

**FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO, NEGÓCIOS E SAÚDE DE SERGIPE -
FANESE
CURSO DE DIREITO**

THIAGO RAMOS LOBO

**O PAPEL DO ADMINISTRADOR JUDICIAL NA FALÊNCIA E RECUPERAÇÃO
JUDICIAL: DESAFIOS E RESPONSABILIDADES**

ARACAJU 2025

Travessa Sargento Duque, Nº 85 - CEP: 49.056-750 - Bairro Industrial - Aracaju/SE
(79) 3142-0970 (79) 98158-2637 (79) 98155-6362

L799p

LOBO, Thiago Ramos

O papel do administrador juridiconal falência e
recuperação judicial : desafios e responsabilidades
/ Thiago Ramos Lobo. - Aracaju, 2025.
21f.

Trabalho de Conclusão de Curso (Artigo)
Faculdade de Administração, Negócios e Saúde de
Sergipe. Coordenação de Direito.

Orientador (a): Prof. Me Thiago Menezes Ramos
1. Direito 2. Administrador judicial 3. Falência -
Recuperação judicial I. Título

CDU 34 (045)

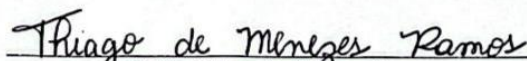
Elaborada pela Bibliotecária Edla de Fatima S. Evangelista CRB-5/1029

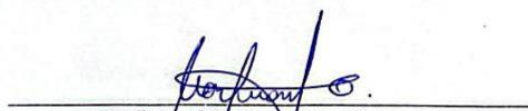
THIAGO RAMOS LOBO

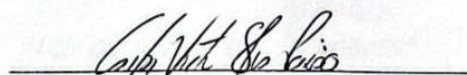
**O PAPEL DO ADMINISTRADOR JUDICIAL NA FALÊNCIA E RECUPERAÇÃO
JUDICIAL: DESAFIOS E RESPONSABILIDADES.**

Artigo Científico apresentado à Faculdade de Administração e Negócios de Sergipe - FANESE,
como requisito parcial e elemento obrigatório para a obtenção do grau bacharel em Direito no
período de 2025.2.

Aprovado (a) com média: **10,0**


Prof. Me. Thiago de Menezes Ramos
1º Examinador (Orientador)


Prof.ª. Me. Marluany Sales Guimarães
2º Examinadora


Prof. Me. Carlos Victor Paixão
3º Examinador

Aracaju, 04 de dezembro de 2025

O Papel Do Administrador Judicial Na Falência E Recuperação Judicial: Desafios E Responsabilidades¹

Thiago Ramos Lobo

RESUMO

O presente artigo objetiva examinar o papel crucial do administrador judicial nos processos de falência e recuperação judicial, conforme a Lei n.º 11.101/2005. Atuando como auxiliar direto do juízo, este profissional assume responsabilidades multifacetadas que transcendem o conhecimento jurídico. Na recuperação judicial, suas atribuições incluem a fiscalização da gestão da devedora, a análise da viabilidade do plano e a condução das assembleias de credores, visando à transparência e eficácia da reestruturação. Na falência, ele se torna o gestor da massa falida, encarregado da arrecadação, avaliação e venda de bens, além da classificação e pagamento dos credores. Os desafios enfrentados exigem um perfil multidisciplinar, com expertise em contabilidade, finanças e gestão empresarial. A conduta ética, pautada pela imparcialidade, diligência e transparência, é fundamental para a credibilidade do processo e a proteção dos interesses das partes. A metodologia empregada no estudo parte de uma abordagem qualitativa do tema, utilizando-se referenciais legais e bibliográficos. Conclui-se que a remuneração adequada e os procedimentos claros de substituição são vitais para atrair profissionais qualificados, bem como a valorização e o reconhecimento dessa função estratégica são cruciais para a efetividade da legislação falimentar.

Palavras-chave: Administrador Judicial; Falência; Recuperação Judicial.

1 INTRODUÇÃO

As crises econômicas que têm assolado o país favorecem os crescentes aumentos de pedidos de falência e recuperação judicial no país. Nesse viés, em tais processos judiciais de crises empresariais, surge a necessidade de nomeação judicial de um administrador judicial, representante da massa falida. Diante da atualidade da problemática e dos problemas atuais em fiscalizar processos de crises desta natureza, a presente pesquisa aborda a atuação do administrador judicial em tais processos.

O panorama econômico contemporâneo, caracterizado por uma incessante dinâmica de mercado e por intrínsecas complexidades na gestão empresarial, frequentemente impele organizações a cenários de acentuada fragilidade financeira. Nesse contexto, a falência e a recuperação judicial emergem como instrumentos jurídicos indispensáveis, concebidos para

¹ Artigo apresentado à banca examinadora do Curso de Direito da Faculdade de Administração, Negócios e Saúde de Sergipe, em 2025, como critério parcial e obrigatório para a obtenção do título de Bacharel em Direito. Orientador: MSc Thiago de Menezes Ramos.

gerir a insolvência ou propiciar a reestruturação de entidades empresariais, almejando seu soerguimento ou a liquidação ordenada de seus ativos. A eficácia desses mecanismos legais, delineados precipuamente pela Lei n.º 11.101/2005, depende intrinsecamente da atuação de um agente com expertise e probidade: o administrador judicial.

No cerne desses processos cruciais, a figura do administrador judicial assume uma centralidade inegável, transcende a mera função de um coadjuvante processual. Sua atuação constitui uma ponte vital entre as exigências legais, a operacionalidade da empresa em crise e os múltiplos interesses dos credores. Sonvezzo e Silva Júnior (2019) salientam que o administrador judicial não é apenas um auxiliar da justiça; ele é, de fato, um gestor da crise, com responsabilidades que incidem diretamente sobre o futuro da entidade empresarial, os direitos dos credores e, por extensão, sobre a saúde do ambiente econômico.

A temática é, de fato, atual e com relevância jurídica. Grupo Americanas S/A e Grupo OI S/A, por exemplo, têm enfrentado crises recuperacionais. O Tribunal de Justiça do Rio de Janeiro (TJRJ) suspendeu, em 14 de novembro de 2025, após quatro dias de falência decretada, a decisão de falência da Oi e determinou que a companhia continue seu processo de recuperação judicial, atendendo ao recurso do Bradesco, credor da empresa, e prevê também a alteração dos interventores/administradores. (CNN, 2025)

Diante desse contexto, a pergunta problematizadora central explorada no artigo é: Em que medida a atuação do administrador judicial nos processos de falência e recuperação judicial contribuem para a eficácia, a transparência e a justiça na aplicação da legislação de insolvência, visando à preservação de empresas viáveis e à justa satisfação dos credores?

