



DANIEL AGOSTINI

| ADVOGADO

MANUAL PRÁTICO PARA EMPRESÁRIOS

GESTÃO DE CRISES EMPRESARIAIS

Decisões jurídicas para proteger o negócio, reorganizar dívidas e preservar o futuro.

Diagnóstico de riscos / Gestão de passivos / Recuperação de ativos e créditos

APRESENTAÇÃO

Quando a empresa enfrenta dificuldades, não decidir também é uma decisão.

Uma queda no faturamento, um contrato rompido, um empréstimo que pesa no caixa: crises empresariais raramente aparecem isoladas. Quando uma dificuldade se acumula sobre outra, o empresário pode começar a decidir apenas para resolver a urgência do dia.

Nesse momento, contrair uma nova dívida para pagar a anterior, antecipar todas as receitas ou comprometer o patrimônio pessoal podem parecer soluções naturais. Algumas vezes são úteis. Em outras, ampliam o problema.

O PRINCÍPIO DESTE GUIA

Nem sempre pagar tudo imediatamente é a decisão economicamente mais adequada. Nem sempre deixar de pagar é juridicamente suportável. O caminho exige diagnóstico, prudência e planejamento.

Este manual foi preparado para ajudar empresários a reconhecer crises, compreender as consequências jurídicas das alternativas disponíveis e construir respostas organizadas. Não oferece receitas universais nem promessas de desconto bancário.

Seu foco é a decisão consciente: proteger a atividade econômica, sem ignorar os direitos dos credores e os limites estabelecidos pela lei.

DANIEL AGOSTINI

Advogado | Direito Civil, Contratos e Relações Empresariais

PERCURSO DE LEITURA

Um método para enfrentar a crise.

Do reconhecimento do problema ao acompanhamento das decisões.

01	Compreender a crise	04
	O que muda quando o negócio perde estabilidade	
02	Identificar os riscos	06
	Diferentes crises, efeitos que se acumulam	
03	Fazer o diagnóstico	08
	Caixa, contratos, garantias e passivos	
04	Decidir sobre as dívidas	11
	Pagar, renegociar ou suportar o inadimplemento	
05	Conhecer o risco jurídico	18
	Cobrança, execução, garantias e patrimônio	
06	Recuperar ativos e créditos	20
	Recebíveis, bens, restituições e direitos	
07	Organizar o plano de ação	23
	Medidas, responsáveis e acompanhamento	
08	Aplicar à vida real	25
	Caso fictício, indicadores e checklist	
09	Fundamentos e referências	31
	Fontes legais e ressalvas de aplicação	

01 / COMPREENDER A CRISE

Crise não se administra apenas com urgência.

Gestão de crise é um processo de informação, decisão e resposta.

Gerenciar uma crise empresarial significa identificar acontecimentos que ameaçam a continuidade das atividades, avaliar sua extensão e adotar medidas proporcionais para reduzir perdas, restaurar capacidade operacional e proteger relações essenciais.

Uma empresa pode continuar vendendo e, ainda assim, enfrentar uma crise de liquidez. Pode possuir patrimônio elevado, mas não dispor de recursos para honrar os vencimentos. Também pode estar financeiramente estável e sofrer uma crise contratual ou de reputação.

O OBJETIVO NÃO É MANTER TUDO COMO ESTÁ

Preservar a empresa pode exigir reduzir custos, rever contratos, vender ativos não essenciais, alterar processos e reprogramar compromissos. A permanência de uma estrutura inviável também oferece riscos.

As quatro perguntas iniciais

01

O que aconteceu?

Identifique o fato gerador e distinga sintomas de causas.

02

O que está ameaçado?

Mapeie caixa, entregas, contratos, clientes e patrimônio.

03

O que exige ação imediata?

Reconheça riscos cujo atraso pode agravar perdas.

04

Quem decide e acompanha?

Defina responsabilidades, registros e prazos.

01 / COMPREENDER A CRISE

Três dimensões, uma única decisão.

A boa estratégia não examina finanças, operação e Direito separadamente.

OPERAÇÃO

A empresa consegue continuar vendendo, produzindo e cumprindo suas entregas?

FINANÇAS

Existe fluxo de caixa suficiente para sustentar o negócio durante o período crítico?

DIREITO

Quais obrigações, garantias, contratos e responsabilidades limitam as escolhas?

