
RECUPERAÇÃO JUDICIAL: QUANDO REALMENTE É NECESSÁRIO- UMA VISÃO
DO ADMINISTRADOR
JUDICIAL RECOVERY: WHEN IT IS REALLY NECESSARY - AN
ADMINISTRATOR'S VIEW

Amanda Brito dos Santos

Bacharel em Administração

Centro Universitário Einstein de Limeira- UniEinstein

amanda.brito009@gmail.com

Estefani Polezer Lacordaire de Oliveira

Bacharel em Administração

Centro Universitário Einstein de Limeira- UniEinstein

estefanipolezer@gmail.com

Gabriella Cristina da Silva

Bacharel em Administração

Centro Universitário Einstein de Limeira- UniEinstein

gabriellacrisdsilva@gmail.com

Leandro Rodrigo Santile

Especialista

Centro Universitário Einstein de Limeira- UniEinstein

lrsantile@gmail.com

Willian Ferreira dos Santos

Especialista

Centro Universitário Einstein de Limeira- UniEinstein

willian.limeira@gmail.com

Nilvo Aparecido Colucci

Mestre

Centro Universitário Einstein de Limeira- UniEinstein

nilvo.aparecido.colucci@einsteinlimeira.com.br

RESUMO

Este artigo analisa a recuperação judicial como instrumento de reestruturação de empresas em crise econômico-financeira, sob a perspectiva do administrador, com foco na identificação do momento adequado para sua solicitação. Quanto aos fins, a pesquisa é exploratória e descritiva; quanto aos meios, adota o estudo de caso único, de abordagem qualitativa e quantitativa, com análise documental dos autos processuais, das demonstrações financeiras e de dados operacionais de uma indústria cerâmica de médio porte de Cordeirópolis (SP), que requereu recuperação judicial em 2018. Os resultados evidenciam que o pedido foi realizado de forma precipitada — a dívida correspondia a cerca de 56% do faturamento anual (aproximadamente 6,7 meses de faturamento), montante ainda passível de renegociação direta com credores — e que o processo elevou custos administrativos e financeiros, ampliou a burocracia, restringiu o acesso ao crédito bancário e culminou no descumprimento do plano, agravando o risco de falência. Conclui-se que a recuperação judicial é mecanismo relevante para a preservação de empresas viáveis, porém sua efetividade depende de planejamento estratégico, análise criteriosa de viabilidade e escolha oportuna do momento do pedido.

Palavras-chave: Reestruturação; Crise financeira; Burocracia; Planejamento.

ABSTRACT

This article analyzes judicial reorganization as a restructuring mechanism for companies in economic and financial distress, from the administrator's perspective, focusing on identifying the appropriate moment to file for it. Regarding its aims, the research is exploratory and descriptive; regarding its means, it adopts a single case study with a qualitative and quantitative approach, based on documentary analysis of the court records, financial statements, and operational data of a medium-sized ceramics company from Cordeirópolis (SP), which filed for judicial reorganization in 2018. The results show that the request was made prematurely — the debt corresponded to approximately 56% of annual revenue (about 6.7 months of revenue), an amount still open to direct renegotiation with creditors — and that the process increased administrative and financial costs, expanded bureaucracy, restricted access to bank credit, and led to noncompliance with the plan, worsening the risk of bankruptcy. It is concluded that judicial reorganization is a relevant mechanism for preserving viable companies, but its effectiveness depends on strategic planning, careful feasibility analysis, and the appropriate timing of the filing.

Keywords: Restructuring; Financial crisis; Bureaucracy; Planning.

INTRODUÇÃO

A recuperação judicial constitui um instrumento jurídico destinado a possibilitar a reestruturação de empresas em situação de crise econômico-financeira, permitindo a continuidade de suas atividades e evitando a falência. No Brasil, esse mecanismo é

regulamentado pela Lei nº 11.101/2005, atualizada pela Lei nº 14.112/2020, que estabelece diretrizes para a reorganização empresarial e busca equilibrar os interesses entre devedores e credores.

Conforme dados CNM (Confederação Nacional de Municípios 2016 *apud* SERASA Experian 2016): “O número de recuperações judiciais solicitadas em 2015 foi a maior desde 2005. Segundo dados divulgados pela Serasa Experian, foram 1.287 recuperações judiciais em 2015, 55,4% maior do que em 2014, quando foram registradas 828 solicitações [...]”.

Este cenário pode ser compreendido no contexto das crises econômicas que impactaram o Brasil, particularmente a de 2015, resultante da valorização do dólar e do aumento das taxas de juros. Outro ponto crítico dessa trajetória ocorreu em 2020, quando a pandemia de COVID-19 expôs as vulnerabilidades econômicas do país, desencadeando um crescimento dos pedidos de Recuperação Judicial.

A opção das empresas pelo pedido de recuperação judicial vem aumentando cada vez mais, segundo o site SERASA Experian em 2024 teve seu recorde com 2,2 mil pedidos de processo, com base nessas informações é de suma importância a apreciação do tema para que as empresas em dificuldades financeiras possam se reestruturar de forma coerente e correta, interpretando o momento e a real necessidade do pedido de recuperação judicial ou até mesmo quando será o momento ideal para solicitá-la.

A evolução da legislação brasileira representou um avanço importante em relação ao antigo regime da concordata, proporcionando maior flexibilidade e eficiência ao processo de reestruturação. O modelo atual prioriza a manutenção de empresas economicamente viáveis, permitindo a renegociação de dívidas, reorganização operacional e continuidade das atividades produtivas, contribuindo para a preservação de empregos e para o desenvolvimento econômico.

Entretanto, apesar dos benefícios associados à recuperação judicial, sua utilização inadequada pode gerar efeitos adversos. De acordo com o Artigo 51 da Lei nº 11.101/05 é requisito obrigatório a entrega de um número expressivo de documentos para a entrada no processo, o que implica aumento da burocracia, exigência de cumprimento rigoroso de obrigações legais e, frequentemente, restrição ao acesso a crédito, o que pode agravar a situação financeira da empresa. Dessa forma, a decisão de solicitar a recuperação judicial deve ser pautada em análise criteriosa e planejamento estratégico, considerando a real necessidade e viabilidade do procedimento.

