

A IMPORTÂNCIA DO PLANO DE RECUPERAÇÃO JUDICIAL PARA EMPRESAS: Um estudo multicaso

Thayná Guimarães Oliveira Silva¹
Alan Sales da Fonseca²
Gustavo de Souza Terra³
Pedro dos Santos Portugal Junior⁴
Jackson Eduardo dos Santos⁵

RESUMO

A presente pesquisa tem como objetivo analisar a importância da elaboração e execução do plano de recuperação judicial em empresas que estão nessa situação devido aos mais variados fatores, como crise econômica e má administração. Trata-se de uma pesquisa que destaca essa alternativa para se reerguerem a fim de evitar a falência. A pesquisa foi realizada de forma descritiva e qualitativa, na qual foram realizados estudos de caso e estudos bibliográficos que corroboram que as empresas, cada vez mais, têm recorrido a essa alternativa. Destacam-se também as ferramentas a serem utilizadas pela empresa a fim de se reestruturar, como melhor gestão de caixa e investimentos. A Recuperação Judicial está baseada na lei 11.101/2005, que “Regula a recuperação judicial, a extrajudicial e a falência do empresário e da sociedade empresária”.

Palavras-chave: Recuperação Judicial. Plano de Recuperação Judicial. Ferramentas organizacionais.

1 INTRODUÇÃO

Recuperação Judicial é aquela em que a empresa devedora, não conseguindo acordo direto com seus credores, elabora um plano de reestruturação que, se aprovado pelos credores e homologado judicialmente, implica novação dos créditos anteriores ao pedido de Recuperação.

¹Bacharel em Administração-Comércio Exterior pelo Centro Universitário do Sul de Minas. cepi@unis.edu.br

²Docente do curso de Administração-Comércio Exterior do Centro Universitário do Sul de Minas. alan.fonseca@unis.edu.br

³Docente do curso de Administração-Comércio Exterior do Centro Universitário do Sul de Minas. gustavo.terra@unis.edu.br

⁴Docente do curso de Administração-Comércio Exterior do Centro Universitário do Sul de Minas. pedrorotact@hotmail.com

⁵Coordenador dos cursos superiores de Tecnologia do Centro Universitário do Sul de Minas. jackson@unis.edu.br

Tem como objetivo garantir a continuidade dos negócios sociais, dos empregos e a circulação de riquezas, além de assegurar que, dentro do prazo estipulado pelo Plano, os interesses dos credores sejam atendidos.

O presente estudo teve como inspiração a experiência por mim adquirida durante o período de estágio em uma empresa localizada no Sul de Minas, a qual se encontra atualmente em situação de Recuperação Judicial. Diante de certas indagações sobre o sucesso da execução do plano, percebeu-se a necessidade de mais informações que possam esclarecer como empresas que foram gravemente afetadas pela crise econômica mundial e no Brasil, puderam (ou podem) recorrer a essa ferramenta para se reestabelecerem no mercado.

Para a construção deste projeto foi estudada a lei 11.101/2005 que “Regula a recuperação judicial, a extrajudicial e a falência do empresário e da sociedade empresária”, além de ferramentas financeiras que podem ser aplicadas pela empresa em Recuperação, como o fluxo de caixa projetado e cortes nos gastos mais supérfluos, visando a redução assim o desperdício, ou então a criação de um ambiente corporativo mais conectado, com a criação de nova missão, visão e valores.

Neste contexto, surge a questão da pesquisa: No procedimento de Recuperação Judicial, qual é a importância do Plano de Recuperação e quais são as ferramentas a serem utilizadas para a reestruturação econômico-financeira pela empresa?

Diante de tais questões de pesquisa partem as seguintes hipóteses: Supõe-se que o Plano de Recuperação seja fundamental para o sucesso da Recuperação Judicial de uma empresa; Acredita-se que em decorrência de fatores socioeconômicos enfrentados no país, a Recuperação Judicial tem sido um procedimento adotado por muitas empresas em situação de crise econômica; Considera-se que análises e a aplicação de ferramentas financeiras colaboram para uma melhor execução do Plano de Recuperação.

A fim de verificar tais hipóteses, têm-se os seguintes objetivos neste trabalho: Objetivo geral de compreender a importância do Plano de Recuperação no procedimento de Recuperação Judicial. Objetivos específicos: Conhecer casos de empresas que utilizaram do procedimento de Recuperação Judicial; Estudar as legislações que normatizam o procedimento de Recuperação Judicial; Explorar propostas feitas de Planos de Recuperação de empresas e identificar pontos comuns que podem levar ao sucesso do procedimento; Desmistificar os conceitos e paradigmas sobre Recuperação Judicial.

O intuito dessa pesquisa também se justifica pela necessidade de construção de trabalho de conclusão de curso para obtenção de bacharelado em Administração com ênfase em Comércio Exterior pelo Centro Universitário do Sul de Minas – UNIS.

A seguir é descrito sobre o procedimento de Recuperação Judicial e suas fases de elaboração. Posteriormente é mencionado o método da pesquisa, os resultados e discussão e por fim, as considerações finais.

2 A ELABORAÇÃO DO PLANO DE RECUPERAÇÃO JUDICIAL E SEU IMPACTO NAS EMPRESAS

Nesta parte do artigo serão apresentados, em três etapas, a legislação que rege a Recuperação Judicial, seguido pelo processo da Recuperação Judicial (desde o reconhecimento da necessidade do pedido, passando pela elaboração do Plano de Recuperação Judicial e seu deferimento), e por fim a apresentação das ferramentas financeiras e organizacionais que visam promover o sucesso da Recuperação Judicial.

