

ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA NA RECUPERAÇÃO JUDICIAL

Evento realizado no dia 21/08/2025

no Conselho Regional de Administração - CRA-RJ

Pelo Adm. Pedro Schubert (1)

A - Apresenta o Universo das Empresas que têm Amparo da Justiça quando buscam a sua Recuperação Financeira e Econômica:

Ver QUADRO na fl a seguir, após o Índice

B - Demonstra a importância da implantação da CONTABILIDADE

GERENCIAL nas Médias e Grandes Empresas, substituindo a Contabilidade Tradicional que não implanta controles sistêmicos e, assim, a Direção da Empresa não tem informações corretas para as análises e a tomada de decisões em tempo real.

C – O REsp nº 2.032.993-MG – STJ, de 11.06.2025, destaca a importância do Laudo Pericial elaborado na Instância de origem.

Rio de Janeiro, 09 de setembro de 2025

60 anos - Jubileu de Diamante da Administração

CRA-RJ

1- Administrador, Autor, Professor FGV- Rio- Mestrado, - Perito Judicial -TJ- RJ, Varas Federais, Contador.

Membro de Comissão Especial de Perícia Judicial, Extrajudicial e Administração Judicial – do Conselho Federal de Administração – CFA.

Autor de 6 Títulos. Para esta matéria destaca os Livros ORÇAMENTO EMPRESARIAL INTEGRADO e o MANUAL DE IMPLANTAÇÃO DE PROJETOS.

E

Os e-books publicados pelo CRA RJ : ORÇAMENTO EMPRESARIAL INTEGRADO E A SIMULAÇÃO E O ESTUDO DE ALTAS FINANÇAS e o CONTABILIDADE GERENCIAL

ÍNDICE

UNIVERSO DAS EMPRESAS

- 1- **Simples Nacional**
- 2- **Médias Empresas**
- 3- **Grandes Empresas**

INTRODUÇÃO

- **Do Recurso Especial nº 2.032.993- MG- de 11.06.2025**
- **DO E-BOOK – CONTABILIDADE GERENCIAL**
- **DO E-BOOK – SISTEMA INTEGRADO DE ORÇAMENTO E A SIMULAÇÃO E O ESTUDO DE ALTAS FINANÇAS**
- **ERP- OPINIÕES DE ESPECIALISTAS**
- **ADMINISTRADOR JUDICIAL**
- **RECUPERAÇÃO EXTRAJUDICIAL- Artigos 161, §1º até § 6º, ao Artigo 167 da Lei nº 11.101 de 09.02.2005, com redação dada pela Lei nº14.112 de 24.12.2020**
- **DISPONIBILIDADE DA CONTABILIDADE GERENCIAL**

Níveis do Processo da Administração Extrajudicial – CÂMARAS DE:

Mediação

Conciliação

Arbitral

I – O UNIVERSO EMPRESARIAL – Na Fase Operacional

- | | |
|--|---------------------------------------|
| 1- Simples Nacional – MEI, ME | - Até R\$ 861 mil / ano |
| 1.1-Empresas de Pequeno Porte – EPP – | Até R\$ 8,7 milhões / ano |
| 2- Médias Empresas: | |
| 2.1- Lucro Presumido - | Até R\$ 78 milhões / ano |
| 2.2 – Lucro Declarado - | Até R\$ 300 milhões / ano |
| 3 -Grandes Empresas - | Acima de R\$ 300 milhões / ano |

II – Analisamos os 3 Níveis do Processo da Administração

Extrajudicial

Mediação

Conciliação

Arbitral

III - MODERNIZAÇÃO E / OU REORGANIZAÇÃO NA GESTÃO DA

EMPRESA EM RECUPERAÇÃO JUDICIAL

1- As Leis que tratam da Recuperação Judicial

2- O ambiente na gestão da Empresa, nacional e mundial é o mesmo

3- O cerne de qualquer empresa que ingressa na Recuperação Judicial, de início, é a insuficiência financeira.

O UNIVERSO DAS EMPRESAS é de 8,528 milhões

IV – Empresas Que Ingressam Na Recuperação Judicial

1 – Universo Empresarial

1.1 – Simples Nacional - ME e EPP

1.2 – Médias e Grandes Empresas

2 – Do Pedido e o Processamento da Recuperação Judicial

3 - A Lei nº 11.101 de 09.02.2005 ... tem DUAS ATIVIDADES IMPORTANTES

3.1- A Primeira Atividade - Da Verificação e da Habilitação dos

CREDORES

3.2 –A Segunda Atividade – Gestão Financeira

3.3 – A Contabilidade Gerencial aqui apresentada, acolhe todas as alternativas neste Capítulo IV e, mediante SIMULAÇÕES ... disponibiliza para o Administrador Judicial, alternativas de soluções para a Recuperanda.

3.4 – Plano de Recuperação Judicial Para ME's e EPP's

V- PRESENÇA DO ADMINISTRADOR NA RECUPERAÇÃO JUDICIAL

O CRA-RJ...deliberou sobre esta matéria de recuperação Judicial.