Diante desse contexto, torna-se essencial compreender não apenas o funcionamento da recuperação judicial, mas também os fatores que influenciam seu sucesso ou fracasso, especialmente no que se refere ao momento adequado para sua solicitação. Muitas empresas recorrem a esse mecanismo de forma precipitada, sem a devida preparação, o que pode comprometer a efetividade do processo e aumentar o risco de falência.

Assim, o presente estudo tem como objetivo analisar o trâmite da recuperação judicial sob a perspectiva do administrador, buscando identificar o momento ideal para sua requisição e os impactos decorrentes dessa decisão.

Contextualização histórica

O instituto concordata, como era conhecida a recuperação judicial no início da sua criação, trouxe um grande avanço nas dificuldades financeiras das empresas, conforme o site Jusbrasil

[...] O instituto da concordata quando decretado, permitia a continuidade das atividades da empresa, mesmo que em caráter precário. Esta medida judicial postergava ao devedor a sua falência. Consistia em abrandar as obrigações do devedor, a fim de que estes pudessem cumpri-las, mas nem sempre as coisas procediam desta forma concordata preventiva esta consistia na possibilidade do devedor empresário antes mesmo da falência tentar honrar suas dívidas.

Em seus primórdios no Brasil a concordata foi regulada no artigo 847 do Código Comercial de 1850, exclusivamente na modalidade suspensiva, estando sujeita ainda a aprovação de pelo menos a maioria dos credores, não sendo concedida ao devedor considerado fraudulento.

Posteriormente a concordata ganhou uma nova modalidade sendo denominada concordata preventiva, esta consistia na possibilidade do devedor empresário antes mesmo da falência tentar honrar suas dívidas.

No entanto com o passar do tempo o Decreto 7.661 tornou-se ultrapassado e com poucos resultados efetivos de recuperação das empresas, passando a ser utilizado como forma de fraudar os credores de modo que os bancos se rejeitavam a auxiliar financeiramente as empresas em processo de concordata, o que por consequência acabava por impedir a manutenção da atividade dessas empresas [...] (JUSBRASIL, 2023)

A concordata permitiu que muitas empresas que antes decretavam falência, tivessem uma segunda chance de se reerguer, tornando possível a superação da crise financeiras, a preservação dos empregos e consequentemente o aumento da confiança dos investidores.

Em 9 de fevereiro de 2005 foi promulgada a lei 11.101/05, com o intuito de substituir e reformular o Decreto Lei nº 7.661/45 conhecido popularmente como regime da concordata,

assim priorizando o resguardo de uma empresa economicamente viável, além de ter um procedimento mais dinâmico e eficiente para todas as partes envolvidas

[...]A Lei nº 11.101/05, promulgada em 9 de fevereiro de 2005, representa um marco fundamental na modernização do direito empresarial brasileiro, substituindo o regime da concordata previsto no Decreto-Lei nº 7.661/45[...] (Denki, 2025).

[...]a nova legislação buscou estabelecer um procedimento mais dinâmico e eficiente, equilibrando os interesses dos credores e da empresa devedora[...] (Denki, 2025).

Atualmente, o processo está previsto na legislação brasileira regido pela Lei nº 14.112/20 aprovada 24 de dezembro de 2020, onde há o requerimento formal para dar início ao processo e assim apresentar um plano de recuperação, que deverá ser aprovado pela assembleia geral dos credores presidida pelo administrador judicial nomeado pelo juiz responsável. Conforme definido no Art. 35 da Lei 11.101/05:

Art. 35. A assembleia-geral de credores terá por atribuições deliberar sobre:

I – Na recuperação judicial:

- a) aprovação, rejeição ou modificação do plano de recuperação judicial apresentado pelo devedor;
- b) a constituição do Comitê de Credores, a escolha de seus membros e sua substituição;
- c) (VETADO)
- d) o pedido de desistência do devedor, nos termos do § 4º do art. 52 desta Lei;
- e) o nome do gestor judicial, quando do afastamento do devedor;
- f) qualquer outra matéria que possa afetar os interesses dos credores;
- g) alienação de bens ou direitos do ativo não circulante do devedor, não prevista no plano de recuperação judicial; (Incluído pela Lei nº 14.112, de 2020) (Vigência)

II – Na falência:

- a) (VETADO)
- b) a constituição do Comitê de Credores, a escolha de seus membros e sua substituição;
- c) a adoção de outras modalidades de realização do ativo, na forma do art. 145 desta Lei;
- d) qualquer outra matéria que possa afetar os interesses dos credores.

A recuperação judicial no Brasil tem como objetivo de ajudar as empresas que enfrentam dificuldades financeiras a evitarem a falência, mas que ainda apresentam potencial de se reerguer. Segundo artigo publicado no portal JusBrasil, esse instituto é definido como:

“[...]é a união de diversas medidas de cunho organizacional e financeiras, com supervisão judicial, por meio das quais se torna possível haver uma reestruturação econômica de uma empresa que enfrenta situação de crise temporária[...]” (JUSBRASIL, 2023).

Portanto, a chegada da recuperação judicial no Brasil foi um suspiro de grandes e pequenas empresas, tornando possível a reestruturação das suas atividades econômicas dentro do país e ajudando a evitar falências precipitadas, deste modo a Recuperação Judicial tornou-se um mecanismo importantíssimo para as atividades econômicas brasileiras.

Rito Processual

Usar a recuperação judicial como uma ferramenta de solução imediata, pode agravar ainda mais a situação econômica da empresa. Conforme o site consultor jurídico 2025, observa-se uma mercantilização do instituto da recuperação judicial, que tem levado muitas empresas a adotarem essa estratégia como solução imediata, mesmo quando alternativas mais eficazes poderiam ser aplicadas. Com isso, a recuperação judicial acaba sendo utilizada em situações em que poderiam ser implementadas soluções mais rápidas e menos prejudiciais à reputação corporativa. Portanto, entender o momento oportuno é fundamental para evitar um endividamento extremo da empresa, sendo arriscado sua insolvência.