2.1 A origem da Lei de Recuperação (LRE) e sua abrangência

Inicialmente cabe discutir nesta seção sobre a legislação que determina a realização da Recuperação Judicial e quais são seus objetivos.

A definição de empresa, segundo Guimarães (2011) é “Entidade individual ou coletiva que conjuga capital e trabalho para exploração de atividade industrial, comercial ou de serviços com fim lucrativo”, ou seja, promove o exercício de atividade econômica organizada para a circulação de bens ou serviços, visando honrar suas despesas e promover a geração de lucro.

Por ser configurada como uma atividade econômica, a empresa está sujeita a sofrer com fatores internos ou externos a ela, sejam eles crises econômicas, política, má administração, escassez de recursos, entre outros. Sendo assim, então, sensível a qualquer ação que a desestabilize. Caso a empresa não consiga honrar suas dívidas com capital próprio ou não tiver a alternativa de obter recursos de terceiros (como empréstimos bancários ou investimentos) a fim de evitar a falência, ela poderá recorrer à Recuperação Judicial ou à Recuperação Extrajudicial.

No Brasil, a legislação falimentar regente até 2005 era o Decreto-Lei n. 7.661, de 21 de

junho de 1945, a concordata (acordo feito entre o devedor e o credor a fim de solicitar dilação ou remissão dos créditos com prazos e valores definidos) deixou de ter valor contratual e passou a ter valor de benefício concedido pelo Estado, reforçando os poderes do juiz. A lei vigeu por 60 anos, mas notou-se a incoerência com a nova realidade econômica do país, conforme explicado por Sousa:

Derradeiramente, o Decreto-Lei n. 7.661/45, que vigeu durante 60 anos, encontrava-se completamente defasada em relação à atual ordem econômica e à própria realidade do país, protestando a sociedade por uma nova legislação falimentar. Assim surgiu a nova Lei de Falências e de Recuperação de Empresas, a Lei n. 11.101, de 09 de fevereiro de 2005. (SOUSA, 2008)

A Lei 11.101/2005 “Regula a recuperação judicial, a extrajudicial e a falência do empresário e da sociedade empresária. ” A criação da lei foi de extrema importância para proteção das empresas que são gravemente afetadas economicamente.

No Brasil, a lei contempla duas medidas judiciais com o objetivo de evitar que a crise na empresa acarrete a falência de quem a explora. De um lado, a recuperação judicial; de outro, a homologação judicial de acordo com a recuperação extrajudicial. Os objetivos delas são iguais: saneamento da crise econômico-financeira e patrimonial, preservação da atividade econômica e dos seus postos de trabalho, bem como o atendimento dos credores. Diz-se que, recuperada, a empresa poderá cumprir sua função social. (COELHO, 2010, p.381)

A partir da aprovação da lei, possibilitou-se uma nova chance a empresas que sofreram com uma desestabilização econômico-financeira a se reerguerem, a fim de evitar a falência, considerada então, iminente. Entretanto, não são todas as empresas que podem entrar com o pedido de Recuperação Judicial, conforme exposto na legislação:

Art. 2.º Esta Lei não se aplica a:

I - empresa pública e sociedade de economia mista;

II - instituição financeira pública ou privada, cooperativa de crédito, consórcio, entidade de previdência complementar, sociedade operadora de plano de assistência à saúde, sociedade seguradora, sociedade de capitalização e outras entidades legalmente equiparadas às anteriores. (BRASIL, 2005)

Todavia, a Nova Lei de Falências também vem sofrendo análises negativas. Segundo Santana, Sá, Loureiro e Carneiro (2005), com a Recuperação Judicial instaurada, em caso de falência, as instituições financeiras se tornam os credores preferenciais. Outro ponto observado é que, caso as dívidas trabalhistas ultrapassem 150 salários-mínimos por credor, elas deixam de

fazer parte dos credores extraconcursais (preferenciais) e passam a fazer parte da classe quirografária (última na hierarquia de pagamentos).

Conforme dito anteriormente, uma das alternativas pela qual a empresa pode optar é a Recuperação Extrajudicial, que se trata de um acordo direto com os credores sem a necessidade da homologação judicial, o que não era possível antes da criação da Nova Lei de Falências. Segundo Marcelo de Oliveira (2005 apud Santana, Sá, Loureiro e Carneiro, 2005) “O devedor poderá (...) requerer a homologação de plano de recuperação extrajudicial que obriga a todos os credores por ele abrangidos, desde que assinado por credores que representem mais de 3/5 (três quintos) de todos os créditos de cada espécie por ele abrangidos”.

Quanto à Recuperação Judicial, tem como objetivo sanear a crise econômica financeira da empresa devedora, a fim de manter sua atividade produtora e cumprir suas obrigações com seus trabalhadores, seus clientes, o poder público e principalmente seus credores, tendo o prazo de dois anos para cumprir os pontos informados no Plano de Recuperação. Um exame de viabilidade é feito pelo juiz antes de se aprovar um pedido de Recuperação Judicial, como por exemplo: Importância Social, quantidade de mão de obra e tecnologia empregadas, volume do ativo e do passivo, idade da empresa e seu porte econômico. Conforme afirma Coelho (2010) “Nem toda empresa merece ou deve ser recuperada. (...) Em outros termos, somente as empresas viáveis devem ser objeto de recuperação judicial ou extrajudicial”.