Editou a Portaria nº 87 de 02.08.2023 instalando a Comissão

Especial de Recuperação Judicial, Falência e Perícia

UNIVERSO DAS EMPRESAS

1 - Simples Nacional			Faturamento -Até	
			R\$ 1,00	
			Mês	Ano
	Q – Milhões	%		
MEI	13,8	61,806	12,0 mil	145 mil
ME	6,0	26,872	74,4 mil	869 mil
	19,8	88,678		
EPP	1,3	5,822	725,0 mil	8,9 milhões
Total (1)	21,1	94,500		
2 -Médias Empresas				
	-Lucro Presumido		6,5 milhões	78,0 milhões
	-Lucro Declarado		25,0 milhões	300,0 milhões
Total (2)	1,1	4,927		
3 -Grandes Empresas -	0,128	0,573	Acima de 300,0 milhões /Ano	
Total-Itens 2 e 3= (2)	<u>1,228</u>	<u>5,500</u>		
TOTAL (1+2)	22,328	100,000		

Obs.: Deste Universo da Recuperação Judicial, a MEI (Q = 13,8 milhões) não participa da recuperação judicial.

Assim, este UNIVERSO contém 8,528 milhões no Brasil, empresas passíveis da recuperação judicial: (ME=6,0, EPP=1,3, Médias=1,1 e Grandes Empresas= 0,128) = 8,528 milhões de empresas

Efetivamente: Médias e Grandes : 1,228 milhões de empresas

Fonte : IA

INTRODUÇÃO

- Do Recurso Especial nº 2.032.993-MG- de 11.06.2025**
- DO E-BOOK – Contabilidade Gerencial**
- DO E – BOOK – Sistema Integrado de Orçamento E A Simulação e o Estudo de Altas Finanças**
- ERP – OPINIÕES DE ESPECIALISTAS**
- ADMINISTRADOR JUDICIAL**
- RECUPERAÇÃO EXTRAJUDICIAL- Artigos 161, §1º até § 6º, ao Artigo 167 da Lei nº 11.101 de 09.02.2005, com redação dada pela Lei nº14.112 de 24.12.2020**
- DISPONIBILIDADE DA CONTABILIDADE GERENCIAL**

Níveis dos Processos da Administração Extrajudicial :

**CÂMARAS
DE
MEDIAÇÃO
CONCILIAÇÃO
ARBITRAL**

Do Recurso Especial nº 2.032.993 - MG, de 11.06.2025

EMENTA: Recurso Especial-Recuperação Extrajudicial

- 1 – Não há dúvida de que o propósito da recuperação extrajudicial é propiciar ao Devedor um mecanismo menos burocrático para superar a crise financeira possibilitando-lhe o pagamento dos débitos pendentes.**
- 2 – Aliás, tem-se observado a tendência legislativa de flexibilização das regras que disciplinam a recuperação extrajudicial, ainda mais evidente após a reforma promovida pela Lei nº14.112, de 24.12.2020.**
- 3 – A presença da Perícia Judicial destacada neste Recurso Especial:**
 - ‘ Vê-se, portanto que o Tribunal a quo, considerando o LAUDO PERICIAL elaborado na instância de origem, rejeitou as teses sustentadas pelos credores dissidentes, tendo em vista a falta de substratos fáticos capazes de caracterização dos elementos citados’**
- 3.1 – Em consonância à este entendimento, agora expresso neste REsp Especial, o Presidente do CRA – RJ editou a Portaria nº 87, de 02.08.2023, instaurando a Comissão Especial de Recuperação Judicial, Falência e Perícia e deste modo, captando em 2023, a importância da Perícia Judicial na Recuperação Judicial e, agora, destacado neste REsp Especial de 11.06.2025**

DO E-BOOK CONTABILIDADE GERENCIAL

EDITADO PELO CRA-RJ - Dele Destacamos:

Contabilidade Gerencial não é Profissão; É Sistema Integrado de Gestão.

CONTABILIDADE TRADICIONAL

**É dominada pela ditadura das TI's (ERP's, Legados e Parceiros, BPM, BI).
Não registra os negócios da empresa e, em consequência, NÃO oferece a
TRANSPARÊNCIA. Tem elevados custos de MODELAGENS e de
CUSTOMIZAÇÕES, por que, o ERP'S e seus aplicativos não têm conceitos,
concepção sistêmica, princípios contábeis, estruturação e organização.**

CONTABILIDADE GERENCIAL

**(Observa a Integração definida pela Administração – Nível Estratégico,
Gerencial e Operacional) e utiliza o Sistema Integrado de Gestão, com a
Geração de Relatórios Gerenciais e, em consequência, oferece a
TRANSPARÊNCIA e atende aos Padrões Internacionais da Contabilidade -
IFRS.**

A Contabilidade Gerencial Só Existirá

Quando a Contabilidade for entendida

como Sistema e for implantado o

O SISTEMA INTEGRADO DE GESTÃO composto dos:

- Sistema Integrado de Orçamento**
- Sistema Integrado de Contabilidade, Custos e
Tesouraria**
- Sistema Integrado de Custo**

Do e-book – Sistema Integrado de Orçamento e a Simulação e o Estudo de Altas Finanças editado pelo CRA temos:

A posição deste Autor:

A Contabilidade Gerencial é um Sistema que permeia, de modo silencioso, todos os MÓDULOS (são 28) do Sistema Integrado de Gestão.

ERP – OPINIÕES DE ESPECIALISTAS

Relatam as dificuldades nas implantações do ERP :

1 – Sistema Integrado de Gestão Empresarial

Estudos de Casos de Implantação de Sistemas ERP's

Cesar Alexandre de Souza

Dissertação.... FEAC / USP – maio / 2002

2 – SISTEMAS ERP: Conceitos e Considerações Para Evitar

Fracassos do Projeto de implantação.