O planejamento para o pedido deve ser feito de forma que a empresa demonstre sinergia e capacidade de recuperação, portanto, o tempo para preparação da recuperação judicial não pode ser imediato, deve ser muito bem-preparado, pois a partir deste momento os recursos para capital serão escassos.

Petição inicial

Quem poderá requerer

Segundo o artigo 48 da Lei nº 11.101/2005 (antiga lei da recuperação judicial), poderão requerer a recuperação judicial devedores que exerçam atividade regularmente há mais de dois anos e que atendam aos requisitos a seguir:

I – Não ser falido e, se o foi, estejam declaradas extintas, por sentença transitada em julgado, as responsabilidades daí decorrentes;	
II – Não ter, há menos de 5 (cinco) anos, obtido concessão de recuperação judicial;	
III - Não ter, há menos de 5 (cinco) anos, obtido concessão de recuperação judicial com base no plano especial de que trata a Seção V deste Capítulo; (Redação dada pela Lei Complementar nº 147, de 2014)	
IV – Não ter sido condenado ou não ter, como administrador ou sócio controlador, pessoa condenada por qualquer dos crimes previstos nesta Lei.	§ 1º A recuperação judicial também poderá ser requerida pelo cônjuge sobrevivente, herdeiros do devedor, inventariante ou sócio remanescente. (Renumerado pela Lei nº 12.873, de 2013)
	§ 2º No caso de exercício de atividade rural por pessoa jurídica, admite-se a comprovação do prazo estabelecido no caput deste artigo por meio da Escrituração Contábil Fiscal (ECF), ou por meio de obrigação legal de registros contábeis que venha a substituir a ECF, entregue tempestivamente. (Redação dada pela Lei nº 14.112, de 2020)

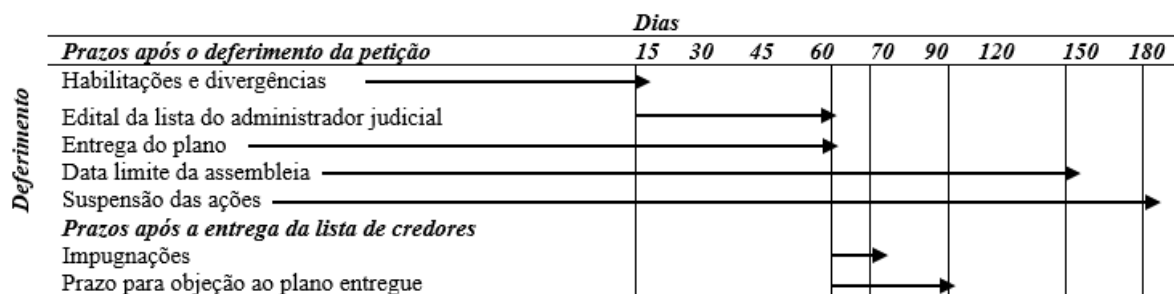
Fonte: Adaptado da Lei nº 11.101/2005, 2025

Pedido

De acordo com o livro Recuperação judicial de empresas médias e pequenas: guia prático para o credor e o devedor, a empresa contrata um advogado para fazer uma petição dirigida ao tribunal, explicando motivos da crise financeira em que ela se encontra.

A partir do deferimento do pedido vários prazos começam a ser contados dentro do período de suspensão das ações de 180 dias, nele propicia o tempo para aprovação do plano e a liquidação das dívidas que nele são acordadas.

Se houver caso de morosidade este prazo pode ser prorrogado por decisão do juiz, isso se o atraso não for da parte da empresa devedora.



Fonte: Adaptado de Siqueira, 2025

Essa prorrogação tem como intuito impossibilitar vantagens individuais que os credores possam conquistar satisfações para seus créditos, podendo prejudicar o plano de recuperação da empresa requerente.

Administrador judicial

De acordo com Boniolo em seu livro “Perícias em falências e recuperação judicial”, o administrador judicial possui diversas responsabilidades ao longo do processo de recuperação judicial, sendo em ordem jurídica e técnica. O perfil profissional do administrador judicial não é restringido, porém deve ser profissional íntegro e, preferivelmente advogado, economista, administrador de empresas, contador ou áreas correlatas e completa:

Para os trabalhos de ordem técnica, a lei prevê a contratação de profissional ou empresa especializada para auxílio ao administrador judicial.

Da mesma forma, a lei não determina o perfil do profissional que poderá atuar em auxílio ao administrador judicial, exceto nos processos de falências em que fica evidenciada a participação do perito contador para realiza exames da escrituração do devedor.

Diante das diversas responsabilidades estabelecidas de ordem técnica, o profissional deve possuir conhecimentos sobre normas e legislações que norteiam as relações empresariais, tais como legislação trabalhista, fiscal e tributária, e contratos bancários, societários, comerciais, além da própria lei de falências. Além disso, é imprescindível ter conhecimento da ciência contábil em razão da necessidade de fazer constantes análises sobre os registros dessa natureza (Boniolo, 2016, p. 13).

Muitas vezes confunde-se o administrador judicial nomeado pelo juiz como sendo os gestores da empresa recuperanda, quando na verdade os gestores da empresa continuam com suas ocupações e tarefas normalmente, contudo, algumas funções do processo de recuperação judicial e algumas situações do cotidiano serão fiscalizadas pelo administrador judicial, além de fazer a interface com os credores, o juízo e acompanhar o cumprimento do plano de recuperação que foi aprovado, em resumo, eles são gestões diferentes.

Plano de recuperação

Segundo o livro Recuperação judicial de empresas médias e pequenas: guia prático para o credor e o devedor, não se tem um modelo padrão para a elaboração do plano visto que cada empresa tem sua viabilidade econômico-financeira, sua geração de caixa, sua relação de credores e ativos que podem gerar disponibilidade, tanto na alienação quanto na produção.