Diante da problemática posta, o objetivo geral da pesquisa é examinar o papel crucial do administrador judicial nos processos de falência e recuperação judicial. Nesse viés, o foco da investigação é avaliar como a atuação desse profissional se relaciona com os desafios multifacetados que ele enfrenta, e como ele pode garantir a eficácia, a transparência e a justiça na aplicação da legislação de insolvência no âmbito falimentar.

Dentre os objetivos específicos busca-se analisar as atribuições e responsabilidades do administrador judicial (AJ) nos processos de falência e recuperação judicial, conforme a Lei nº 11.101/2005 (Lei de Recuperação e Falência) e suas atualizações, para identificar o escopo de sua atuação legal é Identificar os principais desafios que o administrador judicial enfrenta na prática, como conflitos de interesse, complexidade técnica e a necessidade de equilibrar a preservação da empresa com a satisfação dos credores.

No âmbito da recuperação judicial, a principal incumbência do administrador reside na fiscalização diligente das atividades do devedor e na verificação do rigoroso cumprimento do

plano de recuperação judicial aprovado. Este escopo abrange a análise da viabilidade do plano, a auditoria das demonstrações financeiras para assegurar sua regularidade e a condução das assembleias gerais de credores. Bernier (2014) sublinha que a intervenção do administrador judicial neste estágio é imprescindível para garantir que a empresa, de fato, se encaminhe para sua reestruturação, prevenindo desvios ou condutas fraudulentas que possam lesar os credores e comprometer o reequilíbrio econômico-financeiro.

Em contrapartida, no regime da falência, a prerrogativa do administrador judicial se torna ainda mais proeminente e interventiva, uma vez que ele passa a atuar como o verdadeiro gestor da massa falida. Suas atribuições englobam a arrecadação e avaliação de todos os bens do falido, a efetivação do ativo por meio da venda desses bens, a apuração e pagamento dos créditos, e a elaboração do relatório final da falência. Rodrigues (2023) enfatiza que, na falência, a diligência e a transparência do administrador são cruciais para maximizar o valor dos ativos a serem liquidados, buscando a maior satisfação possível dos credores. A responsabilidade pela guarda, conservação e administração dos bens da massa falida também recai integralmente sobre o administrador judicial, conforme detalhado por Dos Santos Daniel, Siqueira e Andrade (2014).

A multifacetada natureza das funções do administrador judicial exige um perfil profissional que combine idoneidade moral, profundo conhecimento jurídico e notável capacidade de gestão. A complexidade do cenário empresarial em crise demanda que este profissional possua expertise multidisciplinar, abrangendo, além do Direito, noções sólidas de contabilidade, finanças e administração. É essa sinergia de competências que permite ao administrador judicial navegar pelas intrincadas nuances dos processos, tomando decisões informadas e estratégicas.

A relevância da atuação do administrador judicial transcende a esfera processual individual, impactando diretamente os pilares da segurança jurídica e a função social da empresa. Sua conduta diligente e ética é fundamental para a preservação de empresas economicamente viáveis, a otimização da recuperação de créditos pelos credores e a redução dos impactos negativos da insolvência no mercado e na sociedade. Ele se constitui, assim, em um agente de estabilidade e confiança no sistema de tratamento da crise empresarial.

Apesar da clareza da Lei n.º 11.101/2005 quanto às atribuições do administrador judicial, a execução prática de suas funções é permeada por uma série de desafios e responsabilidades consideráveis. Questões como a adequação de sua remuneração (CALÇAS; PEREIRA *et al.*, 2020), a necessidade de enfrentar resistências por parte de devedores ou credores, a exigência de imparcialidade e a pressão por resultados eficazes configuram um

ambiente de atuação complexo, que demanda constante aprimoramento e adaptabilidade por parte desse profissional.

Diante do exposto, o presente estudo propõe-se a analisar criticamente o papel do administrador judicial nos processos de falência e recuperação judicial no Brasil. Nesse sentido, vislumbra-se aprofundar a compreensão sobre os desafios inerentes à sua atuação, as responsabilidades legais e éticas que lhe são impostas e a contribuição fundamental que sua função representa para a efetividade do sistema legal de superação da crise empresarial, sob a égide da Lei n.º 11.101/2005.

A metodologia empregada no estudo parte de uma abordagem qualitativa do tema. As fontes de pesquisa utilizadas incluem o uso da exploração das bases legais do tema, com ênfase para a análise da Lei nº 11.101/2005 e a Resolução nº 141/2023 do Conselho Nacional de Justiça (CNJ), bem como de referenciais bibliográficos específicos, em especial, em revistas científicas especializadas e atuais.

2 A ATUAÇÃO DO ADMINISTRADOR JUDICIAL COMO PROBLEMÁTICA JURÍDICA: BASES LEGAIS

A institucionalização da figura do administrador judicial no ordenamento jurídico brasileiro representa um dos pilares da modernização do tratamento da crise empresarial, conforme estabelecido pela Lei n.º 11.101, de 9 de fevereiro de 2005, a Lei de Recuperação de Empresas e Falências (LRF) (BRASIL, 2005). Antes da promulgação desta lei, a gestão da massa falida era primariamente confiada a síndicos ou comissários, cujas atuações, muitas vezes, careciam da profissionalização e da autonomia necessárias para lidar com a complexidade dos cenários de insolvência. A LRE, ao criar a figura do administrador judicial, buscou preencher essa lacuna, conferindo-lhe um papel central e de grande responsabilidade na condução dos processos de recuperação e falência.

O administrador judicial, nesse contexto, assume a posição de um auxiliar direto do juízo, um *longa manus* judicial, conforme a expressão frequentemente utilizada na doutrina (DE LUCCA, 2015, p. 17). Sua atuação é fundamental para assegurar a transparência, a lisura e a celeridade dos procedimentos, funcionando como um elo entre o Poder Judiciário, a empresa em crise, os credores e os demais agentes envolvidos. A nomeação desse profissional, portanto, não é um mero ato formal, mas uma decisão estratégica do juiz, que impacta diretamente a capacidade de êxito ou de gestão eficaz do processo de insolvência ou reestruturação.

A LRE estabelece os critérios e procedimentos para a nomeação do administrador judicial em seu artigo 21, determinando que o juiz deve nomear profissional idôneo, preferencialmente advogado, economista, administrador de empresas ou contador, ou pessoa jurídica especializada (BRASIL, 2005). A escolha recai sobre quem possui a expertise necessária para as complexas atribuições do cargo. Essa exigência de qualificação multidisciplinar reflete o entendimento de que a crise empresarial não se restringe a questões jurídicas, demandando uma abordagem que incorpore conhecimentos de gestão financeira, contabilidade e administração para uma análise e condução eficazes do processo.