Ricardo Evaristo Rodrigues

Pós Graduação em Especialização em

Gestão Estratégica da Informação

UFMG – Belo Horizonte - 2012

ADMINISTRADOR JUDICIAL

Na Lei nº 11.101 de 09.02.2005, alterada pela Lei nº 14.112 de 24.12.2020, a expressão ADMINISTRADOR JUDICIAL aparece em 20 de seus Artigos, do Artigo 7º ao Artigo 155 e nos seus respectivos incisos e parágrafos.

Este Título ADMINISTRADOR JUDICIAL não tem relação com o ADMINISTRADOR, profissão regulamentada pela Lei nº 4769 de 09.09.1965 que instituiu o SISTEMA CFA / CRA.

Esta Lei regulamentou o exercício da profissão de ADMINISTRADOR no Brasil, com o propósito de garantir a qualidade técnica e ética na ÁREA de ADMINISTRAÇÃO, por meio de habilitação, fiscalização e disciplina profissional.

Pela experiência, decorrente de perguntas em Seminários, sugiro a substituição da Expressão ADMINISTRADOR JUDICIAL do texto da Lei nº 11.101 / 2005, pela expressão GESTOR JUDICIAL.

Na Lei nº 11.101 de 09.02.2005:

**No Artigo 7º- A verificação dos créditos será realizada pelo
Administrador Judicial...podendo contar com
auxílio de profissional ou empresas qualificadas**

**Artigo 51-A- Após a distribuição do pedido de recuperação
judicial poderá o Juiz, quando reputar necessário,
nomear profissional de sua confiança, com
capacidade técnica.**

**Importante: Em ambos os Artigos, o Administrador Judicial e o Juiz
podem nomear um profissional de sua confiança, por exemplo
o ADMINISTRADOR que tem formação para a Gestão de
Projetos e de Atividades e as Recuperandas precisam da**

**Gestão Financeira e da Reorganização Administrativa,
atividades específicas do ADMINISTRADOR
RECUPERAÇÃO EXTRAJUDICIAL**

Na Lei 11.101 de 09.02.2005 o seu Artigo 161 enfatiza esta oportunidade, temos :

CAPÍTULO VI

DA RECUPERAÇÃO JUDICIAL

Artigos 161 a 167

(Com redação dada pela Lei 14.112 de 24.12.2020) :

**Artigo 161 – O Devedor que preencher os requisitos do artigo 48 desta Lei
poderá propor e negociar com os credores plano de
recuperação extrajudicial**

Capítulo III

Da Recuperação Judicial

Seção I

Disposição Geral

**Artigo 48 – Poderá requerer recuperação judicial o devedor que, no momento
do pedido, exerça regularmente suas atividades há mais de
dois (2) anos e que atenda aos seguintes requisitos:**

I – não ser falido ...

**II – não ter, há menos de cinco(5) anos, obtido concessão de
recuperação judicial**

**III – não ter, há menos de cinco (5), obtido concessão de
recuperação judicial com base no plano especial de que trata
a Seção V deste Capítulo**

**IV- não ter sido condenado ou não ter, como administrador ou
sócio controlador, pessoa condenada por qualquer dos crimes
previstos em Lei e seguem cinco parágrafos**

DISPONIBILIDADE DA CONTABILIDADE GERENCIAL

Disponibilidade da Contabilidade Gerencial pelo SISTEMA INTEGRADO DE GESTÃO composto de;

Sistema Integrado de Orçamento

Sistema Integrado de Contabilidade, Custo e Tesouraria

Sistema Integrado de Custo

Nas empresas de Médio e de Grande Porte, inicia com o Sistema Integrado de Orçamento como está posto no:

E – book – Sistema Integrado de Orçamento, - realizando SIMULAÇÕES, projetando o Orçamento do Fluxo de Caixa e, neste mesmo ambiente, avançando, também realiza a Simulação dos Custos de Produção e dos Custos das Embalagens Vendidas, por Produto, por Áreas de Vendas , podendo por fim, até calcular o Ponto de Equilíbrio, mantida a sua Contabilidade Tradicional.

Como são integrados estes TRÊS SISTEMAS, na evolução, ao implantar o Sistema Integrado de Contabilidade, Custo e Tesouraria, é uma continuidade, sem MODELAGENS e sem CUSTOMIZAÇÕES.

As ME's e EPP's devem estimular o uso da Planilha EXCEL no formato definido pelo usuário, sendo que, parte das EPP's podem utilizar o Sistema Integrado de Orçamento na dimensão por elas definidas e projetar o seu Orçamento do Fluxo de Caixa, bem como projetar o Custo de Produção por Produto, por unidade produzida e até realizar SIMULAÇÕES utilizando este nicho da Contabilidade Gerencial.

Disponibilizamos esta Planilha EXCEL que utilizamos nas Perícias Judiciais, no detalhamento definido pela Empresa, das RECEITAS e das DESPESAS.

Esta Planilha EXCEL calcula, à critério de cada empresa, Índices econômico-financeiros importantes para a sua Gestão Financeira como: Índices Verticais, de Lucratividade, Horizontais e o EQUITY-DEBT RATION que indica a relação entre o Capital Próprio e os empréstimos e financiamentos, fundamental para a sua Gestão Financeira

As análises no item II – Analisamos 3 Níveis da Administração Extrajudicial e no item III – Modernização e/ou Reorganização na Gestão da Empresa em Recuperação Judicial enfatizam a importância da Gestão Financeira.