Uma decisão capaz de aliviar o caixa hoje pode provocar a perda de um equipamento amanhã. Por outro lado, insistir em pagar determinada parcela sem olhar as necessidades operacionais pode eliminar os recursos para gerar a receita que permitiria quitar outras obrigações.

SINAL DE MATURIDADE

Não é a ausência de crises que define uma boa administração. É a capacidade de reconhecer seus efeitos, tomar decisões responsáveis e corrigir o rumo quando os fatos mudam.

02 / IDENTIFICAR OS RISCOS

Onde a crise começa.

Cada origem exige respostas diferentes; muitas crises acontecem ao mesmo tempo.

O1

Econômica e financeira

Queda de receitas, capital de giro insuficiente, endividamento e custos elevados.

O2

Contratual

Descumprimentos, desequilíbrios contratuais, perda de fornecedores ou clientes.

O3

Operacional

Falhas logísticas, equipamento parado, interrupção de suprimentos e atrasos.

O4

Mercado

Concorrência, mudança de consumo, obsolescência e nova dinâmica de preços.

Como utilizar: assinale quais riscos já ocorreram e quais têm chance razoável de se materializar nos próximos meses. A classificação deve considerar tanto a probabilidade quanto o impacto.

02 / IDENTIFICAR OS RISCOS

O risco frequentemente muda de forma.

05

Jurídica e regulatória

Processos, autuações, multas, obrigações legais e contingências.

06

Reputação

Perda de confiança causada por falhas, publicidade, conduta ou críticas.

07

Tecnológica

Indisponibilidade de sistemas, perda de dados ou incidentes de segurança.

08

Socioambiental

Eventos ambientais, acidentes, impactos sociais e descumprimento de padrões exigíveis.

O efeito em cadeia

Queda nas vendas

Menos recursos em caixa



Atraso de obrigações

Multas e cobranças



Falha nas entregas

Reclamações e perda de clientes

03 / DIAGNOSTICAR

Antes de decidir, conheça o caixa.

Faturamento não é lucro. Patrimônio não é liquidez.

A primeira obrigação gerencial em uma crise é conhecer com precisão a situação financeira. Estimativas otimistas, receitas ainda não recebidas e bens de difícil venda podem produzir uma falsa sensação de segurança.

O diagnóstico deve identificar

- **Recursos disponíveis:** saldo bancário, caixa e aplicações efetivamente utilizáveis.
- **Entradas futuras e créditos a recuperar:** valores, vencimentos, documentos e risco de não recebimento.
- **Saídas essenciais:** despesas sem as quais a atividade não consegue operar.
- **Vencimentos e encargos:** obrigações já vencidas e projeção de novos compromissos.
- **Garantias e contingências:** patrimônio vinculado, processos e obrigações não contabilizadas adequadamente.

A DISTINÇÃO QUE EVITA ERROS

Receitas projetadas não devem ser tratadas como dinheiro disponível. Uma empresa pode ser rentável no papel e, ainda assim, precisar de soluções imediatas de liquidez.

Um horizonte mínimo de análise

Organize projeções semanais para os primeiros 30 dias e mensais para, pelo menos, os 90 dias seguintes. O período pode ser ampliado conforme o ciclo financeiro da atividade. Atualize as premissas sempre que surgirem novos fatos.

03 / DIAGNOSTICAR

O mapa dos passivos.

Dívidas de valores semelhantes podem produzir riscos jurídicos muito diferentes.

TIPO DE PASSIVO	O QUE DEVE SER EXAMINADO
Bancos e financeiras	Título, taxa, garantia, mora, vencimento antecipado e cláusulas de compensação.
Fornecedores	Essencialidade, dependência, vencimento, retenção e ruptura de fornecimento.
Locação e contratos	Garantias, continuidade do uso, rescisão e consequências da mora.
Tributos	Exigibilidade, vencimentos, parcelamentos e cobrança fiscal.
Trabalhistas	Direitos indisponíveis, prazos e responsabilidades específicas.
Processos judiciais	Risco de condenação, execução, bloqueio ou composição.
Dívidas garantidas	Bem vinculado, garantias pessoais e meios próprios de excussão.

Classifique cada obrigação por três critérios: consequência do atraso, importância para a operação e possibilidade concreta de negociação. Essa classificação não substitui a identificação de deveres legais e de preferências juridicamente protegidas.

NÃO TRATE TUDO COMO “DÍVIDA”

Um empréstimo sem garantia real, uma obrigação trabalhista, um tributo e um bem alienado fiduciariamente não estão sujeitos ao mesmo regime jurídico.