A idoneidade, requisito primordial para a nomeação, abarca tanto a reputação moral e ética do profissional quanto sua capacidade técnica e experiência comprovada em casos de reestruturação ou falência. A lei busca garantir que o administrador judicial seja uma figura de confiança, capaz de atuar com imparcialidade e isenção, evitando conflitos de interesse que possam comprometer a integridade do processo. A ausência de idoneidade, ou sua perda ao longo do processo, pode inclusive justificar a substituição do administrador, um tema relevante na literatura jurídica (FELISBERTO, 2017).

Uma vez nomeado, o administrador judicial passa a ter uma relação de confiança com o juízo, agindo em nome da justiça e sob sua direta supervisão. Ele não representa nem o devedor, nem os credores, mas a massa de interesses envolvidos, buscando o melhor desfecho possível dentro dos limites legais e dos princípios que regem a LRE, como a preservação da empresa e a maximização do valor dos ativos (CARVALHO; DE ALBUQUERQUE PACHECO, 2023). Essa posição de equidistância e imparcialidade é crucial para a legitimação de suas ações e decisões perante todas as partes.

Adicionalmente, a inserção do administrador judicial no sistema judiciário brasileiro para o tratamento da crise empresarial representa um avanço significativo na profissionalização e eficácia desses processos. Sua atuação traz uma perspectiva técnica e gerencial para o ambiente judicial, contribuindo para decisões mais informadas e para a implementação de estratégias que visam ao saneamento ou à liquidação eficiente, beneficiando a economia ao reduzir a insegurança jurídica e otimizar o uso dos recursos (SONVEZZO; DA SILVA JÚNIOR, 2019).

Diante do exposto, além de gerar segurança jurídica, a atuação do administrador judicial nos processos falimentares e de recuperação judicial tem o condão de possibilitar uma fiscalização mais efetivas dos atos processuais e, sobretudo, da preservação dos ativos empresariais e dos interesses dos credores, neste caso, em especial, na falência.

2.1 DESAFIOS E RESPONSABILIDADES DO ADMINISTRADOR JUDICIAL NA RECUPERAÇÃO JUDICIAL

A fase de recuperação judicial é um momento crítico para a empresa em crise, caracterizado pela tentativa de reestruturação para evitar a falência. Neste cenário, a figura do administrador judicial emerge como um agente fundamental, cujas responsabilidades e desafios são intensos e multifacetados. Seu papel é crucial para garantir a transparência do processo e a efetividade do plano de recuperação, atuando como um mediador e fiscalizador dos interesses envolvidos (BERNIER, 2014).

A principal atribuição do administrador judicial na recuperação é a fiscalização das atividades do devedor. Isso envolve o acompanhamento constante da gestão da empresa, a verificação da regularidade de suas operações e a análise da conformidade de seus atos com o plano de recuperação judicial. Essa fiscalização é contínua e exige do administrador uma proatividade na identificação de possíveis desvios ou condutas que possam prejudicar a reestruturação da empresa ou os interesses dos credores (ALVES, 2019). É fundamental que o administrador judicial atue com diligência para evitar que a empresa incorra em novas dívidas ou desvie bens.

Outra responsabilidade central é a análise da viabilidade do plano de recuperação judicial. Embora a elaboração do plano seja incumbência do devedor, o administrador judicial tem o dever de emitir parecer sobre ele, avaliando sua consistência e exequibilidade. Essa análise técnica e econômica é vital para que o juízo e os credores possam tomar decisões informadas sobre a aprovação ou não do plano. O parecer do administrador, que deve ser imparcial e fundamentado, oferece uma visão independente sobre as perspectivas de soerguimento da empresa (SONVEZZO; DA SILVA JÚNIOR, 2019).

A condução das assembleias gerais de credores (AGC) é uma das mais visíveis e desafiadoras tarefas do administrador judicial. Ele é responsável por convocar, presidir e secretariar as assembleias, garantindo que as discussões ocorram de forma organizada e que as deliberações sejam tomadas conforme a lei e os interesses coletivos dos credores. A habilidade de gerir conflitos e de mediar entre os diferentes grupos de credores é essencial para o sucesso das AGCs, que são o foro máximo de decisão sobre o destino da recuperação judicial (MULLER *et al.*, 2024).

A evidenciação contábil desempenha um papel crucial na fiscalização do administrador judicial. Ele deve assegurar que os relatórios mensais de atividades apresentados pela devedora sejam claros, completos e reflitam a real situação econômica e financeira da empresa. Melo

Neto (2021) destaca a importância de um modelo padronizado para esses relatórios, facilitando a análise e a verificação da evolução da recuperação. A precisão e a confiabilidade das informações contábeis são vitais para que o administrador possa cumprir seu dever de fiscalização.

Os desafios enfrentados pelo administrador judicial nesta fase são múltiplos. Além da complexidade inerente à análise de grandes volumes de informações financeiras e jurídicas, ele lida com a pressão de tempo, as expectativas dos credores e, por vezes, a resistência da própria devedora à recuperação. A necessidade de expertise multidisciplinar é acentuada, pois o administrador precisa transitar entre as áreas do direito, contabilidade, finanças e gestão para uma atuação eficaz (FREIRE, 2023).

2.2 DESAFIOS E RESPONSABILIDADES DO ADMINISTRADOR JUDICIAL NA FALÊNCIA

A decretação da falência marca uma transição paradigmática na trajetória de uma empresa em crise, passando do esforço de reestruturação para a inevitável liquidação de seus ativos. Neste cenário, o papel do administrador judicial assume uma dimensão ainda mais interventiva e complexa, distinguindo-se fundamentalmente de suas atribuições na recuperação judicial. Na falência, o administrador judicial deixa de ser um mero fiscalizador das atividades do devedor para se tornar o verdadeiro gestor da massa falida, assumindo a responsabilidade pela condução de todo o processo liquidatório (DOS SANTOS DANIEL; SIQUEIRA; ANDRADE, 2014).

A Lei n.º 11.101/2005 (LRE) confere ao administrador judicial uma série de poderes e deveres específicos para a fase falimentar, conforme detalhado em seus artigos subsequentes à decretação da falência, como o artigo 22, III, que elenca suas atribuições. A natureza coercitiva e o caráter de execução coletiva do processo falimentar exigem do profissional uma atuação extremamente zelosa, eficiente e imparcial, pois ele se torna o guardião dos bens e dos interesses de uma coletividade de credores que buscam a satisfação de seus créditos (BRASIL, 2005).

A transição da recuperação para a falência, ou a decretação direta desta, impõe ao administrador judicial a tarefa de reorientar sua estratégia de gestão da crise. Enquanto na recuperação o foco é a preservação da empresa e sua função social, na falência o objetivo primordial é a maximização do valor dos ativos para posterior rateio entre os credores, em estrita observância da ordem legal de preferência. Essa mudança de paradigma exige do

administrador judicial uma adaptabilidade e um conhecimento aprofundado tanto das nuances jurídicas quanto das estratégias de mercado para a liquidação de bens.

