



charliepix_CANVA

REESTRUTURAÇÃO

RECUPERAÇÃO JUDICIAL EXIGE DISCIPLINA, ESTRATÉGIA E MÉTODO PARA VIABILIZAR REESTRUTURAÇÃO

O aumento recorde dos pedidos de recuperação judicial (RJ) no Brasil em 2025, vai além de um reflexo conjuntural de pressão econômica, pois expõe fragilidades estruturais de muitas empresas que cresceram alavancadas, operaram com baixa eficiência e não se prepararam para ciclos de crédito mais restritivos.

Eduardo Sgobbi (*)

Nesse contexto, a recuperação judicial deixa de ser apenas um instrumento jurídico de proteção e passa a representar, cada vez mais, um ponto de inflexão para uma reestruturação profunda.

O fato é que a recuperação judicial não resolve a crise. Na verdade, apenas suspende o colapso. Trata-se, essencialmente, de um mecanismo de proteção temporária que reequilibra o tempo da empresa frente à pressão dos credores, mas não corrige, por si só, nenhuma ineficiência estrutural. É, na prática, uma arbitragem de tempo: alonga o presente para permitir a reconstrução do futuro.

O erro recorrente está em tratá-la como solução, quando ela é apenas uma condição habilitadora temporal. A empresa não sai melhor da recuperação judicial. Pelo contrário, só se consegue encontrar a saída se for capaz de se transformar durante esse período. Sem um turnaround consistente, a RJ se torna apenas um prolongamento organizado e agonizante do declínio.

O que determina o sucesso não é o deferimento do processo, mas a capacidade de execução: disciplina financeira para controlar o caixa, foco estratégico para redefinir prioridades, coragem para a tomada de decisões impopulares, resiliência e equilíbrio para suportar a pressão cotidiana e, acima de tudo, muito alinhamento e credibilidade para reconstruir a confiança dos stakeholders. Em outras palavras, a recuperação judicial não salva empresas, mas sim cria a última oportunidade para que elas se salvem.

O primeiro passo inevitável é um diagnóstico realista da situação econômico-financeira da empresa, análise dos parceiros estratégicos fundamentais com fortalecimento das relações de, muita estratégia segregada em curto, médio e longo prazos. Isso envolve entender com precisão o nível de caixa e seu reforço, o perfil da dívida, a geração de EBITDA e, sobretudo, as causas da crise. Empresas entram em recuperação por falhas operacionais, desalinhamento da estrutura de capital ou erros estratégicos. Assim, distinguir fatores estruturais de elementos conjunturais é determinante para a viabilidade do plano. Sem esse "reality check", qualquer tentativa de recuperação tende a ser superficial.

Na sequência, a gestão de liquidez se torna central. Empresas quebram por falta de caixa, não por falta de lucro. Isso exige controle rigoroso do fluxo de caixa, muitas vezes diário, priorização de pagamentos críticos e ações imediatas de geração de recursos, como



Victor_Plopp_Images_CANVA

Operações de fusões e aquisições ganham protagonismo como ferramenta de recuperação.

venda de ativos não essenciais, antecipação de recebíveis ou acesso a financiamento DIP (Debtor-in-Possession Financing é um empréstimo concedido a empresas em processo de recuperação judicial). Nesse estágio, a prioridade não é eficiência, mas sobrevivência.

Paralelamente, é necessário reestruturar o passivo, ajustando a dívida à real capacidade de pagamento da empresa. Negociações com credores precisam ser conduzidas com transparência e base técnica, incluindo alongamento de prazos, períodos de carência e, quando necessário, reduções de valor. Estruturas mais sofisticadas, como instrumentos conversíveis, FIDCs (Fundos de Investimentos em Direitos Creditórios) ou mudança da estrutura de meios de pagamentos como vendas por cartões, também podem ser utilizados. O

objetivo não é apenas aliviar pressão de curto prazo, mas reconstruir uma base sustentável.

A reestruturação operacional, por sua vez, é o motor da geração de caixa no médio prazo e sustentação no longo. Isso passa por revisão de custos, eliminação de ineficiências, redimensionamento de estruturas, ajustes na equipe e renegociação de contratos. Mais do que cortar despesas, trata-se de aumentar produtividade e foco em valor. Nesse sentido, a definição clara do core business é essencial. Empresas em crise frequentemente tentam diversificar para compensar perdas, quando deveriam fazer o oposto: concentrar recursos nas operações rentáveis e descontinuar atividades deficitárias.

Outro elemento crítico é a reconstrução da governança. Em um ambiente de recuperação judicial, confiança é um ativo escasso. Transparência na comunicação com credores, investidores e demais stakeholders, aliada à implementação de controles financeiros robustos e reporting confiável, é o que viabiliza negociações e abre espaço para capital novo. Sem credibilidade, não há recuperação sustentável.

E capital novo, em muitos casos, é indispensável. Mesmo com ajustes operacionais e reestruturação da dívida, a empresa precisa de fôlego para atravessar o período de transição. Esse funding pode vir de novos investidores, estruturas de dívida durante a recuperação ou parcerias estratégicas. Sem esse suporte, o turnaround tende a perder tração.

Nesse contexto, operações de fusões e aquisições ganham protagonismo como ferramenta de recuperação. A venda de ativos, a entrada de sócios estratégicos ou mesmo a alienação do controle podem acelerar a criação de valor e reduzir riscos. Em determinadas situações, preservar a empresa passa, necessariamente, por redefinir sua estrutura societária.

Adicionalmente, a transformação financeira e tecnológica se torna um diferencial relevante. A digitalização de processos, a melhoria na gestão de cobrança, a integração de sistemas e a automação contribuem para maior previsibilidade de caixa e eficiência operacional, elementos fundamentais em ambientes de restrição financeira.

Por fim, a execução é o fator decisivo. Turnarounds raramente falham por falta de plano, mas frequentemente fracassam por deficiência na implementação. A definição de indicadores claros, a agilidade, o acompanhamento rigoroso e a disciplina na tomada de decisão são o que transformam estratégia em resultado.

O aumento das recuperações judiciais no Brasil deve ser interpretado, portanto, como parte de um processo de ajuste necessário. Empresas menos eficientes ou excessivamente alavancadas estão sendo forçadas a se reorganizar, abrindo espaço para uma alocação de capital mais racional e para oportunidades em situações especiais. A recuperação judicial, quando bem conduzida, não representa o fim de um ciclo, mas a possibilidade concreta de reconstrução.

Por último e talvez o ponto mais importante de todos, a coesão da liderança é fundamental para evitar a fragmentação do foco. Lideranças que entram em disputas de gestão ou que buscam culpados tendem a levar o turnaround ao fracasso pois tornam-se o maior inimigo da busca pelo sucesso.

Este talvez seja um dos fatores mais críticos e frequentemente subestimados em turnaround: o risco interno superar o risco externo.

Em momentos de crise, o maior inimigo muitas vezes não é o mercado, a dívida, a operação ou a estratégia, mas sim a desunião da liderança.

Quando líderes entram em disputa, o foco sai da solução e vai para o ego, minando a estratégia e destruindo valor.

Os casos bem-sucedidos seguem um padrão em que o caixa sustenta o presente, eficiência constrói o futuro, capital viabiliza a transição e a governança e harmonia da liderança atraem confiança. Fora dessa equação, a recuperação tende a ser apenas um adiamento do problema que caminha para o caos.

(*) CEO do Edan Finance Group.



liah78_CANVA