03 / DIAGNOSTICAR

As primeiras 72 horas.

Uma referência prática para organizar a resposta inicial, não um prazo legal.

0—12 h

CONTER

Preservar registros; identificar o evento; avaliar risco imediato de interrupção, perda de contratos, constrição e dano a terceiros.

12—24 h

MEDIR

Levantar caixa, vencimentos, contratos, garantias, notificações e compromissos críticos.

24—48 h

COMPARAR

Projetar cenários: continuidade normal, renegociação, redução de custos ou insuficiência de caixa.

48—72 h

DECIDIR

Indicar responsáveis, estabelecer prioridades, registrar justificativas e definir monitoramento.

QUEM DEVE PARTICIPAR

A decisão empresarial pode envolver administração, financeiro, contabilidade e jurídico. Quanto maior o risco, mais importante documentar fatos e premissas antes de escolher o caminho.

O PONTO CENTRAL DESTE MANUAL

Administrar uma dívida não significa sempre pagá-la imediatamente.

Em situações determinadas, pode significar renegociar, reprogramar ou reconhecer que a empresa suportará temporariamente as consequências de um inadimplemento.

O cumprimento das obrigações é a regra jurídica e a base da confiança nos contratos. Porém, quando não há recursos para pagar tudo, a empresa precisa avaliar consequências — inclusive a possibilidade de não conseguir cumprir determinado vencimento.

A suspensão planejada de pagamentos não elimina o débito, não impede cobrança e não assegura desconto futuro. Ela somente pode ser considerada de modo responsável, depois de examinar contratos, garantias, impactos operacionais e riscos judiciais.

A PERGUNTA CORRETA

Não é simplesmente “deixo de pagar?”. É: **quais consequências jurídicas e econômicas de cada alternativa minha empresa consegue suportar?**

04 / GERENCIAR O PASSIVO

Três caminhos possíveis.

Escolha a partir dos fatos e dos contratos, não por impulso.

O1

PAGAR

Pode ser indispensável quando o atraso cria risco imediato e relevante, interrompe operações essenciais ou afeta direitos protegidos. Pagar sem analisar, contudo, pode esgotar o caixa.

O2

RENEGOCIAR

Pode envolver alongamento de prazo, carência, revisão de parcelas ou composição do valor. Depende de proposta, capacidade de cumprimento e concordância do credor, salvo hipóteses legais específicas.

O3

SUPORTAR O INADIMPLEMENTO

Em insuficiência real de recursos, pode haver decisão de não realizar determinado pagamento no vencimento. A dívida subsiste e seus efeitos jurídicos devem estar mapeados: encargos, cobranças, garantias e execução.

A gestão do passivo é individualizada. Nada impede que uma empresa adote alternativas diferentes para contratos diferentes, desde que respeitados os limites legais e os direitos dos envolvidos.

04 / GERENCIAR O PASSIVO

O que acontece quando o banco não recebe?

A cobrança não depende de esperar vários meses ou anos.

As etapas abaixo representam possibilidades, não uma sequência obrigatória. A instituição financeira pode utilizar vias jurídicas distintas, conforme o título, a garantia e a legislação aplicável.

01

MORA E ENCARGOS

Podem surgir encargos legais e contratuais exigíveis, além de vencimento antecipado, conforme o instrumento.

02

COBRANÇA E NEGOCIAÇÃO

Podem ocorrer contatos, comunicações, propostas de composição, protesto e restrições de crédito, observadas as normas aplicáveis.

03

AÇÃO JUDICIAL OU PROCEDIMENTO ESPECIAL

Com título executivo válido, o credor pode propor execução. Certas garantias admitem procedimentos próprios, inclusive de retomada de bens.

04

CONSTRIÇÃO PATRIMONIAL

A execução pode alcançar valores e bens sujeitos à responsabilidade patrimonial. Garantidores também podem ser atingidos quando legalmente responsáveis.

ATENÇÃO AOS TÍTULOS BANCÁRIOS

A Cédula de Crédito Bancário, observados os requisitos legais, constitui título executivo extrajudicial. A execução pode ser iniciada sem uma ação prévia de conhecimento para reconhecer o crédito.

04 / GERENCIAR O PASSIVO

Esperar pode gerar desconto?

Às vezes há negociação mais favorável. Nunca há garantia.

Um credor pode aceitar condições diferentes para recuperar um crédito vencido. Na decisão entram perspectivas de recebimento, garantias, custos de cobrança, política de crédito e contexto do devedor.