A empresa devedora formulará um pedido formal de recuperação, que passará por avaliação judicial. Se deferido pelo juiz, a empresa terá 60 dias para apresentar o Plano de Recuperação, cuja viabilidade será analisada pela Assembleia dos Credores. Se indeferido pelo juiz devido à impugnação da assembleia de credores, a empresa possui a chance de revisar sua proposta de acordo com o que for solicitado pelos credores. Entretanto, se a proposta não for aceita, há a convolação em falência. Para que a empresa solicite a Recuperação Judicial, deverá ter plena certeza de que é totalmente capaz de honrar com o que foi informado no plano e se reerguer.

E o que caracteriza a falência? De acordo com Gitman (1984), a falência ocorre quando a empresa não dispõe de capital suficiente para liquidar suas dívidas, e o valor de mercado de seus ativos é inferior ao valor total das dívidas. A falência pode ser decretada caso esteja claro que a recuperação da empresa seja inviável, ou então quando houver a rejeição do plano apresentado. Além disso, na fase de execução do Plano de Recuperação, qualquer credor poderá solicitar a

anulação da Recuperação Judicial caso a empresa descumpra algum acordo que tenha sido firmado. Com isso, devido ao motivo da solicitação de Recuperação, já é provado que a empresa não possui dinheiro o suficiente para honrar suas dívidas, conforme afirmado por Júnior (2012) “Isso significa que o pressuposto para a decretação da falência está embutido em todos os processos de recuperação judicial assentados, não na mera iliquidez ou em situação de dificuldade transitória, mas no estado patrimonial de insolvência”.

Caso a empresa não consiga honrar com suas dívidas e seja convolada a Falência, a empresa deve cumprir uma hierarquia de pagamentos. Dizem-se credores extraconcursais (possuem preferência em relação aos demais credores) e os quirografários (não possuem preferência em relação aos demais credores). A hierarquia compõe-se da seguinte forma:

Art. 84. Serão considerados créditos extraconcursais e serão pagos com precedência sobre os mencionados no art. 83 desta Lei, na ordem a seguir, os relativos a:

- I – remunerações devidas ao administrador judicial e seus auxiliares, e créditos derivados da legislação do trabalho ou decorrentes de acidentes de trabalho relativos a serviços prestados após a decretação da falência;
- II – quantias fornecidas à massa pelos credores;
- III – despesas com arrecadação, administração, realização do ativo e distribuição do seu produto, bem como custas do processo de falência;
- IV – custas judiciais relativas às ações e execuções em que a massa falida tenha sido vencida;
- V – obrigações resultantes de atos jurídicos válidos praticados durante a recuperação judicial, nos termos do art. 67 desta Lei, ou após a decretação da falência, e tributos relativos a fatos geradores ocorridos após a decretação da falência, respeitada a ordem estabelecida no art. 83 desta Lei. (BRASIL, 2005)

É necessário que o plano apresente, também, a proposta de pagamento aos credores, que são separados por classes, conforme explicado acima. A empresa deve programar os pagamentos, podendo solicitar amortizações e parcelamentos das dívidas, sempre respeitando a hierarquia de pagamentos protegida pela lei. Alguns credores, por receio ou urgência no recebimento, aceitam renegociações das dívidas, bem como parcelamentos mais extensos. Lembrando que os créditos a serem considerados na Recuperação são apenas os existentes até a data do deferimento do Plano.

Segundo dados divulgados pelo Serasa Experian (2016), o número de recuperações judiciais requeridas nos primeiros quatro meses do ano de 2016 foi 97,6% superior ao mesmo período de 2015. É o maior número registrado desde a entrada em vigor da nova Lei de Falências, em Junho de 2005. De acordo com seus economistas, os números elevados se devem à atual situação da economia brasileira, juntamente a elevados custos operacionais e financeiros. Os números são detalhados no quadro a seguir:

Tabela 1: Análise Mensal

Instrumento / Porte	Análise Mensal		
	abr/15	mar/16	abr/16
Falência Requerida	161	158	132
Micro e Pequena Empresa	85	69	79
Média Empresa	33	41	32
Grande Empresa	43	48	21
Falência Decretada	62	84	50
Micro e Pequena Empresa	44	55	32
Média Empresa	14	19	13
Grande Empresa	4	10	5
Recuperação Jud. Requerida	98	158	162
Micro e Pequena Empresa	54	79	98
Média Empresa	29	51	40
Grande Empresa	15	28	24
Recuperação Jud. Defendida	78	136	119
Micro e Pequena Empresa	42	69	63
Média Empresa	21	40	33
Grande Empresa	15	27	23
Recup. Jud. Concedida	9	32	15
Recup. Extrajud. Requerida	2	-	1
Recup. Extrajud. Homologada	-	-	-

Fonte: www. <http://noticias.serasaexperian.com.br/pedidos-de-recuperacoes-judiciais-batem-recorde-nos-primeiros-quatro-meses-do-ano-revela-serasa-experia/>