Desse modo, a responsabilidade do administrador judicial na falência não se limita à mera execução de atos processuais; ela engloba uma complexa gestão de patrimônio e de expectativas, sempre sob a fiscalização do juízo e do Ministério Público. Sua conduta, marcada pela transparência e pela diligência, é essencial para garantir que o processo falimentar cumpra sua finalidade de forma justa e eficiente, minimizando os prejuízos e assegurando a segurança jurídica para todos os envolvidos no colapso financeiro da empresa.

Um dos primeiros e mais cruciais desafios do administrador judicial na falência é a arrecadação dos bens do falido. Conforme o artigo 108 da LRE, este procedimento implica na busca, apreensão e inventário de todos os bens e documentos do devedor, estejam eles em sua posse ou com terceiros (BRASIL, 2005). Este é um ato de desapossamento do falido e de indisponibilidade dos bens, conferindo à massa falida o controle sobre o patrimônio. A complexidade reside na identificação de todos os ativos, que podem estar ocultos, dispersos ou sob a posse de terceiros que resistem à entrega.

A tarefa de arrecadar exige do administrador judicial uma investigação minuciosa, muitas vezes contando com o auxílio de equipes técnicas e, se necessário, de força policial. A capacidade de discernir entre os bens que pertencem à massa falida e aqueles que são de terceiros, ou que possuem algum tipo de gravame, é fundamental para evitar conflitos e disputas futuras. A ineficácia na arrecadação pode levar à perda de ativos valiosos, impactando diretamente o valor a ser distribuído aos credores.

Paralelamente à arrecadação, a avaliação precisa dos bens é um passo indispensável. O administrador judicial é responsável por nomear peritos especializados para estimar o valor de mercado de cada ativo, desde imóveis e máquinas até participações societárias e direitos intangíveis. Essa etapa é frequentemente desafiadora devido à diversidade e à natureza muitas vezes particular dos bens envolvidos, exigindo expertise em variados setores para uma valoração justa e realista que reflita o potencial de venda.

Lidar com bens intangíveis, como marcas, patentes, softwares ou contratos, apresenta uma camada adicional de complexidade na avaliação, demandando conhecimento específico de propriedade intelectual e mercado tecnológico. A subavaliação ou superavaliação dos ativos pode comprometer a equidade do processo, seja pela venda de bens por valores irrisórios, seja pela inviabilidade de sua liquidação por preços excessivamente altos.

A responsabilidade pela conservação e segurança dos ativos arrecadados recai diretamente sobre o administrador judicial. Ele deve adotar todas as medidas necessárias para

prevenir a deterioração, a perda, o furto ou qualquer outro dano aos bens que integram a massa falida. Isso pode envolver a contratação de seguros, a guarda em locais apropriados, a manutenção preventiva de equipamentos e a segurança física dos imóveis, garantindo que o patrimônio seja preservado até sua efetiva realização.

A fase seguinte à arrecadação e avaliação é a realização do ativo, que consiste na venda dos bens para a formação do numerário a ser distribuído aos credores. A LRE prevê diversas modalidades para essa venda, como leilões, propostas fechadas e a alienação de estabelecimentos em bloco, conforme o artigo 142 (BRASIL, 2005). O grande desafio do administrador judicial aqui é a maximização do valor de venda dos ativos.

Rodrigues (2023) destaca que a diligência do administrador é vital para que a liquidação dos bens ocorra da maneira mais vantajosa possível para os credores. Isso implica em uma estratégia de venda que considere o momento oportuno do mercado, a publicidade adequada dos bens e a escolha da modalidade de alienação que melhor se adapte à natureza de cada ativo, buscando sempre o maior retorno financeiro.

A realização do ativo não é um processo isento de obstáculos. O administrador judicial frequentemente se depara com a dificuldade de vender bens de baixa liquidez, ativos com ônus ou litígios associados, ou mesmo a resistência de antigos sócios ou credores em liberar certos bens. A negociação e a superação desses entraves demandam habilidade, persistência e, por vezes, a busca por soluções criativas, sempre em conformidade com a lei.

A transparência e a legalidade são princípios inegociáveis em todas as etapas da realização do ativo. O administrador judicial deve assegurar que os procedimentos de venda sejam claros, acessíveis e passíveis de fiscalização por todas as partes interessadas, prevenindo qualquer indício de favorecimento ou irregularidade que possa comprometer a validade do processo e a confiança no sistema judicial.

Além disso, o administrador judicial precisa estar preparado para lidar com objeções, recursos e litígios que podem surgir durante o processo de venda dos bens. Muitas vezes, terceiros interessados ou credores podem contestar os valores de avaliação ou os termos das vendas, exigindo que o administrador defenda suas decisões e comprove a legalidade e a adequação dos atos praticados, o que adiciona uma camada de complexidade jurídica à sua atuação.

A coordenação com outras esferas judiciais é outro desafio. Bens da massa falida podem estar envolvidos em outras ações judiciais (trabalhistas, fiscais, execuções), exigindo que o administrador judicial atue de forma coordenada com outros juízos ou órgãos para garantir a

efetividade da arrecadação e venda, evitando conflitos de competência e morosidade processual.

Após a realização do ativo e a arrecadação dos valores, o administrador judicial passa à etapa de classificação e pagamento dos credores. Este é um momento de alta complexidade, pois envolve a verificação de todos os créditos habilitados, a análise de suas naturezas e a aplicação rigorosa da ordem legal de preferência estabelecida no artigo 83 da LRE (BRASIL, 2005).

A verificação de créditos implica em analisar a documentação comprobatória de cada dívida, identificar possíveis duplicidades, impugnações ou créditos fraudulentos. Essa auditoria minuciosa é crucial para a formação de um Quadro Geral de Credores preciso, que será a base para a futura distribuição dos valores arrecadados (DOS SANTOS DANIEL; SIQUEIRA; ANDRADE, 2014).

A hierarquia dos créditos é uma das pedras angulares do processo falimentar e sua aplicação correta é uma responsabilidade indelegável do administrador judicial. Créditos trabalhistas, com garantia real, tributários, com privilégio especial, com privilégio geral e quirografários seguem uma ordem estrita, e qualquer erro nessa classificação pode gerar prejuízos irreparáveis a determinados credores.

O processo de pagamento dos credores, por meio do rateio do produto da venda dos bens, é o ápice da atuação do administrador judicial na falência. Ele deve calcular o percentual a ser pago a cada credor, respeitando a classificação e o valor de cada crédito, e efetivar os pagamentos de forma transparente e documentada (RODRIGUES, 2023). Essa etapa exige um rigor contábil e financeiro absoluto, pois qualquer equívoco pode gerar responsabilidade civil e até penal.