Mas o tempo, sozinho, não cria um direito a desconto. Enquanto a empresa espera, os encargos podem aumentar e a cobrança judicial pode avançar.

MITO

“Se eu deixar de pagar, depois de bastante tempo o banco terá de dar um desconto.”

REALIDADE JURÍDICA

A concessão de desconto depende de composição ou de outra situação jurídica específica. A inadimplência não paralisa a dívida nem impede que o credor busque satisfação do crédito.

Antes de esperar, avalie

- Se o instrumento permite **execução imediata** ou procedimento especial.
- Se há **garantia fiduciária, aval, fiança ou patrimônio pessoal exposto**.
- Se o negócio depende de **crédito bancário, limite ou relacionamento** com o credor.
- Se a economia esperada compensa os **encargos e riscos** acumulados.

04 / GERENCIAR O PASSIVO

Onde o atraso pode custar muito caro.

A natureza da obrigação altera o risco de uma suspensão de pagamento.

Alienação fiduciária

Pode ensejar procedimentos específicos de consolidação da garantia ou retomada do bem, inclusive fora de uma longa cobrança comum.

Aval e fiança

Garantias pessoais podem expor terceiros e sócios que as tenham assumido, nos limites da relação jurídica.

Recebíveis vinculados

Cessões e garantias sobre créditos podem restringir o fluxo de recursos que o empresário esperava receber.

Fornecedor essencial

A ruptura do fornecimento pode paralisar a empresa e frustrar a própria recuperação.

Obrigações fiscais e trabalhistas

Possuem disciplina própria e não admitem tratamento automático como se fossem crédito bancário sem garantia.

UMA REGRA DE CAUTELA

Não existe prioridade jurídica universal entre “banco” e “fornecedor”. O risco precisa ser examinado contrato por contrato e obrigação por obrigação.

04 / GERENCIAR O PASSIVO

Matriz para decidir sobre o passivo.

Ferramenta de triagem — nunca um substituto da análise jurídica.

Em cada dívida, identifique o impacto operacional de deixar de pagar e o risco jurídico-patrimonial do atraso. Na dívida, trate a classificação como provisória.

ALTO	CRÍTICO Risco jurídico alto + impacto operacional alto	JURÍDICO ELEVADO Risco alto + impacto operacional menor
	OPERACIONAL ELEVADO Risco baixo + operação muito afetada	MONITORÁVEL Risco jurídico e impacto imediato menores
BAIXO		

RISCO JURÍDICO / PATRIMONIAL

Exemplo: parcela garantida por equipamento essencial pode ser crítica; serviço acessório sem muita relevante pode ser mais facilmente reprogramável, dependendo do contrato.

O QUE A MATRIZ NÃO DIZ

Ela não define quem pode legalmente deixar de pagar. Serve para identificar onde aprofundar a análise e quais consequências precisam ser consideradas antes de decidir.

04 / GERENCIAR O PASSIVO

A diferença entre administrar e fraudar.

Inadimplemento e ocultação patrimonial não são a mesma coisa.

A insuficiência de recursos pode levar uma empresa ao descumprimento de obrigações. Isso não significa que qualquer conduta destinada a impedir a cobrança seja permitida.

O que precisa ser preservado

- **Documentação verdadeira:** registros financeiros e contábeis consistentes.
- **Boa-fé nas relações:** comunicações e propostas que não criem situações simuladas.
- **Separação patrimonial:** não confundir bens da sociedade e patrimônio particular.
- **Respeito às decisões judiciais:** responder regularmente a citações, intimações e ordens.
- **Planejamento legítimo:** decisões fundamentadas na realidade econômica, sem fraude contra credores ou à execução.

LIMITES QUE NÃO SE NEGOCIAM

A crise não legitima simulação de negócios, ocultação fraudulenta de bens, documentos falsos ou manobras para frustrar ilicitamente a satisfação do crédito.

A assessoria jurídica deve separar riscos contratuais do inadimplemento de atos que podem gerar consequências adicionais, inclusive responsabilidade pessoal de administradores e sócios conforme o caso.

05 / RISCO JURÍDICO

Quando o credor procura o Judiciário.

Conhecer o procedimento evita expectativas equivocadas.

Não existe uma única “ação de cobrança”. A via escolhida depende do documento, da obrigação e da garantia. Havendo título executivo dotado dos requisitos legais, o credor pode, em regra, propor execução.