NÍVEIS DO PROCESSO DA ADMINISTRAÇÃO EXTRAJUDICIAL

CAMARA

DE

Aspecto	Mediação	Conciliação	Arbitral
Definição	Instituição que promove o dialogo entre as partes para que elas mesmas encontrem a solução	Instituição que auxilia as partes a chegarem a um acordo, com o Conciliador podendo sugerir propostas	Instituição onde as partes submetem o conflito a um árbitro (um tribunal arbitral) que decide o caso
Papel do Terceiro	Mediador: apenas facilita a comunicação, não sugere solução	Conciliador pode sugerir acordos e propor solução	Arbitro: decide o conflito como um juiz privado
Decisão Final	Cabe às Partes	Cabe às Partes	Cabe ao arbitro e a decisão tem força de sentença judicial
Voluntariedade	Sempre Voluntário	Pode ser voluntário ou determinado pelo Juiz	Depende de cláusulas compromissadas ou compromissória arbitral (as partes aceitam previamente)

Formalidade	Processo Simples, Informal	Processo simples, mas com mais intervenção do conciliador	Mais formal, segue regras previstas na convenção de arbitragem
Confidencialidade	Garantida por Lei	Garantida por Lei	Geralmente confidencial, salvo se as partes quiserem publicidade
Áreas mais Comuns	Família, relações continuadas (empresariais, societárias, vizinhança)	Questões de consumo, dívidas, pequenos conflitos patrimoniais	Conflitos empresariais, comerciais, contratos empresa complexa, grandes valores
Força de Resultado	Acordo pode ser homologado judicialmente e vira título executivo	Acordo pode ser homologado judicialmente e vira título executivo	Sentença arbitral tem a mesma força de uma sentença judicial
RESUMINDO	Dialogo facilitado; foco no relacionamento	Acordo rápido com propostas do conciliador	ARBITRAGEM, decisão por árbitro, equivalente à sentença

Fonte: IA

Os contraditórios complexos, onde as Partes preferem as Câmaras Arbitrais e dois Ramos de Atividades, pelas exigências de profundos conhecimentos de seus Árbitros que são: Área de SEGUROS e a NAVEGAÇÃO MARÍTIMA são amplamente utilizadas em razão de complexidade técnica e da internacionalidade das relações comerciais.

As relações que, na Navegação Marítima, podem gerar conflitos (contraditórios):

- **Avarias, Fretes, Sobreestadias, Colisões, Encalhes.**
- **Responsabilidade civil por poluição, perda de carga ou atraso.**
- **Contratos de Afretamentos e de Conhecimentos de Embarques**

Mas quaisquer dos segmentos da economia podem (devem) inserir nos seus contratos, uma Clausula definindo que, antes

de recorrerem à justiça, o contraditório seja apreciado por uma Câmara EXTRAJUDICIAL.

A arbitragem respeita (ou deve respeitar) princípios processuais fundamentais: O Contraditório; A Ampla Defesa; A Igualdade de Tratamento.

Esta Recuperação Extrajudicial está regulada no Capítulo VI – DA RECUPERAÇÃO EXTRAJUDICIAL- da Lei nº 11.101 de 09.02.2005, no seu artigo 161, com redação dada pela Lei nº14.112 de 24.12.2020

I - O UNIVERSO EMPRESARIAL

Na Fase Operacional:

1 - Simples Nacional - Até R\$ 869 mil/ano ; R\$ 74,4 mil / mês

MEI e ME : utilizam a Contabilidade Tradicional

Q = MEI 13,8

Q = ME 6,0

Total = 19,8 milhões – 88,678 %

Estas empresas utilizam a Contabilidade Tradicional

Na Gestão Financeira até utilizam a Tabela Excel para a elaboração do Orçamento do Fluxo de Caixa Operacional

1.1–Empresas de Pequeno Porte–EPP - Até R\$ 8,7 milhões: R\$ 725,0 mil/mês

EPP's - utilizam a Contabilidade Tradicional

Q : 1,3 milhões – 5,822 %

Total Q: 21,1 milhões = 94,500 %

Estas empresas utilizam a Contabilidade Tradicional

Na Gestão Financeira utilizam a Tabela Excel para a elaboração do Orçamento do Fluxo de Caixa Operacional. As EPP's podem pensar na elaboração do Orçamento do Fluxo de Caixa Projetado utilizando, **da Contabilidade Gerencial**, o Sistema Integrado de Orçamento e realizar SIMULAÇÕES e elaborar o Fluxo de Caixa Projetado sem abordar o Sistema Integrado de Custo

Segundo informações, as ME's e as EPP's representam cerca de 75 % dos pedidos de recuperação judicial.

Entendemos que o caminho para a recuperação destas empresas está na ADMINISTRAÇÃO EXTRAJUDICIAL, nas Câmaras de :

Mediação e/ou de Conciliação.

Cabem as Parte – Credores e Devedores – escolherem este caminho.

E aqui uma sugestão básica aos Escritórios de Contabilidade: ao abrirem uma empresa e nas suas alterações contratuais, inserir uma cláusula, ou mesmo um parágrafo, de que a empresa com 'problemas de caixa', antes de recorrerem à Lei nº 11.101 de 09.02.2005 - Recuperação Judicial – as Partes procurem uma CÂMARA ARBITRAL – Mediação ou Conciliação - para mediar e/ou conciliar seus Affection Societatis (é a disposição dos sócios de estarem e permanecerem juntos na sociedade)

Ver a Lei nº 11.101 de 09.02.2005 no - Capítulo II - Seção II-A.