Ele tem como elaboradores os gestores da empresa, advogados que deverão dar o suporte jurídico e seus fundamentos e opcionalmente consultores especializados para auxiliar nas estratégias.

De acordo com a art. 53 e 54 da Lei nº 11.101/2005 o plano de recuperação judicial pode-se ser baseado nas seguintes recomendações.

Art. 53. O plano de recuperação será apresentado pelo devedor em juízo no prazo improrrogável de 60 (sessenta) dias da publicação da decisão que deferir o processamento da recuperação judicial, sob pena de convalidação em falência, e deverá conter:

- I – Discriminação pormenorizada dos meios de recuperação a ser empregados, conforme o art. 50 desta Lei, e seu resumo;
- II – Demonstração de sua viabilidade econômica; e
- III – laudo econômico-financeiro e de avaliação dos bens e ativos do devedor, subscrito por profissional legalmente habilitado ou empresa especializada.

Parágrafo único. O juiz ordenará a publicação de edital contendo aviso aos credores sobre o recebimento do plano de recuperação e fixando o prazo para a manifestação de eventuais objeções, observado o art. 55 desta Lei.

Art. 54. O plano de recuperação judicial não poderá prever prazo superior a 1 (um) ano para pagamento dos créditos derivados da legislação do trabalho ou decorrentes de acidentes de trabalho vencidos até a data do pedido de recuperação judicial.

Parágrafo único. O plano não poderá, ainda, prever prazo superior a 30 (trinta) dias para o pagamento, até o limite de 5 (cinco) salários-mínimos por trabalhador, dos créditos de natureza estritamente salarial vencidos nos 3 (três) meses anteriores ao pedido de recuperação judicial.

§ 1º. O plano não poderá, ainda, prever prazo superior a 30 (trinta) dias para o pagamento, até o limite de 5 (cinco) salários-mínimos por trabalhador, dos créditos de natureza estritamente salarial vencidos nos 3 (três) meses anteriores ao pedido de recuperação judicial. (Redação dada pela Lei nº 14.112, de 2020) (Vigência)

§ 2º O prazo estabelecido no caput deste artigo poderá ser estendido em até 2 (dois) anos, se o plano de recuperação judicial atender aos seguintes requisitos, cumulativamente: (Incluído pela Lei nº 14.112, de 2020) (Vigência)

- I - Apresentação de garantias julgadas suficientes pelo juiz; (Incluído pela Lei nº 14.112, de 2020) (Vigência)
- II - Aprovação pelos credores titulares de créditos derivados da legislação trabalhista ou decorrentes de acidentes de trabalho, na forma do § 2º do art. 45 desta Lei; e (Incluído pela Lei nº 14.112, de 2020) (Vigência)
- III - garantia da integralidade do pagamento dos créditos trabalhistas.

Assembleia geral dos credores

De acordo com Siqueira (2020), na assembleia geral dos credores o presidente lerá o edital publicado pelo tribunal, a recuperanda apresentará o plano de reestruturação e os credores apresentaram suas dúvidas e sugestões para a melhora do planejamento, para entrar em acordo será realizado uma votação, apenas os credores habilitados votarão, para a apuração seguirá por classe:

- a) Classe I – Trabalhista: votos por presentes
- b) Classe II – Garantia real, vota por valor do crédito e também pelos presentes
- c) Classe III – Quirografário, vota por valor do crédito e também pelos presentes
- d) Classe IV – Quirografário – Especial empresas ME e EPP: votos por presentes (Siqueira, 2020).

As objeções deverão ser apresentadas nos autos do processo, tendo o apoio da equipe jurídica do credor.

Caso o plano não tenha nenhuma objeção da parte dos credores, o plano terá aprovação imediata, não tendo a necessidade de realizar a AGC (Assembleia geral dos credores).

Se o plano for aprovado, mas no decorrer do processo houver descumprimento, os credores poderão solicitar a falência da devedora.

Plano rejeitado e falência

Em caso de rejeição ao plano apresentado, a empresa pedirá a falência através do administrador judicial, com a falência os ativos da empresa serão leiloados e apurados para a liquidação de seus credores, seguindo a classificação dos créditos na seguinte ordem, de acordo com o artigo 83 da lei nº 14.112/20:

- a) Pagamento das dívidas trabalhistas em até 150 salários-mínimos por credor, e aqueles decorrentes de acidentes de trabalho;
- b) Caso haja saldo ainda, serão pagos os créditos com garantia real, até o limite do valor do bem gravado;
- c) Por último se ainda houver valor, será efetuado o pagamento dos créditos tributários.

Benefícios da recuperação judicial

De acordo com o site CONJUR (consultor jurídico) não se pode negar que a recuperação judicial oferece diversos benefícios e vantagens, entre elas:

- a) Proteção contra credores:
Suspensão temporária das execuções judiciais, permitindo que a empresa reorganize suas finanças (artigo 6º da Lei nº 11.101/2005);
- b) Reestruturação de dívidas:
Negociação de prazos, valores e condições de pagamento, tornando-os mais adequados à realidade financeira da empresa (artigo 47);
- c) Continuidade das operações:
Um dos principais objetivos da recuperação judicial é garantir a preservação da empresa, evitando demissões e contribuindo para a economia local;
- d) Planejamento estratégico:
Durante o processo, a empresa pode elaborar um plano de recuperação com ajustes operacionais e estratégicos para aumentar a eficiência e a produtividade (artigos 53 a 56);

Estudo de caso

O presente artigo buscou o resultado prático ocorrido em uma empresa atuante no setor cerâmico a 24 (vinte e quatro) anos, localizada na região de Limeira que entrou com pedido de recuperação judicial em 2018.

Empresa analisada

Ao requerer o pedido de recuperação judicial possuíam aproximadamente 180 (cento e oitenta) colaboradores diretos, com atividade industrial, comercializando produtos no âmbito nacional e internacional e contava com um parque fabril de 29.331 (vinte e nove mil trezentos e trinta e um) metros quadrados, com duas linhas de produção, atingindo o total de 1.200.000 (um milhão e duzentos mil) metros quadrados de revestimentos mensalmente, para atender a demanda do mercado.