O que observar em uma execução

01

Título e exigibilidade

A obrigação precisa ser exigível e, na execução, fundada em título executivo adequado.

02

Citação e prazo legal

Na execução comum por quantia certa fundada em título extrajudicial, o CPC prevê citação para pagamento em três dias, observadas as regras do procedimento.

03

Possibilidade de constrição

Dinheiro e outros bens sujeitos à execução podem ser alcançados por medidas judiciais, inclusive ordens via Sisbajud.

04

Defesa adequada ao caso

O exame de encargos, título, pagamento, garantias e demais circunstâncias pode fundamentar a atuação processual correspondente.

Medidas falimentares: conforme a hipótese legal, podem ocorrer notificação de protesto para fins falimentares e pedido de falência, observados os requisitos da legislação específica.

NÃO CONFUNDA DURAÇÃO DO PROCESSO COM IMPOSSIBILIDADE DE COBRAR

Uma execução pode ter tramitação prolongada, mas medidas patrimoniais relevantes podem ocorrer antes do encerramento da discussão. Não existe período inicial de segurança.

05 / RISCO JURÍDICO

Patrimônio dos sócios e caminhos de reorganização.

Pessoa jurídica não significa blindagem absoluta

A autonomia patrimonial é uma característica central da pessoa jurídica. Contudo, garantias pessoais assumidas pelos sócios podem permitir cobranças diretas contra eles. Em situações legalmente previstas de abuso da personalidade jurídica, também pode ocorrer desconsideração.

Instrumentos coletivos de reorganização

Quando a crise alcança dimensão estrutural, pode ser necessário examinar alternativas mais amplas que a negociação isolada de contratos:

RECUPERAÇÃO JUDICIAL

Instituto voltado à superação da crise econômico-financeira de devedores abrangidos pela Lei nº 11.101/2005, sujeito a requisitos, classes de créditos e controles legais.

RECUPERAÇÃO EXTRAJUDICIAL

Instrumento de negociação e possível homologação de plano com credores, também condicionado a requisitos e limites previstos na legislação.

AVALIAÇÃO DE VIABILIDADE

Nem toda dificuldade exige recuperação judicial. Nem toda empresa preenche seus requisitos. A conveniência depende da atividade, das garantias, do passivo e da perspectiva concreta de recuperação.

06 / RECUPERAR ATIVOS

A crise também se enfrenta recuperando o que é devido.

Antes de buscar dinheiro novo, examine o que a empresa já tem a receber.

A gestão de crises não se limita a cortar despesas e negociar dívidas. Uma parte relevante da solução pode estar no **ativo**: créditos não recebidos, bens indevidamente retidos, valores pagos sem causa jurídica ou direitos patrimoniais ainda não realizados.

Recuperar ativos significa identificar, comprovar, preservar e buscar a realização de direitos economicamente aproveitáveis. Não basta registrar um crédito na contabilidade: é necessário verificar se ele existe, se é exigível e se há perspectiva concreta de recuperação.

Onde procurar recursos esquecidos

- **Clientes inadimplentes:** faturas, duplicatas, parcelas contratuais e serviços efetivamente prestados sem pagamento.
- **Retenções e depósitos:** cauções, garantias, valores depositados e quantias que possam ser levantadas quando preenchidas as condições legais.
- **Créditos contratuais:** reajustes, saldos de medições, diferenças documentadas e valores devidos por parceiros.
- **Indenizações e restituições:** prejuízos comprovados, pagamentos indevidos e outras pretensões patrimoniais juridicamente fundamentadas.
- **Bens e direitos subutilizados:** estoque, equipamentos ociosos e outros ativos que possam ser empregados ou negociados legitimamente.

ATIVO IDENTIFICADO NÃO É DINHEIRO EM CAIXA

A inclusão de um valor no levantamento não autoriza tratá-lo como recurso disponível. Registre prazo, custo de recuperação, probabilidade de recebimento e eventuais disputas.

06 / RECUPERAR ATIVOS

Da cobrança amigável à recuperação judicial do crédito.

Escolha o caminho adequado ao documento, ao devedor e ao custo.

Um crédito pode justificar simples contato comercial, uma composição estruturada ou uma medida judicial. O método deve respeitar a prova existente, a exigibilidade, os prazos prescricionais e os direitos da parte devedora.

ORGANIZAR A PROVA

01

Reúna contrato, notas, comprovantes de entrega ou serviço, comunicações, pagamentos parciais e memória de cálculo.