Finalmente, o administrador judicial tem a responsabilidade de elaborar o relatório final da falência e prestar contas de toda a sua gestão. Conforme o artigo 154 da LRE, este relatório deve detalhar todas as etapas do processo, desde a arrecadação e venda dos bens até a distribuição dos valores aos credores, incluindo a discriminação de todas as receitas e despesas da massa falida (BRASIL, 2005).

Diante do exposto, a clareza e a completude deste documento são essenciais para a aprovação das contas pelo juízo e o posterior encerramento do processo de falência. A prestação de contas é o momento em que a atuação do administrador é submetida ao escrutínio final do juízo e dos credores, sendo um atestado de sua diligência e probidade.

3 O PERFIL MULTIDISCIPLINAR E A CONDUTA ÉTICA DO ADMINISTRADOR JUDICIAL

A atuação do administrador judicial nos complexos processos de recuperação e falência transcende em muito o domínio exclusivo do conhecimento jurídico. A eficácia de sua gestão e a capacidade de conduzir a crise empresarial a um desfecho adequado, seja pela reestruturação ou pela liquidação ordenada, dependem intrinsecamente de um conjunto robusto de competências que perpassam diversas áreas do saber. Essa necessidade de um perfil multidisciplinar é imperativa para que o profissional consiga decifrar e intervir nas intrincadas teias financeiras, contábeis e operacionais que caracterizam uma empresa em dificuldades.

A mera compreensão das leis e dos ritos processuais, embora fundamental, mostra-se insuficiente para enfrentar a realidade prática da crise. O administrador judicial não é apenas um intérprete da norma, mas um gestor da insolvência, exigindo uma visão holística que contemple a saúde econômica da empresa, a viabilidade de seus projetos e a justa satisfação dos credores. Freire (2023) aponta que o administrador judicial atua como um órgão auxiliar do juízo, cuja eficácia está atrelada à sua capacidade de lidar com múltiplas dimensões do problema, não apenas a legal.

Nesse sentido, a expertise em contabilidade emerge como um pilar indispensável no conjunto de habilidades do administrador judicial. Ele precisa ser capaz de interpretar demonstrações financeiras complexas, identificar fraudes ou irregularidades contábeis, analisar fluxos de caixa e avaliar o patrimônio da empresa com rigor técnico. Essa habilidade é crucial tanto na recuperação, para verificar a veracidade dos dados apresentados no plano e nos relatórios periódicos, quanto na falência, para a correta arrecadação e avaliação dos ativos e passivos da massa falida (SILVA, 2021). A ausência dessa competência pode comprometer a veracidade das informações sobre a situação da empresa.

Complementar à contabilidade, o conhecimento aprofundado em finanças é igualmente vital. O administrador judicial deve possuir a capacidade de realizar análises de viabilidade econômica, projetar cenários financeiros, avaliar o valor de mercado de bens e participações societárias e compreender as dinâmicas do mercado de capitais. Essa compreensão financeira é essencial para a tomada de decisões estratégicas, como a otimização da venda de ativos na falência ou a renegociação de dívidas na recuperação, buscando sempre a maximização do valor para os credores.

Além das esferas contábil e financeira, a competência em gestão empresarial completa o perfil multidisciplinar do administrador. Em muitos casos, ele precisa assumir

temporariamente a administração da empresa ou supervisionar de perto suas operações, exigindo habilidades de liderança, organização, negociação e resolução de problemas. Essa capacidade gerencial é fundamental para manter a empresa funcionando, quando viável, ou para conduzir a liquidação de forma eficiente, evitando a desvalorização de ativos por má gestão.

Essa natureza interdisciplinar da função do administrador judicial reflete a complexidade inerente à gestão de crises corporativas, que não podem ser abordadas por uma única ótica. A sinergia entre o conhecimento jurídico, contábil, financeiro e gerencial permite que o administrador desenvolva uma visão estratégica abrangente, fundamental para propor soluções eficazes e tomar decisões que impactem positivamente o desfecho do processo. Bernier (2014) já destacava a importância dessa amplitude de conhecimentos para a atuação qualificada na recuperação e na falência.

Contudo, a mera posse de um vasto arcabouço de conhecimentos técnicos não é suficiente. A base da atuação do administrador judicial é a conduta ética, um requisito que permeia todas as suas responsabilidades e decisões. A integridade profissional é o alicerce sobre o qual se constrói a credibilidade do processo e a confiança de todas as partes envolvidas, desde o juízo até os credores e o próprio devedor. Sem uma postura ética inabalável, a expertise técnica pode ser desvirtuada ou questionada.

A imparcialidade é um dos pilares da conduta ética do administrador judicial. Ele não pode favorecer nenhum grupo de credores em detrimento de outro, tampouco atuar em benefício do devedor. Sua posição é de equidistância, buscando o interesse coletivo da massa ou o cumprimento fiel do plano de recuperação. Carvalho e De Albuquerque Pacheco (2023) reiteram que o administrador judicial é um sujeito do processo civil que deve agir com total isenção, garantindo a paridade de tratamento entre as partes e a justiça nas deliberações.

A diligência é outra virtude ética indispensável. O administrador deve atuar com o máximo de zelo e prontidão na execução de suas tarefas, cumprindo os prazos legais e as determinações judiciais. A negligência pode acarretar prejuízos significativos à massa falida ou atrasos inaceitáveis no processo de recuperação, comprometendo a eficácia de todo o procedimento e, em última instância, a satisfação dos credores. A proatividade na fiscalização e na resolução de problemas também é um componente da diligência.

A transparência é vital para a credibilidade do processo. O administrador judicial tem o dever de prestar informações claras e acessíveis a todas as partes interessadas, mantendo-as atualizadas sobre o andamento do processo, a situação dos bens e as decisões tomadas. Essa abertura na comunicação fortalece a confiança, minimiza suspeitas e facilita a fiscalização de

sua própria atuação, garantindo que o processo seja conduzido de forma aberta e responsável, conforme previsto na Lei nº. 11.101/2005.

A ausência de conflitos de interesse é um imperativo ético. O administrador judicial não pode ter qualquer tipo de relação pessoal, profissional ou financeira com o devedor, seus credores ou advogados que possa gerar um benefício indevido ou influenciar suas decisões. A menor suspeita de conflito de interesse pode levar à sua destituição, comprometendo a legitimidade de todo o processo e a imagem do Poder Judiciário. A LRE é rigorosa nesse aspecto, exigindo declaração de inexistência de impedimentos.

A integridade profissional do administrador judicial é um reflexo direto de sua conduta ética. Sua reputação no mercado e perante o sistema judicial é construída com base em sua atuação proba e responsável. Uma reputação sólida não apenas facilita sua nomeação em novos processos, mas também contribui para que as partes confiem em suas decisões, agilizando o andamento dos trâmites e minimizando litígios desnecessários.