Seu exercício de 2017 teve como faturamento anual superior a R\$ 53.000.000,00 (cinquenta e três milhões de reais), através de sua ampla carteira de clientes desde pequenos e médios varejistas até grandes home centers. Com isso podendo ser considerada uma empresa de médio porte, de acordo com o portal SEBRAE, onde

Classificação da empresa	Faturamento anual
Empresa de Grande Porte	Superior a R\$ 300.000.000,00 (trezentos milhões de reais).
Empresa de Médio- Grande Porte	Entre R\$ 90.000.000,00 (noventa milhões de reais) até R\$ 300.000.000,00 (trezentos milhões de reais)
Empresa de Médio Porte	Entre R\$ 16.000.000,00 (dezesseis milhões de reais) até R\$ 90.000.000,00 (noventa milhões de reais)

Empresa de Pequeno Porte	Entre R\$ 360.000,00 (trezentos e sessenta mil reais) até R\$ 4.800.000,00 (quatro milhões e oitocentos mil reais)
Microempresa	Até R\$ 360.000,00 (trezentos e sessenta mil reais).
Microempreendedor individual	Até R\$ 81.000,00 (oitenta e um mil reais)

Fonte: Adaptado da empresa objeto de estudo, 2025.

Motivo para o pedido

A empresa solicitou a recuperação judicial, pois encontrava-se em um momento em que o capital de giro era escasso e o momento de recessão do mercado cerâmico impactou diretamente no gerenciamento dos negócios. A insuficiência do capital de giro resultou-se em virtude de uma cisão ocorrida no ano de 2010, onde um dos sócios que possuía 50% do capital, retirou-se do quadro societário e o valor que lhe cabia foi pago com recursos advindos da atividade da empresa, impactando diretamente em seu caixa.

Em conformidade com o site Valor Econômico, no ano de 2014 iniciou-se uma crise no mercado de construção civil isso perdurou-se até o ano de 2018, impactando diretamente o setor cerâmico

[...] A construção civil foi o ramo de atividade que mais perdeu empregos e representatividade na população ocupada durante a crise. Entre 2014 e 2018, o número de ocupados no setor, entre formais e informais, encolheu 14,4%, maior retração entre os segmentos que compõem a Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios (Pnad) Contínua, do IBGE. Ao diminuir de 7,8 milhões para 6,7 milhões, os empregos na construção passaram a responder por 7,3% da mão de obra no país, ante 8,5% há quatro anos. [...] (Martins, 2019).

Devido à crise desencadeada foi inevitável a reação dos bancos de retraírem as linhas de créditos, aumentarem os juros e resultando no ramo de atividades da construção civil um aumento significativo de desemprego, alcançando os marcos de 600.000 demissões em 12 meses, impactando as atividades de duas grandes corporações do setor civil de acordo com o site Exame.

Cenário para decisão da recuperação judicial

Após buscar incessantemente por aportes junto aos bancos, fundos e outras instituições de crédito, devido à falta de liquidação dos contratos já existentes, todas as solicitações foram negadas. Um consultor de finanças propôs uma consultoria onde a análise constatou chances reais de créditos após a recuperação judicial, levando o proprietário efetuar a opção por dar andamento na recuperação judicial, neste contexto o diretor financeiro da empresa acabou

sendo voto vencido pois em sua análise os débitos com fornecedores eram enxutos em relação as instituições financeiras, de onde vinha a maior pressão para a quitação.

Plano de reestruturação

A decisão para entrar com o requerimento para uma recuperação judicial teve como base uma dívida de R\$ 29.734.836,53 (vinte e nove milhões setecentos e trinta e quatro mil oitocentos e trinta e seis reais e cinquenta e três centavos), divididos entre:

Classe credora	Valor da dívida
Titulares Credores Derivados da Legislação Trabalhistas	R\$ 6.532.939,53
Titulares Credores Quirografários	R\$ 22.024.673,97
Titulares Credores Microempresa e Empresa de pequeno porte	R\$ 1.177.223,03

Fonte: Adaptado da empresa objeto de estudo, 2025.

Pagamento proposto

A recuperanda propôs um deságio de 70% (setenta por cento) para pagamento do débito relacionado, para todos os credores, independentemente de sua categoria.

a) Pagamento da classe trabalhista

Conforme o Art. 54 da Lei 11.101/05 não pode exceder do prazo de 1 (um) ano para pagamento de créditos derivados da legislação de trabalho ou consequentes de acidentes de trabalho vencidos até a data do vencimento da recuperação judicial.

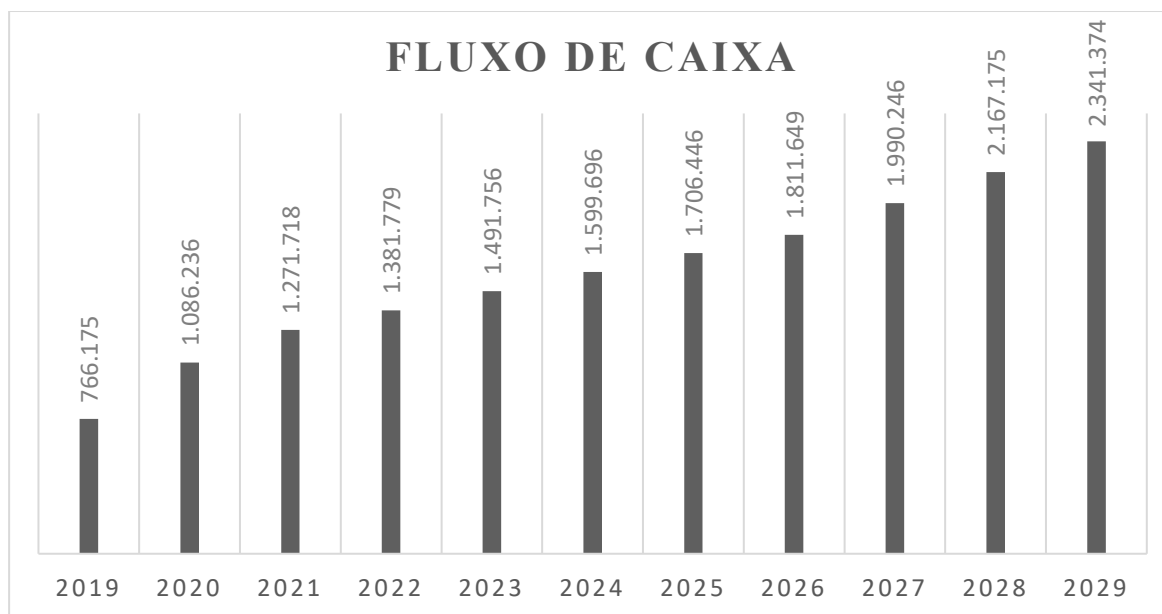
b) Pagamento da Classe de Credores Quirografários, Microempresas e empresas de Pequeno Porte