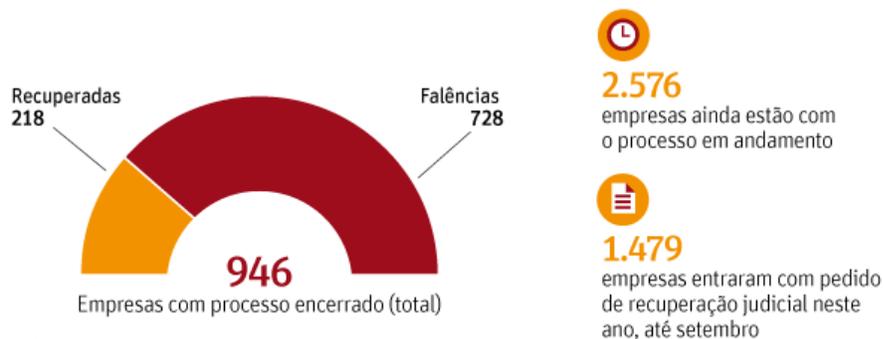
Conforme publicação feita pela Folha de São Paulo (2016) as estatísticas apontam que apenas uma em cada quatro empresas que entram com o pedido de Recuperação Judicial conseguem efetivamente retomar suas operações no fim do processo. Isso põe em cheque a efetividade do processo de recuperação.

Figura 1: Corda no pescoço

CORDA NO PESCOÇO

Número de empresas com pedidos de recuperação judicial bate recorde em 2016*

Recuperação difícil Só 23% das empresas conseguiram voltar à ativa



Fonte: Folha de São Paulo (2016).

2.2 Elaboração do Plano de Recuperação e suas fases

O processo da recuperação judicial, de acordo com Coelho (2010) se divide em três fases: Fase Postulatória, Fase Deliberativa e, por fim, a Fase de Execução.

Na fase postulatória, a sociedade empresária em crise apresenta seu requerimento de benefício, que começa com a petição inicial de recuperação judicial e se encerra com o processamento do pedido por meio do despacho judicial. Inicialmente, a empresa disponibiliza a seus credores algumas demonstrações contábeis a fim de informá-los sobre sua situação patrimonial, econômica e financeira, comprovando sua situação crítica. Segundo Coelho (2010), alguns documentos devem obrigatoriamente acompanhar a petição inicial. São eles: Exposição das causas (laudo que evidencia os motivos específicos que levaram aquela empresa à situação de crise); demonstrações contábeis e relatórios, como: balanço patrimonial, demonstração de resultados acumulados, demonstração de resultado do exercício atual e relatório gerencial de fluxo de caixa e de sua projeção, todos contando os últimos três exercícios antes do período atual; Relação dos Credores; Relação dos Empregados; Documentos Societários; Relação de bens do sócio ou acionista majoritário; Extratos bancários e de investimentos; Certidões de protesto e relação de ações judiciais em andamento. Quanto ao sigilo das informações da requerente, Coelho defende:

O juiz deve ficar atento, porém, à indiscutível necessidade de preservação das informações estratégicas da requerente. Se elas caírem em mãos da concorrência, o resultado será desastroso: ao invés de se recuperar, a empresa em dificuldade provavelmente irá à ruína. (COELHO, 2010).

Estando todos os documentos entregues dentro do prazo e respeitando os modelos impostos, o juiz despachará o processamento da recuperação judicial. Com isso, ainda não será concedido o direito da Recuperação Judicial. Proferida a decisão, deverá ser feita uma publicação em imprensa oficial, contendo resumo do pedido, relação dos credores, despacho de processamento, advertência acerca da fluência de prazos processuais do interesse dos credores. Para que o processo tenha prosseguimento, a Assembleia dos Credores deve votar favoravelmente à concessão da Recuperação dentro de 180 dias. Tendo ocorrido o despacho, os credores perdem o direito de cobrança individual à empresa devedora. Deverão aguardar a continuidade do processo e, se recusado, voltam a ter esse direito.

Na segunda fase, denominada deliberativa, após a verificação de crédito, um plano de reorganização é discutido e aprovado. Tem início com o despacho que processa a recuperação

judicial e se conclui com a decisão de concessão do benefício.

A elaboração do Plano de Recuperação é a etapa determinante para o sucesso ou insucesso da recuperação. A empresa estabelece alternativas para a geração de capital que, ao mesmo tempo, sejam viáveis.

A mais importante peça do processo de recuperação judicial é, sem sombra de dúvida, o plano de recuperação judicial. (...) se o plano de recuperação é consistente, há chances de a empresa se reestruturar e superar a crise em que mergulhara. Terá, nesse caos, valido a pena o sacrifício imposto diretamente aos credores. (COELHO, 2010, p.419).

A sociedade devedora tem de elaborar e apresentar o plano dentro de 60 dias após a publicação do despacho de deferimento do processamento. Deverá, em seu corpo, pormenorizar os meios de recuperação possíveis pela empresa, assim como demonstrar sua viabilidade econômica. É impreterível, também, que venha acompanhado de laudos, o de avaliação patrimonial e o econômico-financeiro, subscritos por contador ou empresa especializada. O Plano deve ser discutido e alterado, se necessário, e aprovado pela Assembleia dos Credores para dar prosseguimento à concessão da Recuperação. Se aprovado pela maioria dos credores, o plano é aprovado e homologado pelo juiz.

A última etapa do processo é então chamada de Fase de Execução que fiscaliza o cumprimento do plano aprovado. Começa com a concessão da Recuperação Judicial e termina com o encerramento do processo. Lembra-se que o descumprimento de qualquer uma das etapas impostas para a recuperação da empresa pode acarretar na quebra do acordo causando a falência da mesma. Entretanto, caso a situação econômico-financeira da empresa mude, poderá ser solicitada uma revisão do Plano.