(incluído pela Lei nº 14.112 de 24.12.2020 – Das Conciliações e das Mediações Antecedentes ou Incidentes aos Processos

De Recuperação Judicial - **Artigo 20 – A : A Conciliação e a Mediação devem ser incentivadas...**)

Ver no Capítulo III - Da Recuperação Judicial –

Seção V :

**Do Plano de Recuperação Judicial para as Micro Empresas e as
Empresas de Pequeno Porte – EPP – Artigos 70 a 72**

2- Médias Empresas

2.1 - Lucro Presumido - Até R\$ 78 milhões/ano: R\$ 6,5 milhões/mês

Lei nº 9.430 de 27.12.1996

Utilizam a Contabilidade Tradicional. Entretanto,

Pelos seus Portes, devem implantar a Contabilidade Gerencial

utilizando o Sistema Integrado de Orçamento e também o

Sistema Integrado de Custo e realizar SIMULAÇÕES

para a elaboração do Orçamento do Fluxo de Caixa Projetado e

calcular Índices Econômico-Financeiros e destaca-se os índices de Liquidez, de

Lucratividade, Horizontais, Números Índices e o

EQUITY- DEBT RATION e calcular o Ponto de Equilíbrio.

2.2- Declaração de Lucro - Até R\$ 300 milhões/ano: R\$ 25 milhões/mês

Utilizam a Contabilidade Tradicional

Estas Empresas devem implantar a CONTABILIDADE GERENCIAL

Q : Receita Federal- 1,1 milhões 4,927 %

SEBRAE - 2,1 milhões

Total (1+2) = Q: 22,2 milhões = 99,427 %

3 - Grandes Empresas - Acima de R\$ 300 milhões / ano

È fundamental para estas empresas a implantação da

CONTABILIDADE GERENCIAL.

Q = 0,128 milhões 0,573 %

TOTAL GERAL(2+3) Q = 22,328 milhões = 100,000 %

Resumo

Q	Q	%
MEI e ME	19,800	88,678

EPP	1,300	5,822	
MÉDIO PORTE	1,100 22,200	4,927	99,427 %
GRANDE PORTE	0,128	0,573	
TOTAL GERAL	22,328	100,000	

II – ANALISAMOS OS 3 NÍVEIS DE ADMINISTRAÇÃO EXTRAJUDICIAL

1 -MEDIAÇÃO - Própria para as empresas do Simples Nacional

Até Micro Empresa: MEI e ME ; faturamento - R\$ 74,4 mil / mês

Quantidade: 19,8 milhões = 88,678 %

Contabilidade Tradicional

Um Mediador (um “psicólogo”) para facilitar o diálogo entre as Partes em conflitos. Não oferece solução; oferece o diálogo para o melhor relacionamento, **com o objetivo de aprimorar a Gestão da empresa, utilizando, por exemplo, o Fluxo de Caixa Operacional**, onde as Partes em conflito definem quais os itens das Receitas e das Despesas que ocorrem na empresa, **elaborando o seu Fluxo de Caixa Operacional, utilizando a Planilha EXCEL**. Estando em recuperação judicial gera um documento (ATA) a ser homologado judicialmente.

Empresas de Pequeno Porte – EPP- Faturamento Até R\$ 725,00 mil / mês

Quantidade: 1,3 milhões - 5,822 %

Contabilidade Tradicional

Mesmo entendimento das MEI’s e ME’s.

Podendo examinar a Contabilidade Gerencial e utilizar o Sistema Integrado de Orçamento para a projeção do seu Orçamento de Fluxo de Caixa Operacional, no detalhamento das Receitas e das Despesas que o MEDIADOR e as Partes acharem melhor, incluindo, por exemplo: empréstimos e financiamentos, vendas de ativos, aportes de capital e outros e até calcular o Ponto de Equilíbrio

2 - CONCILIAÇÃO - Quantidade = 1,1 milhão 4,927 %

1 - Própria para as Empresas Médias de Lucro Presumido- Até R\$ 78 milhões/ano

Instituição que Auxilia as Partes a chegarem a um Acordo e o Conciliador pode sugerir acordos e propor solução.

Cabe as Partes aprovarem estes procedimentos podendo definir a elaboração de Custos e do Fluxo de Caixa Projetado com os dados do PLANEJAMENTO DA EMPRESA.

Examinar a Contabilidade Gerencial e utilizar o Sistema Integrado de Orçamento para a projeção do seu Orçamento de Fluxo de Caixa Projetado, realizando SIMULAÇÕES no detalhamento das Receitas e das Despesas obtidos da sua Área de Planejamento e, se as Partes acharem melhor, incluindo, por exemplo: Aportes de Capital, empréstimos e financiamentos, vendas de ativos e outros e calcular o Pontos de Equilíbrio e para este Índice, realizar as Simulações utilizando o Sistema Integrado de Custos.