Com uma carência de 24 (vinte e quatro) meses, para a amortização dessa dívida foi contado com um plano de 10 (dez) anos, sendo eles finalizados com 2 (dois) e anos de carência e 8 (oito) anos para a amortização.

Os créditos a serem quitados, pós homologação do plano, serão corrigidos pelo Índice Geral de Preços com adicional de 2% ao ano nominal.

c) Caixa

A empresa tem apenas uma única fonte de geração de caixa. A projeção para o Fluxo de Caixa líquido futuro da empresa considerou uma equação onde, o saldo líquido de caixa gerado pela operação, deduzido os investimentos necessários para atividade da empresa e a renovação de ativos, apresentou o seguinte resultado:



Fonte: Adaptado da empresa objeto de estudo, 2025.

No fluxo de caixa pode-se notar um crescimento exponencial para os próximos períodos que foi programado pela empresa, que será resultado da estratégia traçada, com isso, virá fortalecimento financeiro da recuperanda.

Para elaboração do plano de recuperação, a recuperanda contratou uma empresa especializada em planejamento empresarial, com o objetivo de elaborar a estratégia de reestruturação e comprovar a viabilidade econômica e financeira para realizá-lo da melhor maneira possível.

Desdobramentos posteriores ao deferimento do processo

Com o deferimento do pedido, desencadeou-se uma grande demanda por atendimento a funcionários, representantes comerciais, fornecedores e instituições bancárias com o intuito de sanar dúvidas que surgiram após o plano de recuperação, os fornecedores quase em sua totalidade permaneceram atuantes no cotidiano da empresa, em contrapartida as instituições financeiras cessaram as parcerias e apenas os fundos se mantiveram financiando a operação, onde a única vertente era a antecipação de títulos. O prazo de 180 dias previsto pela lei para a suspensão das ações contra a empresa se findou sem que o mercado tivesse qualquer reação e os custos da organização ficaram mais altos por conta dos juros praticados pelos fundos e por conta do momento em que a economia atravessava, o que impactou ainda mais no fluxo de caixa não permitindo uma recuperação nesse período. As execuções foram suspensas na

empresa, porém continuaram sobre os sócios, pois havia decisão do STJ (Superior Tribunal de Justiça), conforme o recurso especial Nº 1899107-PR (2020/0257239-7).

Atuação do administrador judicial

Inicialmente mostrou-se prestativo na progressão do processo, participando ativamente de algumas reuniões, porém com a evolução passou a exigir uma grande lista de documentos, no qual uma parte deles causou um custo adicional que não estava planejado no fluxo de caixa, causando ainda mais burocracia, onde uma empresa de médio porte não suportaria tais ações devido a pouca mão de obra e do custo ainda alto. O administrador judicial se limitou a requisitar documentos e a repassar os relatórios para a juíza, ou seja, negligenciando suas demais responsabilidades, não condizendo com a conduta ideal de sua função e apenas complicando ainda mais a situação administrativa da empresa.

Pós aprovação do plano de reestruturação

Após toda dificuldade causada pelo pedido de recuperação judicial, a empresa não conseguiu saldar com os credores, apenas quitando as dívidas com os quirografários trabalhistas. Diversas das instituições financeiras acionaram os sócios, incidindo os débitos sobre eles, que precisaram utilizar de recursos da empresa para quitar a dívida, ou seja, não houve redução relevante do valor e os custos dos processos movidos contra os coobrigados, limitou ainda mais o caixa da empresa, obrigando-a a pagar valores superiores aos iniciais por conta dos custos processuais, deixou assim de liquidar os demais credores que estavam no plano de recuperação. A empresa ainda passou por uma sucessão mal realizada no ano de 2020, onde a administração que assumira não efetuou a transferência da propriedade, efetuando todas as ações com uma procuração e utilizou indevidamente os recursos obtidos no período em que ficaram à frente da gestão, aumentando significativamente a dívida em pelo menos quatro vezes. Essa sucessão foi desfeita por não cumprimento contratual, encontrava-se inclusive com pedidos falimentares, porém, a diretoria conseguiu conter a convolação em falência, aguardando uma decisão judicial para retomar suas atividades haja vista que conseguiu um aporte junto a um fundo, contudo o momento atual da empresa ainda é crítico.

Desde o retorno dos sócios a administração da empresa, algumas vitórias foram conseguidas, como o arquivamento do processo movido contra eles por esbulho, onde o Ministério Público se manifestou pelo arquivamento por justa causa dos autos nº 1501396-

48.2024.8.26.0146 como também o indeferimento do pedido de reintegração e posse da gestão que assumiu a empresa e posterior julgamento contrário a reintegração da empresa aos mesmos. Desta forma fica mais evidente que a decisão da juíza responsável pela recuperação judicial irá se manifestar favorável a liberação dos valores.