Durante a fase de Execução da Recuperação Judicial, a empresa devedora, terá, obrigatoriamente, apresentar junto a seu nome, a expressão “em Recuperação Judicial”, para que todos os seus clientes e seus fornecedores saibam que a empresa está nessa situação. Em caso de omissão, a empresa poderá até perder o direito de se recuperar, podendo ocasionar a convolação em Falência.

O prazo de dois anos que é imposto para o cumprimento do Plano é, na verdade, um período de acompanhamento pelo juiz. A empresa pode acordar com seus credores um prazo maior para a liquidação das dívidas, mas em caso de descumprimento de qualquer cláusula do Plano aprovado dentro desse período, o juiz ou os próprios credores podem pedir a anulação da Recuperação Judicial ocasionando a convolação em falência da empresa. Ao se encerrar o prazo,

o juiz assina o fim da Recuperação Judicial. Entretanto, a empresa pode solicitar o cancelamento da solicitação antes do encerramento do período de dois anos, voltando à condição a qual se encontrava antes da Recuperação.

2.3 Ferramentas a serem adotadas para o sucesso da Recuperação

As empresas devem levar em conta que seu caixa tem de ser gerido como se fosse uma pessoa endividada, considerando que cada centavo faz a diferença. Um dos primeiros passos que tem de ser tomado por uma empresa que pretende cortar gastos é saber controlar seu caixa. A empresa precisa tomar plena consciência dos desperdícios que promove, e aprender a trabalhar com um estoque mínimo de matéria-prima. O ciclo operacional da empresa é o tempo decorrido entre a compra da matéria-prima e a venda do produto final ao cliente. Nesse intervalo, é imprescindível que a empresa se organize, equilibrando-se entre o prazo de pagamento dos fornecedores e o prazo de recebimento pelos clientes, para que possa sobreviver durante esse período (Ciclo Operacional ou de Caixa).

Para manter um saldo de caixa, necessariamente a empresa deixará de aproveitar diversas oportunidades de investir ou amortizar dívidas; por isso, o objetivo deve ser o de operar de modo a precisar de um mínimo de caixa. É preciso planejar o montante de caixa que permitirá a empresa a saldar suas contas no vencimento, e que dará uma margem de segurança efetuar pagamentos não programados ou para fazer pagamentos programados quando os encaixes esperados não se realizarem. (GITMAN, 1984, p.305).

Como estratégia de administração de caixa, a empresa necessita promover o retardamento do pagamento de duplicatas e a aceleração do processo de recebimento. Assim, consegue trabalhar com um caixa dentro do próprio mês, ou seja, sem comprometer o pagamento que ainda está por vir. As empresas devedoras prezam por receber de seus clientes à vista, pois desta forma, terá o dinheiro em mãos para honrar com suas dívidas.

A empresa deve ainda procurar reduzir seus ativos de modo a concentrar seus esforços no que realmente pode ajudá-la a se reestruturar. É comum vê-las se desfazerem de seus ativos a fim de aplicar o dinheiro no pagamento de seus credores ou investir para o melhor funcionamento de um ou poucos dos segmentos da empresa, sempre sob constante vigília do juiz, do administrador judicial e de seus credores, que verificam se as cláusulas firmadas no Plano estão sendo cumpridas.

Mesmo empresas em Recuperação Judicial não podem parar de investir. A única regra a ser seguida é: verificar se o momento é propício para o investimento e se o *payback* do projeto virá em prazo satisfatório, nesse caso, obedecendo aos prazos impostos pelo Plano de Recuperação. “Os períodos de *payback* são geralmente usados para se avaliar os investimentos propostos. (...) é o número de anos necessário para se recuperar o investimento inicial” (GITMAN, 1984).

Além disso, as empresas em recuperação precisam olhar o tempo todo para sua estrutura interna. O clima organizacional pode ficar mais instável devido à insegurança dos colaboradores. O papel a ser adotado pela empresa, substancialmente, deve ser de total transparência e exigência. É preciso deixar claro que conta com o apoio e confiança de seus colaboradores, podendo então se desfazer daqueles que não acreditarem no sucesso do plano e no futuro da empresa. É vital que mudanças organizacionais sejam realizadas para que novos resultados sejam obtidos.

Uma maneira de criar um direcionamento em todos os seus colaboradores é também a criação e divulgação de nova missão, visão e valores. Segundo Chiavenato (2005), a missão da empresa consiste em definir a sua essência, sua razão de existir. A visão se trata do que a empresa visa ser, seja a curto ou longo prazo. E por fim, os valores que são como a empresa vai agir para alcançar sua visão, sempre honrando sua missão. As pessoas que fazem parte da organização precisam sentir-se relevantes para seu sucesso, além de possuírem um objetivo em comum, desde a gestão até o chão de fábrica.

3 MATERIAIS E MÉTODOS

A presente pesquisa seguirá o método bibliográfico, que irá estudar materiais previamente publicados e analisar, principalmente, o detalhamento e impacto do tema nas empresas.

Diante do método escolhido a pesquisa a ser desenvolvida é de abordagem qualitativa, com finalidade descritiva. A pesquisa qualitativa busca compreender um fenômeno específico em sua totalidade e propõe realizar descrições e interpretações. “A pesquisa descritiva, por sua vez, expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno, estabelece correlações entre variáveis e define sua natureza” (MORESI, 2003), como aqui nesta pesquisa que busca descrever sobre a função e atuação da legislação em questão.