A confiança pública no sistema de recuperação e falência está intrinsecamente ligada à percepção da atuação ética do administrador judicial. Quando os profissionais agem com probidade e transparência, a confiança no Poder Judiciário aumenta, incentivando investimentos e contribuindo para um ambiente de negócios mais seguro. Por outro lado, casos de conduta antiética podem erodir essa confiança, gerando ceticismo e desincentivando o uso dos mecanismos legais.

Os desafios para manter uma conduta ética são consideráveis. O administrador judicial pode ser exposto a pressões externas de credores ávidos por seus pagamentos, de devedores que buscam ocultar ativos ou de terceiros com interesses escusos. A capacidade de resistir a essas pressões e de tomar decisões impopulares, mas justas e legais, é um teste constante de sua ética e compromisso com o devido processo.

As consequências de uma conduta antiética são severas, podendo incluir a destituição do cargo, a responsabilidade civil por perdas e danos causados à massa falida ou aos credores, e até mesmo a responsabilização criminal, dependendo da gravidade da infração. Tais sanções reforçam a seriedade com que o ordenamento jurídico trata a probidade no exercício desta função pública.

Por fim, a conduta ética do administrador judicial também se alinha com o princípio da preservação da função social da empresa. Ao atuar com integridade, ele contribui para que as decisões tomadas sejam as mais adequadas para o soerguimento da empresa viável ou para a liquidação justa, protegendo não apenas os interesses econômicos, mas também os sociais, como a manutenção de empregos e a cadeia de produção.

A complexidade das leis de insolvência e a constante evolução do mercado exigem que o administrador judicial se mantenha em um processo de contínuo aprimoramento profissional. Além das qualidades éticas e da formação multidisciplinar, a atualização constante sobre novas legislações, jurisprudências e técnicas de gestão é fundamental para a excelência em sua atuação e para a capacidade de lidar com casos cada vez mais intrincados.

4 REMUNERAÇÃO, SUBSTITUIÇÃO E A VALORIZAÇÃO DA FUNÇÃO DE ADMINISTRADOR JUDICIAL

A discussão sobre a remuneração do administrador judicial constitui um dos aspectos práticos mais sensíveis e frequentemente debatidos no âmbito dos processos de recuperação e falência. Embora a Lei n.º 11.101/2005 (LRE) preveja e regule o pagamento pelos serviços prestados por este profissional, a aplicação concreta de suas normas gera constantes ponderações sobre a adequação dos valores fixados, que devem equilibrar a complexidade do trabalho, a responsabilidade assumida e o necessário sopesamento com a preservação do ativo da massa ou da viabilidade da empresa em recuperação.

O valor da remuneração, que é fixado pelo juiz do processo, precisa ser suficiente para atrair profissionais de alto calibre e com a multidisciplinaridade exigida para o cargo, mas, ao mesmo tempo, não pode comprometer a finalidade última do processo, que é a satisfação dos credores ou a reestruturação da empresa. Essa dicotomia intrínseca entre o incentivo à qualidade profissional e a contenção de custos do processo é um desafio constante para o sistema jurídico.

A LRE, em seu artigo 24, estabelece que a remuneração do administrador judicial será fixada pelo juiz, levando em consideração a capacidade de pagamento do devedor, o grau de complexidade do trabalho e os valores praticados no mercado para serviços semelhantes (BRASIL, 2005). Trata-se de uma decisão discricionária do magistrado, que deve pautar-se por critérios de razoabilidade e proporcionalidade, buscando um equilíbrio que não onere excessivamente a massa falida ou a empresa em recuperação, mas que remunere adequadamente o trabalho técnico e a responsabilidade assumida pelo profissional.

A complexidade do trabalho, um dos critérios-chave, envolve fatores como o porte da empresa, o volume de credores, a diversidade dos ativos, a existência de litígios paralelos e a necessidade de realizar atos complexos, como vendas de unidades produtivas ou a negociação de grandes passivos. Casos com múltiplos ramos de atividade ou presença em diversas localidades geográficas, por exemplo, demandam um esforço e uma estrutura de apoio maiores por parte do administrador judicial, o que justifica uma remuneração superior.

Os valores praticados no mercado também servem de baliza para a fixação da remuneração. O juiz deve considerar as tabelas de honorários de entidades de classe ou a praxe para serviços de administração fiduciária em situações de insolvência. Essa referência busca garantir que a remuneração seja compatível com a expertise exigida e com o risco inerente à função, que, em muitos casos, envolve a gestão de passivos milionários e a responsabilidade civil por atos praticados durante o processo.

A capacidade de pagamento do devedor ou da massa falida é outro fator limitante. Em processos onde o ativo é escasso, a remuneração do administrador judicial tende a ser mais modesta, de forma a não esgotar os poucos recursos disponíveis para a satisfação dos credores. Esse critério evidencia o caráter instrumental da função: o pagamento é uma contrapartida, mas não pode inviabilizar o propósito do processo.

Os debates em torno dos valores da remuneração são frequentes e, por vezes, acalorados. De um lado, argumenta-se que a complexidade, a responsabilidade e o conhecimento multidisciplinar exigidos justificam valores elevados, compatíveis com o padrão de remuneração de profissionais do alto escalão em outras áreas. A remuneração deve ser um atrativo para que os melhores e mais experientes advogados, contadores e administradores se disponham a assumir um encargo tão demandante.

Por outro lado, credores, especialmente os de menor porte, e a própria sociedade, muitas vezes questionam a onerosidade dos honorários do administrador judicial, especialmente em falências onde a recuperação de ativos é mínima. A perspectiva de Calças, Pereira et al. (2020) sobre a limitação da remuneração do administrador judicial na perspectiva da preservação da empresa reflete essa tensão. A preocupação é que honorários excessivos possam consumir uma parcela significativa do ativo a ser distribuído, ou inviabilizar a reestruturação de empresas com margens apertadas.

Essa dicotomia se intensifica quando se considera a função social da recuperação e falência. Se a remuneração é percebida como demasiadamente alta, pode haver uma deslegitimação do instituto perante a sociedade, que enxerga o processo mais como um gerador de custos do que como um mecanismo eficaz de solução de crises empresariais. Portanto, a transparência na fixação e justificação desses valores é crucial para a aceitação pública e a credibilidade do sistema.

Além das questões financeiras, a substituição e o afastamento do administrador judicial são temas de grande relevância prática, pois impactam diretamente a continuidade e a estabilidade do processo. A Lei de Recuperação de Empresas e Falências prevê situações em

que o administrador pode ser removido de sua função, garantindo que o processo seja conduzido por um profissional idôneo e diligente.

As condições para a substituição ou afastamento estão delineadas no artigo 30 da LRE, que permite a destituição do administrador judicial por decisão judicial, de ofício ou a requerimento de qualquer interessado (credor, devedor, Ministério Público), caso ele não cumpra suas obrigações, atue com negligência, ou se verificar a existência de alguma causa de impedimento ou suspeição (BRASIL, 2005). A perda da confiança do juízo ou das partes envolvidas também é um motivo relevante.