Momento atual e projeções futuras

Atualmente, encontra-se com suas operações paralisadas ou em funcionamento precário com um alto risco de convolação em falência, ocorrendo o corte do fornecimento do gás natural desde janeiro de 2025 e o corte do fornecimento de energia elétrica desde março de 2025, houve também a solicitação de desligamento de 70% do quadro de funcionários por rescisão indireta, onde 30% ainda aguardam a retomada da empresa. De acordo com o site Jusbrasil:

A rescisão indireta é um direito trabalhista, que garante ao profissional a possibilidade de solicitar o desligamento da empresa diante de situações específicas, em que se sinta lesado ou humilhado pelo empregador.

Esse não é um modelo muito comum, mas está previsto na CLT (Consolidação das Leis do Trabalho).

O processo é similar ao de demissão por justa causa, em que o empregador demite o colaborador com base em algum motivo, como ofensa moral aos colegas ou abandono do trabalho, por exemplo.

No entanto, no modelo indireto, o pedido de demissão parte do funcionário e não da empresa.

A empresa está em fase de negociação de um financiamento DIP¹ (Debtor-In-Possession), instrumento fundamental para viabilizar o aporte de capital necessário à retomada das operações em bases sustentáveis, onde sua liberação irá suprir o capital de giro por 2 meses, no presente momento aguarda a decisão judicial.

Com a ineficiência do plano de recuperação inicial, a empresa está levantando novamente os débitos trabalhistas e demais quirografários extraconcursais, sendo discutidos para inclusão em um novo planejamento, no qual a decisão do administrador foi favorável quanto a inclusão desses débitos.

Neste contexto a continuidade da empresa e da finalização da Recuperação judicial somente poderá ser avaliada após as devidas aprovações judiciais e com a implementação das novas diretrizes a serem criadas conforme relatado pela direção da empresa.

¹ Financiamento de prioridade legal concedido a empresas em recuperação judicial para garantir liquidez e continuidade de suas operações.

MÉTODO

Participantes

O objeto de estudo é uma indústria do setor cerâmico situada no município de Cordeirópolis, na região de Limeira (SP), enquadrada como empresa de médio porte, com aproximadamente 180 colaboradores e faturamento anual superior a R\$ 50 milhões à época do pedido de recuperação judicial, protocolado em 2018.

Materiais e ou Instrumentos

A coleta apoiou-se em fontes documentais primárias fornecidas pela recuperanda — os autos do processo de recuperação judicial, o plano de recuperação, a relação de credores, as demonstrações financeiras e a projeção de fluxo de caixa. Como fontes secundárias, utilizaram-se a legislação pertinente (Lei nº 11.101/2005 e Lei nº 14.112/2020) e a literatura especializada sobre falência e recuperação de empresas, empregada para confrontar teoria e prática.

Procedimentos

Quanto à natureza, trata-se de pesquisa aplicada; quanto aos objetivos, exploratória e descritiva; e, quanto aos meios, adota o estudo de caso único (Gerring, 2007), de abordagem qualitativa com tratamento quantitativo de dados, por permitir o exame aprofundado de um fenômeno contemporâneo em seu contexto real. A análise foi documental e comparativa, contrastando os períodos anterior e posterior ao pedido quanto ao endividamento, ao fluxo de caixa e às decisões estratégicas. No plano quantitativo, calcularam-se indicadores como a relação entre a dívida e o faturamento anual (56,2%, equivalentes a cerca de 6,7 meses de faturamento) e o deságio proposto no plano; no plano qualitativo, interpretaram-se as decisões de gestão à luz dos fatores de sucesso e insucesso apontados na literatura, de modo a responder ao objetivo de identificar o momento adequado para a solicitação.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

Análise do Estudo de Caso

O principal fator que motivou o pedido de recuperação judicial foi a escassez de capital de giro, decorrente de uma cisão societária ocorrida em 2010. Na ocasião, um dos sócios, detentor de 50% do capital social, retirou-se da sociedade, sendo a respectiva participação

liquidada com recursos provenientes das próprias atividades operacionais da empresa. Tal decisão impactou diretamente o fluxo de caixa, comprometendo sua capacidade financeira. Esse quadro foi agravado pelo cenário econômico adverso no setor da construção civil, marcado pela retração do crédito e pela elevação das taxas de juros, fatores que intensificaram as restrições financeiras enfrentadas pela empresa.

O plano de recuperação judicial foi elaborado com base em uma dívida significativa, distribuída entre credores trabalhistas, quirografários e microempresas. Como estratégia, foi proposto um deságio relevante e prazos extensos para pagamento das obrigações, além de projeções de crescimento do fluxo de caixa ao longo dos anos.

Entretanto, após o deferimento do processo, a empresa enfrentou diversas dificuldades operacionais. Houve aumento expressivo na demanda administrativa, necessidade de atendimento constante a credores e instituições financeiras, além da interrupção de linhas de crédito por parte de bancos. Esse cenário comprometeu a capacidade de execução do plano proposto.

Impactos Operacionais e Financeiros

Os resultados demonstraram que a entrada no processo de recuperação judicial gerou impactos significativos na estrutura operacional e financeira da empresa, entre os principais efeitos observados, destacam-se o aumento da burocracia, a elevação dos custos administrativos e a restrição ao acesso a crédito.

A atuação do administrador judicial, embora essencial, contribuiu para o aumento das exigências documentais, gerando custos adicionais não previstos no planejamento inicial, a necessidade de envio contínuo de relatórios financeiros, documentos fiscais e informações operacionais impactou diretamente a rotina da empresa.

Além disso, a perda de confiança por parte das instituições financeiras dificultou a obtenção de novos recursos, obrigando a empresa a recorrer a alternativas mais onerosas, como antecipação de recebíveis, esse fator agravou ainda mais o fluxo de caixa, comprometendo a sustentabilidade financeira da organização.

Comparação entre Teoria e Prática

A análise comparativa entre a teoria e o caso estudado evidenciou divergências relevantes.

No entanto, no caso analisado, verificou-se que a decisão foi tomada de forma precipitada, sem o devido preparo. O nível de endividamento, embora significativo, ainda permitia alternativas como renegociação direta com credores, o que poderia evitar os custos e a complexidade do processo judicial.