Com o tipo de pesquisa sendo com base bibliográfica, pretende-se ter acesso às bibliografias que abordam o tema, unindo o que se tem conhecimento tanto no ramo do direito (legislação e obras de autores do ramo de Direito Comercial), como no ramo financeiro. Planos de recuperação elaborados por algumas empresas de capital aberto foram também analisados.

Ao término da pesquisa, após análise de tudo o que foi estudado, os resultados serão apresentados e discutidos no Trabalho de Conclusão de Curso com o objetivo de expandir o conhecimento sobre o tema Recuperação Judicial de empresas.

4 RESULTADO E DISCUSSÃO

Após apresentação do referencial teórico, que traz toda uma base legal e teórica para sustentar a análise do estudo dos casos, e da metodologia, que determina o direcionamento da pesquisa, seguem casos de duas empresas brasileiras de capital aberto que recorreram à Recuperação Judicial como forma de reestruturação.

A primeira empresa a ser analisada é a Varig, cujo processo de Recuperação ficou muito conhecido por ter sido a primeira grande empresa a utilizar da Nova Lei de Falências.

A segunda empresa a ser analisada é a Mangels Industrial S.A, fornecedora do ramo automobilístico para grandes montadoras e também fabricante de cilindros de gás de baixa pressão para grande parte dos distribuidores de gás GLP no Brasil.

4.1 Varig

A Varig (Viação Aérea Rio-Grandense) foi criada em 1927, tornando-se pioneira no mercado brasileiro de aviação. A empresa foi líder de mercado por muitas décadas, mas uma combinação de maus acontecimentos provocou quedas vertiginosas em seu faturamento. Segundo Maia (2016), os problemas da empresa começaram no ano de 1986, com o congelamento das tarifas aéreas, proposto pelo então presidente José Sarney, assim como os incentivos fiscais oferecidos posteriormente pelo presidente Fernando Collor de Mello, o que possibilitou a entrada de novas empresas no mercado de aviação no Brasil (como a Gol Linhas Aéreas e a TAM). Combinado a isso, os acontecimentos dos atentados de onze de Setembro em Nova York fizeram com que os preços dos seguros de aeronaves sofressem reajustes de até 200%. Como as empresas

concorrentes ofereciam voos a custos mais baixos, e a Varig vinha sofrendo há tempos com a má gestão, ela viu sua fatia de mercado diminuindo cada vez mais.

Com a combinação de fatores externos a ela, que aliados à má gestão e a falta de reação de combate aos problemas econômicos, a Varig se encontrou incapacitada de reagir e se reerguer. A empresa viu que sua falência era iminente, mas surgiu uma nova alternativa: a Recuperação Judicial. A Varig foi a primeira grande empresa a utilizar da Nova Lei de Falências. Entrou com pedido de Recuperação Judicial em 17 de Junho de 2005 perante o Juízo da Vara Empresarial do Rio de Janeiro, tendo sido deferido em 22 de Junho do mesmo ano.

Conforme exposto no Plano de Recuperação da Varig (2005) e de suas subsidiárias, os principais motivos que levaram a empresa a recorrer à Lei de Recuperação de Empresas foram:

(i) a guerra de preços no mercado nacional de serviços aéreos de transporte de passageiros; (ii) a crescente volatilidade no preço de querosene para aviação; (iii) a incapacidade de reduzir, a curto prazo, os custos de pessoal e outros de natureza operacional; e (iv) o risco de perda iminente de aeronaves em função do atraso no pagamento dos arrendadores. Além disso, os balanços patrimoniais das COMPANHIAS apresentam substanciais passivos tributários, previdenciários e para com o fundo de pensão dos funcionários, bem como outras dívidas, obrigações essas que dificilmente serão satisfeitas a não ser que as COMPANHIAS sejam reorganizadas e reestruturadas, permitindo a entrada de dinheiro novo e de novo(s) investidor(es).

Na composição do Plano de Recuperação, a empresa descreveu alguns pontos cruciais para o convencimento de seus credores para a aprovação do processo de Recuperação Judicial, como a importância socioeconômica de suas companhias, reestruturação operacional e econômico-financeira. Conforme defendido por Coelho (2010), a empresa precisava apresentar propostas razoáveis em seu Plano, cujo cumprimento fosse possível.

Como principais medidas financeiras de recuperação, a empresa definiu em seu Plano (2005) uma série de elementos, incluindo:

(I) Pagamentos de prestações periódicas, na medida da disponibilidade de caixa, rateando-se o valor de cada uma pelo número de credores, em parcelas iguais, até o montante dos respectivos créditos, de maneira que, a cada pagamento, será reduzido o número de credores, até que só remanesçam os de maior valor; (II) Venda de outros ativos, no todo ou em parte, de modo a obter o melhor resultado possível e níveis de liquidez que permitam o pagamento dos credores, o que beneficiará inclusive aqueles de menor valor, entre eles os de natureza trabalhista.

Como principais ferramentas organizacionais, a empresa descreveu em seu Plano (2005) como medidas de melhoria “ (I) Desenvolver e implantar uma estratégia corporativa, com a

declaração da visão e missão da empresa; (II) Implantar e atualizar constantemente o Plano de Negócios corporativo”. A empresa percebeu a necessidade de criar um direcionamento, tanto para seus colaboradores, como para os *stakeholders*.

Em 2007 a empresa foi comprada pela Gol Linhas Aéreas Inteligentes e em 2009 o Juiz responsável pelo processo decretou o encerramento da Recuperação Judicial da Varig, que foi seguido pelo pedido de decretação de Falência pelo próprio administrador judicial, já que a empresa não conseguiria arcar com suas novas dívidas.