Felisberto (2017) discute a profundidade e as implicações da substituição do administrador judicial à luz da LRE, destacando que esse ato processual não é meramente formal, mas substancial, e tem o condão de reorientar o rumo do processo. A destituição geralmente ocorre após a comprovação de atos que denotam falta de probidade, desídia, omissão grave, desvio de conduta ou conflito de interesses, que comprometem a imparcialidade e a eficácia de sua gestão.

O procedimento para a substituição envolve, via de regra, a apresentação de um pedido fundamentado, que será analisado pelo juiz após a manifestação do próprio administrador judicial e dos demais interessados. Essa fase processual pode gerar disputas e atrasos, o que reforça a importância de uma escolha inicial criteriosa e de um acompanhamento contínuo da atuação do profissional nomeado. A substituição, embora necessária em certos casos, pode, portanto, causar interrupção e gerar novos custos.

A discussão sobre a valorização da função do administrador judicial vai além da remuneração e das regras de substituição; ela engloba o reconhecimento da importância estratégica desse profissional para o sistema econômico e jurídico. Valorizar a função significa atribuir-lhe o devido peso social e institucional, reconhecendo que a qualidade da atuação do administrador impacta diretamente a capacidade de recuperação de empresas e a celeridade dos processos falimentares.

Essa valorização passa pela garantia de que o administrador judicial tenha autonomia para atuar, sem pressões indevidas, e pela disponibilização de recursos e ferramentas que facilitem seu trabalho. Significa também investir na sua formação continuada e no intercâmbio de melhores práticas, para que o profissional possa enfrentar os desafios cada vez mais complexos das crises empresariais modernas.

A atração de profissionais qualificados para esse papel crucial é um desdobramento direto da valorização da função. Se o cargo for percebido como de alta responsabilidade, mas com remuneração inadequada, burocracia excessiva ou pouca segurança jurídica, os talentos

mais promissores podem se afastar, optando por carreiras com menor exposição e maior previsibilidade. É fundamental que o sistema ofereça incentivos para que os melhores atuem como administradores judiciais.

A escassez de profissionais altamente qualificados e experientes em gestão de crise e insolvência pode comprometer a efetividade da LRE. A complexidade dos casos atuais, que envolvem multinacionais, grandes conglomerados ou empresas com operações sofisticadas, exige um nível de especialização que somente profissionais de elite podem oferecer. Sem eles, o propósito da lei de preservar empresas viáveis e de liquidar de forma justa pode ser prejudicado.

Além disso, o juiz pode considerar a remuneração como despesa necessária à administração da falência, fixando valores provisórios hábeis a incidir periodicamente. (Pereira, 2025). Nesse sentido, o juiz deve considerar a complexidade do trabalho e, sobretudo, o grau de dificuldade e de dispêndio do trabalho. O êxito nas demandas falimentares pressupõe, além da clareza e lisura dos atos processuais, a valorização dos profissionais que representam a própria massa falida em si.

A temática é instigante e atual. O CNJ editou, inclusive, a Resolução nº 141/2023 estabelecendo orientações sobre os parâmetros judiciais de fixação dos honorários do administrador judicial. A transparência e a publicidade, nesse sentido, são critérios presentes no bojo da resolução. (Brasil, 2023)

Inicialmente, vale destacar que o juiz deverá atentar-se para que esse valor não supere o limite de 5% (cinco por cento) do valor devido aos credores submetidos ao processo, nos moldes do art. 25 da Lei nº 11.101/2005. Além disso, de acordo com o art. 6º, §1º da Resolução nº 141/2023, recomenda-se cautela e constante reavaliação dos valores, de modo que o juiz a cada 6 (seis) meses reavalie o valor dos honorários anteriormente arbitrados, sempre tendo em consideração o valor dos ativos arrecadados e realizados pelo administrador judicial no período respectivo. (Brasil, 2023)

Nesse viés, além da própria complexidade do processo, a atuação efetiva do administrador judicial deve ser levada em consideração, de modo que quanto maior e concreta arrecadação, maior a garantia de honorários justos ao administrador judicial. Importante destacar a essencialidade dos serviços prestados pelo administrador judicial e a efetividade da tutela jurisdicional falimentar. Isso se justifica pelo fato, inclusive, de o administrador judicial, além de representar a massa falida, ser o responsável por conduzir a fiscalização e a arrecadação de bens para pagamento em favor dos credores, e também prestar contas.

Aliás, a necessidade de prestação de contas também tem relação com o pagamento dos honorários. O art. 6º, §2º da Resolução preconiza que nos processos falimentares, impõe-se a reserva do valor de 40% (quarenta por cento) do montante devido ao administrador judicial para pagamento após o atendimento do previsto nos arts. 154 e 155 da Lei n. 11.101/2005, artigos que versam justamente sobre a prestação de contas. (Brasil, 2023)

O grande desafio posto é equilibrar, no âmbito jurídico, a justa e equitativa valorização do administrador judicial sem macular os direitos e interesses dos credores. Em termos práticos, em 2023, a 13ª Câmara de Direito Privado do TJ/RJ publicou acórdão de relatoria do Desembargador Paulo Wunder Alencar, dando provimento ao agravo de instrumento do MP/RJ, para anular a decisão que arbitrou os honorários dos administradores judiciais no percentual de 0,23% do passivo total submetido à Recuperação Judicial do Grupo Americanas S/A.

No caso, além de alegar a incapacidade das empresas em recuperação, o MP/RJ aduziu que ser razoável a fixação de honorários em valor superior a R\$ 100.000.000,00 (cem milhões de reais), quando se têm inúmeras obrigações a serem cumpridas, pois isso compromete o soerguimento das empresas. Por fim, requereu o MP/RJ que a remuneração fosse reduzida para a quantia de R\$10.000.000,00 (dez milhões de reais), ou outro valor que se entenda conveniente. Em sede de agravo de instrumento, o MP/RJ alegou que a fixação dos honorários no percentual de 0,23%, como estabelecido, representa o recebimento pelos administradores nomeados, ora agravos, de montante aproximado de R\$ 115.000.000,00 (cento e quinze milhões de reais); o que se mostra inviável, para o *parquet*, diante da situação financeira das devedoras. (MPPR, 2023)

Nesse sentido, a equação justiça e equilíbrio entre honorários do administrador judicial e o direito dos credores moldam e palpitam a temática de atuação do administrador judicial. Assim, o Direito Falimentar, com todos os desafios e perspectivas multifacetadas, deve se atualizar a partir dos parâmetros econômicos, jurídicos e sociais existentes.