NEGOCIAR E FORMALIZAR

02

Apresente cobrança clara, avalie parcelamento viável e registre eventual acordo, com garantias proporcionais.

AVALIAR O PROTESTO

03

Quando cabível, o protesto de título ou documento de dívida pode integrar a estratégia de cobrança, observada a Lei nº 9.492/1997.

ESCOLHER A VIA JUDICIAL

04

Conforme o documento e os requisitos legais, examine ação de cobrança, monitória ou execução; medidas urgentes dependem de seus pressupostos próprios.

ACOMPANHAR A RECUPERAÇÃO

05

Controle acordo, vencimentos, cumprimento, custos, medidas judiciais e efetivo ingresso de recursos no caixa.

NÃO EXISTE MEDIDA PADRÃO

Um valor controvertido não se torna título executivo por ser contabilizado como crédito. A recuperação deve respeitar a natureza da pretensão, a prova e as condições legais.

06 / RECUPERAR ATIVOS

Mapa de recuperação: do direito ao caixa.

Use uma carteira de créditos para priorizar o trabalho e medir resultados.

ATIVO A EXAMINAR	VALOR	PRÓXIMO PASSO
Cliente A: fatura vencida	R\$ 18.000	Entrega e aceite comprovados; propor composição.
Cliente B: contrato discutido	R\$ 35.000	Apurar obrigação e reunir prova; quantia controvertida.
Caução contratual	R\$ 8.000	Examinar condições para restituição e eventual compensação.

Exemplo ilustrativo: os R\$ 61.000 listados são apenas valores de referência. Não representam recuperação garantida, disponibilidade imediata nem autorização para lançar toda a quantia como entrada no fluxo de caixa.

Critérios de priorização

- **Qualidade da prova:** há documentos suficientes para demonstrar origem, valor e vencimento?
- **Exigibilidade e prazo:** a obrigação pode ser cobrada agora? Existe risco de prescrição?
- **Solvência e localização:** há indícios concretos de que o devedor poderá cumprir?
- **Custo e tempo:** despesas de cobrança são proporcionais ao crédito e à probabilidade de recebimento?
- **Impacto no negócio:** a cobrança ameaça relação comercial indispensável ou cria risco reputacional?

DUPLA FRENTE DE RECUPERAÇÃO

Reorganizar passivos reduz pressão de caixa; recuperar ativos pode gerar recursos. As duas iniciativas devem ser coordenadas, sem transformar valores incertos em receitas garantidas.

07 / CONSTRUIR O PLANO

Do diagnóstico à recuperação.

Plano útil é aquele que pode ser executado, medido e corrigido.

01

Diagnóstico

Quantificar caixa, dívidas, despesas essenciais e causas da crise.

02

Classificação

Separar risco financeiro, contratual, operacional e jurídico.

03

Escolha de alternativas

Comparar pagar, renegociar, reestruturar e administrar riscos de atraso.

04

Execução documentada

Designar responsáveis, registrar contatos, decisões, propostas e prazos.

05

Revisão periódica

Medir resultados, rever cenários e responder a fatos novos.

ESCREVER É ORGANIZAR

Uma decisão sensível deve ter justificativa, responsável, prazo e critério de revisão. O registro auxilia a gestão e facilita a coordenação entre empresário, contador e advogado.

07 / CONSTRUIR O PLANO

Ficha de ação — modelo reutilizável.

Copie, preencha e atualize conforme o problema específico.

01 CRISE / EVENTO

O que ocorreu e quando foi percebido?

02 IMPACTOS E URGÊNCIA

O que pode acontecer se a empresa nada fizer?

03 CAIXA E OBRIGAÇÕES

Quais valores e prazos estão envolvidos?

04 DOCUMENTOS E GARANTIAS

Quais contratos, notificações e bens são relevantes?

05 ALTERNATIVAS

Quais decisões foram comparadas e por quê?

06 PLANO DE EXECUÇÃO

Quem faz, quando e como será acompanhado?

Revisão prevista: ____ / ____ / ____ Responsável: _____

08 / APLICAÇÃO PRÁTICA

Um negócio que vende, mas não fecha a conta.

Exemplo fictício e simplificado. Valores mensais.

Imagine uma empresa com clientes ativos, pedidos em andamento e operação produtiva. O problema é que o caixa do mês não cobre, ao mesmo tempo, as despesas essenciais e as prestações financeiras.