4.2 Mangels Industrial S.A

A Mangels Industrial S.A é uma empresa brasileira de capital aberto, fabricante de rodas de liga leve e cilindros de gás de baixa pressão. De acordo com a introdução do Plano de Recuperação (2014), a desvalorização do real em relação ao dólar e também devido à recessão na Europa, os preços no mundo todo (inclusive no Brasil) tiveram que ser reduzidos de 30% a 40%. De acordo com matéria divulgada no portal Valor Econômico (2013), uma ação do governo também teve sua influência no agravamento da situação da empresa:

As dificuldades foram agravadas com a reversão do entendimento do Supremo Tribunal Federal (STF) em relação a ‘créditos prêmio de exportação’ obtidos no fim dos anos 1990 e início da década de 2000. Para encerrar esse litígio com a Receita Federal, a Mangels teve de pagar R\$54 milhões, em 12 parcelas, sendo a primeira em Novembro de 2009.

Combinado a isso, o faturamento da empresa caiu 35% em menos de três anos. A empresa chegou a tentar uma negociação direta com os bancos, mas depois de diversas análises juntamente com empresas de consultoria, notou-se que a empresa não conseguiria arcar com suas despesas.

Entrou com pedido de Recuperação Judicial em 1º de novembro de 2013 perante o Juízo da Vara de Falências de São Paulo-SP e foi deferido em 28 de Novembro de 2013.

Na redação das cláusulas de seu Plano de Recuperação, a empresa não deixou de olhar para sua estrutura interna a fim de garantir a confiança de seus credores e colaboradores. Um dos principais pontos abordados foi a saída de seu presidente interino do cargo, a instauração de um conselho de administração e a reestruturação da alta direção e gerência da empresa. Uma das unidades da empresa foi fechada, o que proporcionou uma redução considerável no quadro de

funcionários. Pode-se considerar, também, que uma das ações mais certeiras da empresa foi o pensamento de “menos é mais”, pois a redução do quadro dos funcionários proporcionou uma melhor capacitação dos colaboradores que mantiveram seus cargos.

As propostas financeiras da empresa, de acordo com o Plano de Recuperação (2014), consistiam-se basicamente na venda de ativos, como a unidade desativada, alienação de bens, projeção de fluxo de caixa para dez anos e aumento nos investimentos na maior unidade produtiva. Além disso, uma das principais propostas que mais foram reforçadas no Plano da empresa foi a redução de custos e despesas.

O processo de Recuperação Judicial da empresa ainda está em andamento, tendo previsão de encerramento do período de acompanhamento judicial em dezembro de 2016.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente artigo teve como principal objetivo analisar e compreender a importância do Plano de Recuperação Judicial no procedimento de Recuperação Judicial de empresas. Para isso, foram analisadas duas empresas brasileiras que utilizaram da Nova Lei de Falências como alternativa de recuperação.

A Varig reconheceu a necessidade de promover uma reestruturação econômico-financeira e operacional, a fim de viabilizar suas propostas no Plano de Recuperação Judicial. Para isso, suas principais propostas foram a venda de ativos para liquidação de parte das dívidas, assim como a criação e implementação de nova missão e visão, visando estabelecer a confiança de seus colaboradores, clientes e credores.

A Mangels Industrial S.A também propôs a reestruturação econômico-financeira e operacional, a fim de viabilizar sua Recuperação Judicial. Em seu Plano, propôs e vem cumprindo com a redução do quadro de funcionários e venda de ativos, assim como a redução dos custos e despesas da fábrica. Outro ponto importante foi que a empresa não deixou de lado os investimentos, o que visa garantir melhor aproveitamento e manutenção da unidade produtiva.

A pesquisa partiu das seguintes hipóteses: Supõe-se que o Plano de Recuperação seja fundamental para o sucesso da Recuperação Judicial de uma empresa; Acredita-se que em decorrência de fatores socioeconômicos enfrentados no país, a Recuperação Judicial tem sido um procedimento adotado por muitas empresas em situação de crise econômica; Considera-se que

análises e a aplicação de ferramentas financeiras colaboram para uma melhor execução do Plano de Recuperação.

Todavia, as únicas hipóteses que não foram confirmadas foram essas: “Supõe-se que o Plano de Recuperação seja fundamental para o sucesso da Recuperação Judicial de uma empresa” e “Considera-se que análises e a aplicação de ferramentas financeiras colaboram para uma melhor execução do Plano de Recuperação”. Foi visto que mesmo que a empresa pretenda utilizar de ferramentas financeiras e operacionais para se reerguer, ou tenha um Plano de Recuperação muito bem estruturado, ela não pode garantir que fatores externos a ela impulsionem seu crescimento. Há casos em que os credores podem não se sentir atendidos com o que foi ofertado pela empresa; outros casos em que a descrença por parte dos clientes não permita a geração de caixa suficiente para os devidos pagamentos; ou até mesmo alguma estratégia mal implementada pode piorar a crise enfrentada pela empresa.

Um dos maiores desafios na aplicação da Lei de Recuperação de Empresas está na consciência de que apenas uma mínima parcela das empresas que a ela recorrem conseguirá voltar às suas atividades plenas após o seu encerramento. Onze anos após a criação da Lei 11.101/2005, é importante que o Governo Federal faça uma revisão na legislação e modifique pontualmente questões que dificultam ou impedem que as empresas sejam recuperadas. A proporção de uma em cada quatro empresas que conseguem voltar às suas atividades após a Recuperação Judicial ainda é muito pequena para uma economia tão dependente do crescimento como a brasileira.