Em conclusão, a remuneração, as regras de substituição e a valorização geral da função do administrador judicial são elementos interdependentes que moldam a eficácia do sistema de insolvência brasileiro. Um equilíbrio justo na remuneração, associado a um processo claro e justo de substituição em caso de conduta inadequada, e um reconhecimento social e institucional da importância desse papel, são essenciais para garantir que os processos de recuperação e falência sejam conduzidos por profissionais competentes e éticos, contribuindo para a segurança jurídica e a saúde econômica do país.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A análise aprofundada sobre o papel do administrador judicial nos processos de falência e recuperação judicial, regidos pela Lei n.º 11.101/2005, revela a essencialidade e a complexidade dessa função para a saúde do ambiente de negócios e a segurança jurídica. Fica evidente que o administrador judicial transcende a figura de um mero auxiliar da justiça, posicionando-se como um verdadeiro gestor da crise empresarial, cuja atuação é determinante para o sucesso da reestruturação ou para a eficiente liquidação dos ativos. Suas responsabilidades são vastas, abrangendo desde a fiscalização meticulosa das atividades do devedor na recuperação até a complexa arrecadação, avaliação e venda de bens na falência, culminando na classificação e pagamento dos credores.

Os desafios enfrentados por esse profissional são inerentes à natureza de sua função. A necessidade de um perfil multidisciplinar, que combine conhecimentos jurídicos com expertise em contabilidade, finanças e gestão, é um pressuposto para sua atuação eficaz. Adicionalmente, a exigência de uma conduta ética impecável, pautada pela imparcialidade, diligência e transparência, é o alicerce para a credibilidade de todo o processo e a proteção dos múltiplos interesses envolvidos. A integridade profissional não é apenas um requisito legal, mas uma garantia para que o processo seja justo e confiável.

As questões práticas, como a fixação da remuneração e os procedimentos de substituição, embora por vezes controversas, são mecanismos importantes para assegurar a qualidade e a accountability da atuação do administrador judicial. Um equilíbrio justo na remuneração é vital para atrair e reter talentos capazes de lidar com a complexidade desses casos. De igual modo, a possibilidade de sua substituição por descumprimento de deveres ou perda de confiança reforça a seriedade com que o sistema jurídico trata o exercício dessa função pública.

A figura do administrador judicial é um pilar insubstituível para a aplicação efetiva da Lei de Recuperação de Empresas e Falências. Sua atuação competente e ética é fundamental para a preservação de empresas viáveis, a maximização do valor de recuperação para os credores e a manutenção da confiança no sistema de insolvência brasileiro.

Portanto, a contínua valorização e o reconhecimento de sua função estratégica são essenciais para fortalecer o ambiente empresarial e garantir a funcionalidade dos mecanismos legais de tratamento da crise.

REFERÊNCIAS

- ALVES, Robson Abdias de Lima. **Recuperação judicial de empresas: uma análise frente ao papel do administrador judicial**. 2019.
- BERNIER, Joice Ruiz. **O administrador judicial na recuperação judicial e na falência**. 2014. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo, 2014.
- BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. **Resolução n. 141, de 10 de julho de 2023**. Recomenda e regulamenta parâmetros a serem adotados pelo(a) Magistrado(a) no momento de fixar os honorários do(a) administrador(a) judicial, em processos recuperacionais e em processos falimentares. Brasília, 10 jul. 2023. Acesso em: https://www.stj.jus.br/internet_docs/biblioteca/clippinglegislacao/Rec_141_2023_CNJ.pdf
- 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, 2005. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/lei/111101.htm. Acesso em: 20 ago. 2025.
- CALÇAS; PEREIRA *et al.* A limitação da remuneração do administrador judicial da falência e recuperação judicial na perspectiva da preservação da empresa. **Revista Jurídica** (0103-3506), v. 1, n. 58, 2020.
- CARVALHO, Adilson; DE ALBUQUERQUE PACHECO, Mauro José. O administrador judicial como sujeito do processo civil. **Revista Derecho y Cambio Social**, v. 20, n. 73, 2023.
- CNN. Justiça suspende decreto de falência da Oi após pedido do Bradesco. **CNN**, 14 nov. 2025. Disponível em: <https://www.cnnbrasil.com.br/economia/negocios/justica-suspende-decreto-de-falencia-da-oi-apos-pedido-do-bradesco/>. Acesso em: 14 nov. 2025.
- DE LUCCA, Newton. O Papel do Administrador Judicial na Lei Brasileira (Lei 11.101/2005). **Revista de Direito Mercantil**, n. 168/169, p. 17-31, 2015.
- DOS SANTOS DANIEL, Alessandra de Fátima; SIQUEIRA, Jéssica Fagundes Carneiro; ANDRADE, Marcelo Lasperg. O papel do administrador judicial falimentar na Lei nº 11.101/2005. **JICEX**, v. 3, n. 3, 2014.
- FELISBERTO, Ricardo. A substituição do administrador judicial à luz da lei de recuperação judicial e falência–lei nº 11.101/05 (LRF). **Novos Direitos**, v. 4, n. 2, p. 25-32, 2017.
- FREIRE, Valentina Silva. **O administrador judicial como órgão auxiliar do juízo falimentar na busca pela eficácia do princípio da preservação da empresa**. Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia, 2023.
- MELO NETO, José Bione de. **A evidenciação contábil nos processos de recuperação judicial: um modelo para os relatórios mensais de atividade do administrador judicial**. 2021. Dissertação de Mestrado. Universidade Federal de Pernambuco, 2021.
- MPPR. TJ/RJ: Anulada decisão que arbitrou honorários em favor dos administradores judiciais do Grupo Americanas S/A, em recuperação judicial. **Ministério Público do Estado do Paraná - MPPR**, 10 out. 2023. Disponível em: <https://site.mppr.mp.br/civel/Noticia/TJRJ-Anulada->

decisao-que-arbitrou-honorarios-em-favor-dos-administradores-judiciais. Acesso em: 20 out. 2025.

MULLER, Anelise *et al.* Administrador judicial na recuperação judicial. **Anais Centro de Ciências Sociais Aplicadas**, v. 9, n. 1, p. 1-3, 2024.

PEREIRA, Alan Kolpachnikof. A remuneração do administrador judicial na falência: uma análise dos critérios aplicados ao processo da Empresa Sul Fabril S/A. **Revista de Direito**, Viçosa, v. 17, n. 1, 2025.

RODRIGUES, Lucas Alves Gomes. **Responsabilidades do administrador judicial na recuperação judicial**. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Direito)-Faculdade Nacional de Direito, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2023.

ROSA, Michael Jacques Cunha da. **A remuneração do administrador judicial na falência e na recuperação de empresas**. 2018.

SILVA, Clícia. **Atribuições do administrador judicial na recuperação judicial de empresas**. João Pessoa, 2021.

SONVEZZO, Brenda Francischinelli; DA SILVA JÚNIOR, Pedro Paulo Peixoto. **O papel do administrador judicial na recuperação judicial de empresas**. São Paulo, 2019.