2 - Para as Empresas Médias- Declaração de Lucro- Até R\$ 300 milhões/ano

Para estas empresas que utilizam a Contabilidade Tradicional (todas utilizam) o Conciliador avalia com as Partes (sócios da empresa podendo participar credores e devedores) refinar a sua administração com a implantação de controles efetivos oferecidos pela CONTABILIDADE GERENCIAL, utilizando o **Sistema Integrado de Orçamento** que tem nele, integrado, o **Orçamento Integrado de Custo**, mas mantida a sua Contabilidade Tradicional e com isto, podendo realizar SIMULAÇÕES, projetando-se diferentes cenários de FLUXO DE CAIXA e dos custos de produção por item produzido, bem como o custo de venda, por produto, por embalagem, por área de venda, utilizando o **Sistema Integrado de Orçamento** que contém o Sistema Integrado de Custo do **Sistema Integrado de Gestão da Contabilidade Gerencial**. Cabem os sócios, concordando com este refinamento na sua GESTÃO, aprovar este investimento. Estando em recuperação judicial o Juiz pode determinar este refinamento na GESTÃO da Empresa Recuperanda.

3- ARBITRAL - GRANDES EMPRESAS

Todas utilizam a Contabilidade Tradicional

Quantidade: 0,128 milhão 0,573 %

TOTAL= 22,328 milhões 100,000 %

As Partes - Sócios, Credores, Devedores:

Cabe ao Arbitro e a decisão tem força de sentença judicial.

A decisão por arbitragem equivale a uma sentença.

Nesta decisão pode estar incluída a modernização

da Sua GESTÃO com a implantação da

Contabilidade Gerencial.

Entretanto, como início, **utilizar o Sistema Integrado de Orçamento e o Sistema Integrado de Custo** e realizar SIMULAÇÕES e projetando diferentes cenários de Orçamento de Fluxo de Caixa, de Custos de Produção e dos Custos, Por Produto, por Embalagens Vendidas, por Área de Vendas, Demonstrações do Resultado do Exercício, calculando índices econômico-Financeiros e de diferentes Pontos de Equilíbrios.

Estas empresas precisam implantar CONTROLES SISTÊMICOS:

Financeiro

Físico

Patrimonial

Econômico

Fiscal

E isto só é possível se realizado pela CONTABILIDADE GERENCIAL

Ver este e-book nas plataformas do CRA-RJ

Elaborado por Pedro Schubert- No Evento

Administração Financeira na Recuperação Judicial - 60 anos – Jubileu de Diamantes

CRA – RJ 21.08.2025

III - MODERNIZAÇÃO E/OU REORGANIZAÇÃO NA GESTÃO DA EMPRESA EM RECUPERAÇÃO JUDICIAL

1 - As Leis que tratam da Recuperação Judicial:

Lei nº 11.101 de 09.02.2005

Alterada pela Lei nº 14.112 de 24.12.2020 bem como a Lei

Complementar nº 118 de 09.02.2005 **não abordam diretamente,**

da Modernização na Gestão das empresas em Recuperação Judicial.

Tendo, como fonte a IA que, em resumo, diz:

“A Lei 14.112 (que atualizou a Lei nº 11.101/2005) reforçou o mecanismo de governança, com maior transparência, fiscalização do administrador judicial e incentivo à planos de recuperação mais detalhados e sustentáveis.”

“Os artigos 47 a 50 da Lei 11.101/2005 (com a reforma de 2020) recomendam e até exigem práticas de gestão profissionalizadas, como troca de administradores, entrada de gestores especializados e reorganização administrativa.”

São afirmações positivas, válidas, mas, por si só, nada mudará.

2 - O ambiente na Gestão da empresa, nacional e mundial, é o mesmo:

TODOS UTILIZAM A CONTABILIDADE TRADICIONAL que não implanta controles sistêmicos ESPECIALMENTE OS CONTROLES FINANCEIROS: **Contas a Receber, Contas a Pagar, Bancos c/ Movimento e a Conta Caixa** e o CONTROLE FÍSICO: **Estoque: Matérias Primas, Produtos Acabados, Devoluções e Recuperações de Impostos.**

TODAS AS EMPRESAS, de quaisquer portes e atividades que pedem a proteção da RECUPERAÇÃO JUDICIAL têm estas falhas de GESTÃO que só A CONTABILIDADE GERENCIAL ASSEGURA estes e **os demais CONTROLES: Patrimonial, Econômico- Financeiros e Fiscal.**

3 - O cerne de qualquer empresa que ingressa na recuperação judicial, de início, é a insuficiência financeira e a sua razão, para chegar a esta posição, é a MÁ ou nenhuma GESTÃO FINANCEIRA, geralmente por desconhecimento. DAÍ a exposição apreciada no EVENTO GESTÃO FINANCEIRA NA RECUPERAÇÃO JUDICIAL, ocorrido no dia 21.08.2025 no Conselho Regional de Administração – CRA RJ – conforme:

UNIVERSO DAS EMPRESAS

1 - Simples Nacional

Faturamento - Até R\$ 1,00

		Mês	Ano	
	Q – Milhões	%		
MEI	13,8	61,806	12,0 mil	145 mil
ME	6,0	26,872	74,4 mil	869 mil
	19,8	88,678		
EPP	1,3	5,822	725,0 mil	8,9 milhões
Total (1)	21,1	94,500		

2 - Médias Empresas	-Lucro Presumido	6,5 milhões	78,0 milhões
	-Lucro Declarado	25,0 milhões	300,0 milhões
	1,1	4,927	
3 -Grandes Empresas -	0,128	0,573	Acima de 300,0milhões /Ano
Total-Itens 2 e 3= (2)	<u>1,228</u>	<u>5,500</u>	
TOTAL (1+2)	22,328	1 00,000	

Obs.: Deste Universo da Recuperação Judicial a MEI (Q = 13,8 milhões) não participa da recuperação judicial.