A recuperação e solidez de uma empresa são de plena importância para que haja a estabilidade econômica e social no país. É importante saber que não somente o dono da empresa é afetado caso ela venha a falir, pois é de interesse público que ela mantenha suas atividades a fim de gerar empregos, renda, recolhimento de tributos e atividade econômica.

Esta pesquisa tem seus limites, pois foi feita uma análise de poucas empresas brasileiras que usufruíram da Lei de Recuperação de Falências, a 11.101/2005, cada uma com suas particularidades. Esse estudo deve ser algo ininterrupto, pois é de extrema importância que as empresas brasileiras mantenham suas atividades e sejam assistidas, tanto judicialmente como por seus financiadores.

THE IMPORTANCE OF THE JUDICIAL RECOVERY PLAN TO THE JUDICIAL RECOVERY OF COMPANIES

ABSTRACT

This research has as objective to analyze the importance of the drawing and execution of the judicial recovery plan of companies that are in this situation due to lots of reasons, such as economic crisis and bad administration. This is a research that highlights this alternative to lift themselves up avoiding bankruptcy. The research was developed as descriptive and qualitative, in which were developed studies of cases and bibliographic researches that confirm that the companies, increasingly, have been turning to this alternative. Also highlighted, are the tools to be used by the company with the intention of restructuring, such as a better cash management and investments. The Judicial Recovery is based on the Brazilian federal law 11.101/2005 that “Regulates the judicial recovery, extrajudicial and bankruptcy of the businessperson and the company”.

Keywords: *Judicial Recovery. Judicial Recovery Plan. Organizational tools.*

REFERÊNCIAS

AMMVAR. **VARIG, RIO Sul e Nordeste Plano de Recuperação Judicial**. 2005. Disponível em: <<http://www.amvvar.org.br/varig.pdf>>. Acesso em: 15. Set.2016.

BRASIL. Lei n. 11.101 de 9 de Janeiro de 2005. **Regula a recuperação judicial, a extrajudicial e a falência do empresário e da sociedade empresária**. Brasília, 2005.

CHIAVENATO. **Comportamento Organizacional: A Dinâmica do Sucesso das Organizações**. São Paulo: Elsevier Campus, 2005.

COELHO, F. U. **Curso de Direito Comercial: Volume 3**. 11. ed. São Paulo: Saraiva, 2010.

FOLHA DE SÃO PAULO. **Só uma em cada quatro empresas sobrevive após recuperação judicial**. 2016. Disponível em: <<http://www1.folha.uol.com.br/mercado/2016/10/1820669-so-uma-em-cada-quatro-empresas-sobrevive-apos-recuperacao-judicial.shtml>>. Acesso em: 15.set.2016.

GITMAN, L. J. **Princípios de Administração Financeira**. 3. ed. São Paulo: Harbra, 1984.

GUIMARÃES, D. T. **Dicionário Compacto Jurídico**. 15. ed. São Paulo: Rideel, 2011.

JUNIOR, W. F. **Manual de Direito Comercial**. 13. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

JUS NAVIGANDI. **A Lei nº 11.101/05 aplicada ao caso de recuperação judicial da Varig**. 2009. Disponível em: <<http://jus.com.br/artigos/12374/a-lei-n-11-101-05-aplicada-ao-caso-de-recuperacao-judicial-da-varig>>. Acesso em: 03.set.2016.

MANGELS. **Plano de Recuperação Judicial e Modificações**. 2014. Disponível em:
<<http://www.mangels.com.br/pt/pagina/rj>>. Acesso em: 30.mar.2016.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MORESI, E. (Org.). **Metodologia da pesquisa**. Brasília: Universidade Católica de Brasília, 2003. Disponível em: <http://ftp.unisc.br/portal/upload/com_arquivo/1370886616.pdf>. Acesso em: 15.mai.2016.

SANTANA, T. C.; SÁ, F. P.; LOUREIRO, F. A. F.; CARNEIRO, G. O. **Aspectos positivos e negativos da nova Lei de Falências**. Salvador. 2005. Disponível em: <<http://www.boletimjuridico.com.br/doutrina/texto.asp?id=952>>. Acesso em: 15.set.2016.

SERASA EXPERIAN. **Pedidos de recuperações judiciais batem recorde nos primeiros quatro meses do ano, revela Serasa Experian**. 2016. Disponível em:
<<http://noticias.serasaexperian.com.br/pedidos-de-recuperacoes-judiciais-batem-recorde-nos-primeiros-quatro-meses-do-ano-revela-serasa-experia/>>. Acesso em: 20.jun.2016.

SOUSA, D. C. **Os avanços da nova lei de falências**. 2008. Disponível em:
<http://www.ambitojuridico.com.br/site/index.php?n_link=revista_artigos_leitura&artigo_id=2724>. Acesso em: 26.mai.2016.

TV JUSTIÇA. **Recuperação Judicial**. 2016. Disponível em:
<<http://www.tvjustica.jus.br/index/detalhar-noticia/noticia/324741>>. Acesso em: 15.set.2016.

VALOR ECONÔMICO. **Recuperação Judicial**. 2016. Disponível em:
<<http://www.valor.com.br>>. Acesso em: 15.set.2016.