CENÁRIO DE CAIXA	VALOR
Recebimentos estimados	R\$ 80.000
Despesas operacionais essenciais	R\$ 55.000
Parcelas bancárias a vencer	R\$ 35.000
Saídas projetadas	R\$ 90.000
Déficit mensal estimado	R\$ 10.000

RECEBIMENTOS



SAÍDAS



O ERRO MAIS COMUM

Contratar automaticamente uma nova dívida para cobrir o déficit pode aprofundar o problema. Antes, é preciso verificar a capacidade de recuperação e as condições dos contratos existentes.

O cenário não demonstra, por si só, insolvência jurídica nem viabilidade econômica. Ele indica a necessidade de conhecer o fluxo dos meses seguintes, as garantias e o plano operacional.

08 / APLICAÇÃO PRÁTICA

Como avaliar o caso — sem respostas automáticas.

Uma sequência de decisões mais segura do que simplesmente “parar de pagar”.

1

Testar a viabilidade

Há receitas futuras realistas? Quais despesas podem ser ajustadas sem prejudicar os contratos essenciais?

2

Ler os contratos

Existem títulos executivos, garantias fiduciárias, avais, fianças, vencimento antecipado ou recebíveis vinculados?

3

Negociar com informação

Quais propostas cabem na capacidade real de geração de caixa? Elas solucionam ou apenas adiam o problema?

4

Comparar o custo do atraso

Qual o efeito financeiro, operacional e patrimonial de não pagar determinado contrato no vencimento?

5

Acompanhar a consequência

Como serão monitorados notificações, processos, propostas e alterações na situação financeira?

A empresa não se torna viável apenas porque paga todas as parcelas; tampouco se recupera simplesmente porque deixa de pagar. O equilíbrio depende da operação, do financiamento, da recuperação de créditos e da responsabilidade contratual.

08 / APLICAÇÃO PRÁTICA

Os indicadores de uma recuperação real.

Acompanhe fatos, não apenas a sensação de alívio.

INDICADOR	A PERGUNTA QUE ELE RESPONDE
Fluxo de caixa	Entradas e saídas previstas para 7, 30 e 90 dias.
Margem operacional	Receita menos custos necessários à entrega.
Dívidas vencidas	Quantidade, saldo e crescimento dos encargos.
Créditos a recuperar	Inadimplência de clientes e recebimento efetivo.
Risco contratual	Notificações, vencimentos antecipados e garantias acionadas.
Contencioso	Processos, propostas e medidas de constrição.
Continuidade	Capacidade efetiva de produzir, vender e entregar.

QUANDO O PLANO PRECISA MUDAR

O surgimento de uma execução, a perda de um fornecedor essencial, uma proposta formal de acordo ou o agravamento do déficit pode exigir revisão imediata de prioridades.

Frequência sugerida: indicadores críticos podem ser acompanhados semanalmente, e o plano completo revisado mensalmente ou quando ocorrer um evento relevante.

08 / APLICAÇÃO PRÁTICA

Checklist do empresário.

Marque apenas o que é efetivamente conhecido e documentado.

- ☐ Conheço meu fluxo de caixa projetado para os próximos 90 dias.
- ☐ Distingo despesas essenciais de gastos que podem ser ajustados.
- ☐ Mapeei cada credor, valor, vencimento e instrumento contratual.
- ☐ Sei quais dívidas possuem garantias reais ou fiduciárias.
- ☐ Sei se sócios ou terceiros prestaram aval ou fiança.
- ☐ Conheço cláusulas de vencimento antecipado e riscos de bloqueio.
- ☐ Sei quais fornecedores são indispensáveis à operação.
- ☐ Identifiquei obrigações tributárias e trabalhistas críticas.
- ☐ Tenho relação dos créditos vencidos e das provas de cada cobrança.
- ☐ Avaliei alternativas de negociação juridicamente possíveis.
- ☐ Avaliei restituições, depósitos e bens que podem gerar liquidez.
- ☐ Sei os efeitos de deixar de pagar cada obrigação considerada.
- ☐ Documentei o motivo de cada decisão relevante.
- ☐ Defini responsáveis e uma data de revisão do plano.

UM TESTE SIMPLES

Se há muitas respostas negativas, a prioridade não é escolher quem deixará de receber. É obter informação suficiente para que qualquer decisão seja consciente.

08 / APLICAÇÃO PRÁTICA

Seis perguntas difíceis — respostas necessárias.

Deixar de pagar extingue a dívida?