Essa discrepância entre teoria e prática resultou em efeitos adversos, como aumento do endividamento, dificuldades operacionais e agravamento da crise financeira. Além disso, a perda de credibilidade no mercado comprometeu a continuidade das atividades empresariais.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Conclui-se que a recuperação judicial constitui instrumento relevante para o enfrentamento de crises empresariais, embora não assegure, isoladamente, a superação das dificuldades econômico-financeiras. Sua efetividade depende da conjugação de fatores: planejamento estratégico consistente, práticas de gestão eficientes, condições micro e macroeconômicas favoráveis e, sobretudo, a escolha oportuna do momento do pedido.

No caso analisado, a dívida representava 56,2% do faturamento anual (cerca de 6,7 meses), montante ainda passível de renegociação direta com os credores. A opção pela via judicial mostrou-se, portanto, precipitada: elevou os custos financeiros e a burocracia administrativa, afastou o crédito subsidiado e dificultou a relação com fornecedores, confirmando o caráter precipitado da decisão. Depreende-se que o momento oportuno para o requerimento ocorre quando a empresa, embora rumo à insolvência, ainda dispõe de capacidade produtiva e de estoques, sobretudo de matéria-prima, e de estudos de viabilidade previamente estruturados; do contrário, o pedido apenas antecipa custos processuais e honorários do administrador judicial.

Como limitação, registra-se que o estudo se restringe a um caso único, de setor e porte específicos, com dados fornecidos pela própria recuperanda, o que circunscreve a generalização dos achados. Para pesquisas futuras, sugere-se a análise de mais casos e comparações setoriais, bem como a aplicação de modelos de previsão de insolvência que permitam objetivar, por indicadores econômico-financeiros, o momento ideal para a solicitação.

REFERÊNCIAS

BONIOLO, E. *Perícias em falências e recuperação judicial*. São Paulo: Trevisan, 2016.

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. *Diário Oficial da União*: seção 1, Brasília, DF, 9 fev. 2005.

DENKI, F. *Os 20 anos da Lei de Falência e Recuperação de Empresas: uma análise crítica da evolução do sistema recuperacional brasileiro*. Consultor Jurídico, São Paulo, 18 fev. 2025. Disponível em: <https://conjur.com.br/2025-fev-18/os-20-anos-da-lei-de-falencia-e-recuperacao-de-empresas-uma-analise-critica-da-evolucao-do-sistema-recuperacional-brasileiro/>. Acesso em: 12 maio 2025.

EXAME. *Construção civil vive crise sem precedentes no Brasil*. Revista Exame, São Paulo, 16 jul. 2015. Disponível em: <https://exame.com/revista-exame/a-crise-e-a-crise-da-construcao/>. Acesso em: 27 out. 2025.

GERRING, J. *Case study research: principles and practices*. New York: Cambridge University Press, 2007.

JUSBRASIL. *A importância da recuperação judicial*. Jusbrasil, [S. l.], 2023. Disponível em: <https://www.jusbrasil.com.br/artigos/a-importancia-da-recuperacao-judicial/1794858178>. Acesso em: 12 maio 2025.

JUSBRASIL. *Rescisão indireta: entenda o que é, como funciona e quando deve ser aplicada*. Disponível em: <https://www.jusbrasil.com.br/artigos/rescisao-indireta-entenda-o-que-e-como-funciona-e-quando-deve-ser-aplicada/2516226311>. Acesso em: 30 set. 2025.

MARTINS, A. Emprego na construção civil recua 14 % desde 2014 e lidera perdas. *Valor Econômico*, São Paulo, 21 fev. 2019. Disponível em: <https://valor.globo.com/brasil/noticia/2019/02/21/emprego-na-construcao-civil-recua-14-desde-2014-e-lidera-perdas.ghtml>. Acesso em: 23 out. 2025.

MENDONÇA, A. P. F. Porque o aumento de pedidos de recuperação judicial pode ser um erro estratégico. *Consultor Jurídico*, 29 jan. 2025. Disponível em: <https://www.conjur.com.br/2025-jan-29/por-que-o-aumento-de-pedidos-de-recuperacao-judicial-pode-refletir-um-erro-estrategico/> Acesso em: 24 mar. 2025.

MICHAELIS. *Michaelis On-line*: moderno dicionário da língua portuguesa. São Paulo: Melhoramentos. Disponível em: <https://michaelis.uol.com.br/palavra/G97VM/metodologia/>. Acesso em: 10 mar. 2025.

OLIVEIRA, V. A. Aspectos históricos da recuperação judicial de empresas no Brasil. Jusbrasil, 12 mar. 2015. Disponível em: <https://www.jusbrasil.com.br/artigos/aspectos-historicos-da-recuperacao-judicial-de-empresas-no-brasil/251960141/>. Acesso em: 17 fev. 2025.

SEBRAE. *Categorias de formalização de empresas*. Portal Sebrae, [S.l.], [2021?]. Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/pr/artigos/categorias-de-formalizacao-de-empresas,4a0dca91c761e610VgnVCM1000004c00210aRCRD>. Acesso em: 30 maio 2025.

SEBRAE. *O que é recuperação judicial e como solicitar*. Portal Sebrae. Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/o-que-e-recuperacao-judicial-e-como-solicitar,a250c76f039d3710VgnVCM1000004c00210aRCRD/>. Acesso em: 24 mar. 2025.

SERASA EXPERIAN. *Brasil registra 22 mil pedidos de recuperação judicial em 2024, o maior número da série histórica*. Serasa Experian, 29 jan. 2025. Disponível em: <https://www.serasaexperian.com.br/sala-de-imprensa/indicadores/brasil-registra-22-mil-pedidos-de-recuperacao-judicial-em-2024-o-maior-numero-da-serie-historica-aponta-serasa-experian/>. Acesso em: 10 mar. 2025.

SIQUEIRA, J. C. T. de. *Recuperação judicial de empresas médias e pequenas: guia prático para o credor e o devedor*. São Paulo: Saraiva, 2020.