos Ltda. – em recuperação judicial. Sentença. Juiz de Direito: Adilon Cláver de Resende. Belo Horizonte, 15 out. 2020. Publicado no DJe em: 26 out. 2020.

MINAS GERAIS. Tribunal de Justiça. **Autos n. 0024.15.046.386-7. Habilitação de crédito**. Requerente: Edilson Camargos. Requerida: Connection Celulares Ltda. – em recuperação judicial. Sentença. Juiz de Direito: Adilon Cláver de Resende. Belo Horizonte, 16 dez. 2021. Publicado no DJe em: 10 fev. 2022.

MINAS GERAIS. Tribunal de Justiça. **Agravo de Instrumento-Cv n. 1.0000.24.351877-6/001**. Agravante: Sevimol Indústria e Comércio de Ferro e Aço Ltda. Agravada: Iraí Comércio Atacadista de Alimentos Ltda. Relatora: Des. Maria Lúcia Cabral Caruso. 12ª Câmara Cível. Belo Horizonte, 5 dez. 2024. Publicado em: 9 dez. 2024.

MINAS GERAIS. Tribunal de Justiça. **Agravo de Instrumento-Cv n. 1.0000.22.181186-2/005**. Agravante: Banco Bradesco S.A. Agravada: RGL Engenharia e Consultoria Ltda. Relator: Des. Moacyr Lobato. 21ª Câmara Cível Especializada. Belo Horizonte, 25 ago. 2023. Publicado em: 29 ago. 2023.

MINAS GERAIS. Tribunal de Justiça. **Agravo de Instrumento n. 3899440-08.2024.8.13.0000**. Relator: Des. Gilson Soares Lemes. 16ª Câmara Cível Especializada. Belo Horizonte, 29 jan. 2025. Disponível em: https://www.jusbrasil.com.br/jurisprudencia/TJMG/3083670433. Acesso em: 18 fevereiro 2026.

MINAS GERAIS. Tribunal de Justiça. **Agravo de Instrumento-Cv n. 1.0000.24.224712-0/001**. Agravante: Zoetis Indústria de Produtos Veterinários Ltda. Agravada: Agromarket Comércio e Serviços Ltda. – ME. Relator: Des. José Eustáquio Lucas Pereira. 21ª Câmara Cível Especializada. Belo Horizonte, 28 ago. 2024. Publicado em: 2 set. 2024.

MINAS GERAIS. Tribunal de Justiça. **Autos n. 0024.18.000.424-4. Impugnação de crédito**. Impugnante: Memovip – Guarda de Documentos Ltda. Impugnada: Mendes Júnior Trading e Engenharia S.A. – em recuperação judicial. Sentença. Juíza de Direito: Cláudia Helena Batista. Belo Horizonte, 27 jan. 2020.

MINAS GERAIS. Tribunal de Justiça. **Autos n. 0024.17.120.586-7. Habilitação de crédito**. Requerente: Francisco Ambrosio Leite Bastos. Requerida: Mendes Júnior Trading e Engenharia S.A. – em recuperação judicial. Sentença. Juíza de Direito: Cláudia Helena Batista. Belo Horizonte, 27 jan. 2020.

MINAS GERAIS. Tribunal de Justiça. **Autos n. 0024.12.273.566-5. Recuperação judicial**. Recuperanda: Minas Pneus. Sentença de encerramento da recuperação judicial. Juíza de Direito: Cláudia Helena Batista. Belo Horizonte, 24 jun. 2021.

MINAS GERAIS. Tribunal de Justiça. **Autos n. 0024.18.001.348-4. Impugnação de crédito**. Requerente: Jailson Alves Landim. Requerida: Mendes Júnior Trading e Engenharia S.A. – em recuperação judicial. Sentença. Juíza de Direito: Cláudia Helena Batista. Belo Horizonte, 16 dez. 2020.

MINAS GERAIS. Tribunal de Justiça. **Processo n. 0724108-50.2017. Ação de responsabilidade**. Autora: Massa Falida de Info Fast Comércio Ltda. Réu: Carlos Jaci da Silva. Sentença. Juiz de Direito: Adilon Cláver de Resende. Belo Horizonte, 21 fev. 2018. Publicado no DJe em: 2 mar. 2020.

MINAS GERAIS. Tribunal de Justiça. **Autos n. 0024.18.000.627-2. Reserva de crédito**. Requerente: Geraldo Massilon de Souza. Requerida: Massa Falida de Ronda Serviços Especiais de Vigilância Ltda. Sentença. Juiz de Direito: Adilon Cláver de Resende. Belo Horizonte, 13 out. 2020. Publicado no DJe em: 26 out. 2020.

MINAS GERAIS. Tribunal de Justiça. **Autos n. 0024.05.786.664-2. Recuperação judicial**. Recuperanda: Profit Consultores Independentes Ltda. Sentença de convolação da recuperação judicial em falência. Juiz de Direito: Adilon Cláver de Resende. Belo Horizonte, 27 jul. 2021. Publicado no DJe em: 20 ago. 2021.

MINAS GERAIS. Tribunal de Justiça. **Autos n. 0024.17.051.552-2. Reserva de crédito**. Requerente: Petrobras – Petróleo Brasileiro S.A. Requerida: Santa Bárbara Engenharia S.A. – em recuperação judicial. Sentença. Juiz de Direito: Adilon Cláver de Resende. Belo Horizonte, 1 out. 2020. Publicado no DJe em: 16 out. 2020.