Assim, este UNIVERSO contém 8,528 milhões no Brasil, empresas passíveis da recuperação judicial: (ME=6,0, EPP=1,3, Média=1,1 e Grande Empresa 0,128): 8,528 milhões de empresa

Efetivamente: Médias e Grandes : 1,228 milhões de empresas

IV - EMPRESAS QUE INGRESSAM NA RECUPERAÇÃO JUDICIAL

A empresa não utilizou a Administração Extrajudicial e ingressa na justiça com o PEDIDO de RECUPERAÇÃO JUDICIAL amparada na Lei nº 11.101 de 09.02.2005, alterada pela Lei nº 14.112 de 24.12.2020.

1 - UNIVERSO EMPRESARIAL

1.1 - SIMPLES NACIONAL – ME e EPP

1 -Faturamento em 2025 até R\$ 74,4 mil/mês e EPP- R\$ 725,00 mil/mês.

Quantidade	MEI e ME : 19,8 milhões	88,678 %
	EPP : 1,3 milhões	5,822 %
Total (1)	21,1	94,50 %

Comento: Tem a informação que, em 2024, o Brasil registrou 2.273 pedidos de recuperação judicial e que 1.696 vindo de MICRO EMPRESAS – ME e EPP.

A MEI não deve pedir esta proteção judicial.

Fonte IA – Serasa, Veja.

Que, em março/2025, de 189 pedidos, dos quais cerca de 75% foram de ME e EPP e, em abril/2025 foram 167 pedidos, quase 80% (132 pedidos) de ME e EPP.

A estatística mostra que as EPP recorrem à proteção judicial, buscando a recuperação judicial e assim a sua Gestão Financeira tem que ser incrementada.

1.2 - MÉDIAS E GRANDES EMPRESAS

	Q	%
MÉDIAS -	1,1 milhões	4,929
GRANDES -	0,128 milhões	0,523
Total (2)	1,228	5,500
TOTAL (1+2)	22,328	100,000

CONCLUSÃO:

Parte das ME's e as EPP's, as Médias e Grandes Empresas recorrem a Recuperação Judicial em função da insuficiência dos seus Recursos de Caixa insuficiências decorrentes de MÁG GESTÕES e também, decorrente da CONTABILIDADE TRADICIONAL não implantar os CONTROLES SISTÊMICOS e assim, serem possíveis, ocorrerem desvios de ESTOQUE, de Recursos Financeiros e segue.

2 - Do Pedido e o Processamento da Recuperação Judicial – Na Lei 11.101 de 09.02.2025.

CAPÍTULO III

DA RECUPERAÇÃO JUDICIAL

Seção II

Do Pedido e do Processamento da Recuperação Judicial

Artigo 51 -A PETIÇÃO INICIAL DE RECUPERAÇÃO JUDICIAL SERÁ INSTRUÍDA COM:

- I - a exposição das causas concretas da situação patrimonial do devedor e das razões de crise econômica – financeira.
 - II - as demonstrações contábeis ...
 - III - a relação nominal completa dos credores ... conforme estabelecidas nos artigos 83 e 84 desta Lei...
 - IV - a relação integral das empresas.
- -
 - VI - a relação dos bens particulares dos sócios controladores e das contas bancárias do devedor, ... aplicações financeiras ... fundos de investimentos ou em bolsas de valores.
...
 - IX - a relação ... de ações judiciais ... trabalhistas com estimativa dos ... valores.
 - X - relatórios detalhados de passivo fiscal.
 - XI - a relação dos bens e direitos integrantes do ativo não ... relatórios de que trata o § 3º do artigo 49.
§ 1º ao § 5º.
- § 6º-Em relação ao período de que trata o § 3º do artigo 48.

Artigo 51-A - Após a distribuição do pedido de recuperação judicial, poderá o juiz, quando reputar necessário **nomear profissional de sua confiança, com capacidade técnica e idoneidade.**

3 - A Lei nº 11.101 de 09.02.2005, alterada pela Lei nº 14.112 de 24.12.2020, no que se refere à Recuperação Judicial, tem DUAS ATIVIDADES importantes:

3.1 - A PRIMEIRA ATIVIDADE

Refere-se à: DA VERIFICAÇÃO E DA HABILITAÇÃO DE CRÉDITOS:

CAPÍTULO II

DISPOSIÇÕES COMUNS À RECUPEARÇÃO JUDICIAL E À FALÊNCIA

Seção II

Da Verificação e da Habilitação dos Créditos

Artigos 7º ao 20-D

Seção III

Do Administrador Judicial e do Comitê de Credores

Artigos 21 ao Artigo 34

Seção IV

Da Assembleia Geral de Credores

Do Artigo 35 ao Artigo 46

Para este CAPÍTULO IV, a Contabilidade Gerencial **disponibiliza, do seu Sistema Integrado de Gestão, o Sistema Integrado de Contabilidade, Custo e Tesouraria, com os seus MÓDULOS de:**

Contas à Pagar

Contas à Receber

para o Administrador Judicial, no detalhamento definido por esta Lei; **definir que a empresa Recuperanda preencha**, por CREDOR, seu Contas a Pagar e habilitando-os para a análise do Comitê de Créditos.