Não. A obrigação subsiste, com as consequências legais e contratuais aplicáveis.

O banco precisa esperar para executar?

Não necessariamente. Se houver título executivo válido, a execução pode ser proposta quando presentes os requisitos.

Desconto depois de um tempo é obrigatório?

Não. Condições de composição dependem do credor ou de hipóteses jurídicas específicas.

A dívida da empresa alcança automaticamente o sócio?

Não. É preciso examinar garantias pessoais, regras legais de responsabilidade e eventual abuso da personalidade jurídica.

Existe uma ordem universal de pagamentos?

Não. Há regimes legais específicos e prioridades econômicas que dependem do caso.

A assessoria jurídica deve ser procurada somente após o processo?

Não. O exame preventivo dos contratos e dos riscos pode evitar decisões patrimonialmente graves.

CONCLUSÃO

A crise não elimina a responsabilidade de decidir.

Empresas enfrentam dificuldades mesmo quando seus administradores agem com dedicação e competência. Eventos econômicos, contratos desequilibrados, mudanças de mercado e situações inesperadas podem comprometer a estabilidade de negócios saudáveis.

O que distingue a reação improvisada da gestão responsável é a disposição de examinar fatos, compreender riscos e assumir decisões proporcionais.

A SÍNTESE DESTE MANUAL

Há situações em que o melhor caminho é pagar. Outras exigem renegociar. E algumas podem envolver a administração consciente de uma obrigação que não será cumprida no vencimento. Nenhuma dessas escolhas dispensa análise jurídica e financeira.

O papel da advocacia empresarial não se limita a atuar após a cobrança. Consiste também em orientar decisões contratuais, patrimoniais e negociais, **recuperar créditos exigíveis** e prevenir consequências difíceis de reverter.

A empresa precisa compreender antes de agir. Porque escolher com critério é diferente de simplesmente reagir.

Técnica para defender. Sabedoria para orientar.
Pessoas em primeiro lugar.

REFERÊNCIAS

Fundamentos jurídicos e leitura responsável.

Referências normativas para validação da versão vigente nos canais oficiais.

- **Código Civil — Lei nº 10.406/2002.** Mora e inadimplemento: arts. 389, 394 a 397; função e boa-fé contratual: arts. 421 e 422; autonomia e desconsideração da personalidade: art. 50.
- **Código de Processo Civil — Lei nº 13.105/2015.** Exigência de título executivo: arts. 783 e 784; fraude à execução: art. 792; execução menos gravosa: art. 805; pagamento na execução: art. 829; indisponibilidade de ativos: art. 854.
- **Lei nº 10.931/2004.** Art. 28: natureza executiva da Cédula de Crédito Bancário, nos termos legais.
- **Decreto-Lei nº 911/1969.** Regime especial aplicável à alienação fiduciária de bens móveis, inclusive medidas de busca e apreensão e hipóteses legalmente previstas.
- **Lei nº 11.101/2005.** Arts. 47, 48, 49 e 161: recuperação judicial e extrajudicial; art. 94: hipóteses legais de falência.
- **Lei nº 9.492/1997.** Arts. 1º e seguintes: protesto de títulos e outros documentos de dívida, quando cabível.
- **Código Civil — Lei nº 10.406/2002.** Arts. 876 e seguintes: restituição do pagamento indevido, quando presentes os requisitos legais.

Fontes oficiais

Código Civil: planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2002/l10406compilada.htm

CPC: planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/lei/l13105compilada.htm

Lei nº 10.931/2004: planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2004/lei/l10.931.htm

Lei nº 11.101/2005: planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/lei/l11101compilado.htm

Decreto-Lei nº 911/1969: planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/1965-1988/del0911compilado.htm

Lei nº 9.492/1997: planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9492.htm

AVISO JURÍDICO

Material educativo, sem caráter de orientação individual. Antes de utilizar artigos, números e medidas concretas, confira a legislação vigente nos portais do Planalto, STF e STJ. Cada obrigação exige análise própria.



DECIDIR COM INFORMAÇÃO. AGIR COM RESPONSABILIDADE.

Direito Civil, contratos e relações empresariais orientados pela técnica jurídica e pela compreensão da realidade de cada pessoa e de cada negócio.

DANIEL AGOSTINI | ADVOGADO

Direito Civil | Contratos | Relações Empresariais

www.agostini.adv.br

Técnica para defender. Sabedoria para orientar. Pessoas em primeiro lugar.