MINAS GERAIS. Tribunal de Justiça. **Autos n. 0024.12.104.879-7. Recuperação judicial**. Recuperanda: Construtora Líder Ltda. Sentença de encerramento da recuperação judicial. Juiz de Direito: Adilon Cláver de Resende. Belo Horizonte, 29 jul. 2021. Publicado no DJe em: 6 ago. 2021.

MINAS GERAIS. Tribunal de Justiça. **Processo n. 17.054.953-9. Incidente de desconsideração da personalidade jurídica**. Autora: MMX Sudeste Mineração S.A. Réus: Eike Fuhrken Batista da Silva, Centenial Asset Mining Fund LLC e Mercatto Botafogo RFCP – Fundo de Investimento Longo Prazo. Decisão. Juíza Titular da 1ª Vara Empresarial de Belo Horizonte: Cláudia Helena Batista. Belo Horizonte, 6 dez. 2021.

NORTH, Douglass C. **Institutions, institutional change and economic performance**. Cambridge: Cambridge University Press, 1990.

NOZICK, Robert. **Anarquia, Estado e Utopia**. Tradução de Ruy Jungmann. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2005.

PEREIRA, Henrique Viana. **A função social da empresa**. 2010. Dissertação (Mestrado em Direito) – Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2010.

PIMENTA, Eduardo Goulart. **Direito, economia e crise da empresa**. 4. ed. Belo Horizonte: Expert, 2026a.

PIMENTA, Eduardo Goulart. **Direito societário**. 7. ed. Belo Horizonte: Expert, 2026b.

PIMENTA, Eduardo Goulart; LANA, Henrique Avelino. **15 anos da lei de recuperação de empresas e falência: análise econômica sobre a necessidade de inclusão dos créditos não concursais, do relatório circunstanciado imparcial e em prol de uma validação econômica do plano**. In: CHAVES, Natália C.; FÉRES, Marcelo A.; PIMENTA, Eduardo G. (org.). **15 anos da lei de recuperação e falência de empresas: estudos jurídicos de acordo com a Lei nº 14.112/2020**. Belo Horizonte: Expert, 2021. p. 123-160.

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE MINAS GERAIS. Sistema Integrado de Bibliotecas. **Orientações para elaboração de projetos de pesquisa, trabalhos acadêmicos, relatórios técnicos e/ou científicos**

e artigos científicos: conforme a Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT). 6. ed. Belo Horizonte: PUC Minas, 2025. Disponível em: www.pucminas.br/biblioteca. Acesso em: 31 maio 2026.

POSNER, Richard A. **A economia da justiça**. Tradução de Evandro Ferreira e Silva. São Paulo: WMF Martins Fontes, 2010.

POSNER, Richard A. **Economic analysis of law**. 9. ed. New York: Wolters Kluwer Law & Business, 2014.

POSNER, Richard A. **How judges think**. Cambridge: Harvard University Press, 2008.

REIS JÚNIOR, Nilson. **A preciosa contribuição da mediação à recuperação judicial**. In: CHAVES, Natália C.; FÉRES, Marcelo A.; PIMENTA, Eduardo G. (org.). **15 anos da lei de recuperação e falência de empresas: estudos jurídicos de acordo com a Lei nº 14.112/2020**. Belo Horizonte: Expert, 2021. p. 79-92.

REIS JÚNIOR, Nilson. **Mediação e recuperação de empresas: conexões e perspectivas**. 2023. Tese (Doutorado em Direito) – Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2023.

SILVA, Laura Camilo da. **Autonomia privada e intervenção estatal na empresa: a mediação como instrumento de equilíbrio e preservação da liberdade negocial**. Revista de Direito Magis, v. 4, n. 1, p. 61-92, 2026.

TOMAZETTE, Marlon. **Curso de direito empresarial: teoria geral e direito societário**. 8. ed. rev. e atual. São Paulo: Atlas, 2017. v. 1.

TEPEDINO, Gustavo José Mendes. Relações contratuais e a funcionalização do direito civil. **Pensar**, Fortaleza, v. 28, n. 1, p. 1-10, jan./mar. 2023. DOI: 10.5020/2317-2150.2023.13289.

VILAÇA, Leonardo Ferreira. **O marco legal das startups e a liberdade contratual: a promoção da autonomia privada como reforço para os ecossistemas empreendedores e inovadores**. In: VILAÇA, Leonardo Ferreira; OLIVEIRA, Leônidas Meireles Mansur Muniz de; BENEVIDES, Wilson Almeida (org.). Autonomia Privada: democracia, estado de direito e valores existenciais e patrimoniais. 1. ed. Belo Horizonte: Expert Editora Digital, 2022. v. 1, p. 425-462. Disponível em: https://experteditora.com.br/wp-content/uploads/2022/04/Autonomia-Privada.pdf. Acesso em: 31 outubro 2025.

WILLIAMSON, Oliver E. **The economic institutions of capitalism: firms, markets, relational contracting**. New York: Free Press, 1985.

ZYLBERSZTAJN, Decio; SZTAJN, Rachel. **Análise econômica do direito e das organizações**. In: ZYLBERSZTAJN, Decio; SZTAJN, Rachel (org.). **Direito & economia: análise econômica do direito e das organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.