O Administrador do Judicial disponibiliza o arquivo do Módulo de Contas a Receber para a Recuperanda inserir os seus créditos.

Deve Implantar a Contabilidade Gerencial e iniciando

conforme o disposto para o Lucro Presumido.

Grande Porte -

Acima de 300,0 milhões

**Implantar a Contabilidade Gerencia, podendo ser
por Etapas, do SISTEMA INTEGRADO DE
GESTÃO composto de:**

Sistema Integrado de Orçamento

**Sistema Integrado de Contabilidade, Custo e
Tesouraria**

Sistema Integrado de Custo

**Este Sistema Integrado de Gestão tem agilidade, flexibilidade e
dinamismo e implanta quaisquer dos MÓDULOS; no final todos os
Módulos se entendem.**

**Como destacado, as ME's e as EPP's representam três quartos – 75 % - dos pedidos de
recuperação judicial.**

Havendo maior esclarecimento, estas empresas têm na **CONCILIAÇÃO – Administração
Extrajudicial**, um ambiente favorável para redirecionar a sua **Gestão Financeira e, sendo EPP e
preferindo a Contabilidade Gerencial, utilizar o Sistema Integrado de Orçamento e o Sistema
Integrado de Custo, realizar SIMULAÇÕES e projetar diferentes cenários, podendo chegar ao
cálculo do Ponto de Equilíbrio**

Seção I

Disposições Gerais

Artigo 47 a 50-A

Artigos 50 -Constitui meios de recuperação judicial, observada a legislação pertinente a
cada caso, dentre outros.

I - Concessão de prazos e condições especiais para
pagamento das obrigações vencidas e vincendas de contratos de
empréstimos e financiamentos

II – cisão, incorporação, fusão ou transformação de
sociedade, constituição de subsidiária integral, ou
cessão de cotas ou ações, respeitados os direitos dos

sócios, nos termos da legislação vigente

III – alteração do controle societário

IV -substituição total ou parcial dos administradores ou
modificação de seus órgãos administrativos

--

VI – aumento de capital social

--

XI – venda parcial de bens

XII – equalização de encargos financeiros relativos a débitos
de qualquer natureza ...

--

XIV – administração compartilhada

XV – emissão de valores mobiliários

--

XVII – conversão de dívidas em capital social

XVIII- venda integral da devedora ...

Artigos 50-A - Nas hipóteses de renegociação de dívidas de pessoa jurídica no âmbito do processo de recuperação judicial, estejam as dívidas ou não a esta, e do reconhecimento de seus efeitos nas demonstrações financeiras das sociedades, deverão ser observadas as seguintes disposições:

Seção III

Do Plano de Recuperação Judicial

Artigos 53 e 54

Seção IV

Do Procedimento de Recuperação Judicial

Artigo 55

Artigo 56 e 56-A

Artigo 57, Artigo 58

Artigo 59, Artigo 60 e 60-A

Artigo 61 a 69

Seção IV-A

Do Financiamento do Devedor e do Grupo Devedor durante a Recuperação Social

Artigo 69-A a 69-F

3.3 - A CONTABILIDADE GERENCIAL aqui apresentada, acolhe todas as alternativas expostas neste **CAPÍTULO IV** e, mediante **SIMULAÇÕES**, realizadas pelos **SISTEMAS INTEGRADOS DE ORÇAMENTO E DE CUSTO**, disponibiliza para o **ADMINISTRADOR JUDICIAL**, alternativas de soluções para a Recuperanda.

Seção V

3.4 - Do Plano de Recuperação Judicial Para Micro Empresa – ME – e Empresa de Pequeno Porte – EPP

Artigos 70 a 72

Ver a Lei Complementar nº 147/2014

CAPÍTULO V

DA FALÊNCIA

Seção II

Da Classificação dos Créditos (Contas a Pagar)

Artigos 83 e 84

V – PRESENÇA DO ADMINISTRADOR NA RECUPERAÇÃO JUDICIAL

O CRA – RJ, em decorrência da repercussão do imbróglio das Americanas, deliberou sobre esta matéria de **RECUPERAÇÃO JUDICIAL** e editou a Portaria nº 87 de 02.08.2023 instaurando a Comissão Especial de Recuperação Judicial, Falência e Perícia naquela data.

Apresentamos estes apontamentos, com o objetivo de fornecer orientação para os **ADMINISTRADORES** que, ao serem indicados, de acordo com a Lei nº 11.101

de 09.02.2005, conforme o artigo 7º e 51-A, oferecerem os seus conhecimentos em duas ATIVIDADES:

- 1 - Conforme o Artigo 9º - na Habilitação dos Créditos:
- 2 - Na modernização da Gestão da Recuperanda, conforme o Artigo 50,
com os seus Incisos :

Para as MEI's e ME's estimular a elaboração do FLUXO DE
CAIXA OPERACIONAL utilizando a Planilha EXCEL

E apresentando,

Para as EPP's, Médias e Grandes Empresas, estimular a
Contabilidade Gerencial que realiza SIMULAÇÕES
FINANCEIRAS e ECONÔMICAS para as EPP's, Médias e
Grandes Empresas, APRESENTANDO ALTERNATIVAS PARA AS SUAS
RECUPERAÇÕES JUDICIAIS, calculando diferentes Pontos de
Equilíbrios e chegando até aos Cálculos de Risco Operacional e o
Cálculo de Risco Financeiro