



EletoRevista

Revista Científica e Tecnológica

Institutional Business Consultoria Internacional

ISSN Nº: 1983-2168

JANEIRO / 2009

Professor Istvan Kasznar PhD.

Professor Titular da Fundação Getúlio Vargas, na EBAPE – Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas;

Professor – Conferencista do IBMEC; PUC – Pontifícia Universidade Católica e UERJ – Universidade do Estado do Rio de Janeiro.

Economista – Chefe da ACREFI

CEO da IBCI – Institutional Business Consultoria Internacional.

Conselheiro Econômico do Instituto Dannemann Siemsen da Propriedade Industrial – IDS.

istvan@fgv.br - istvan@acrefi.org.br - istvan@ibci.com.br

Recuperação Judicial e Lei 11.101-05: a Importância da Reforma na Lei de Falências e Concordatas e o Plano de Recuperação Judicial.

Istvan Kasznar – PhD / Professor.

No ano de 2005 instituiu-se no Brasil a Nova Lei sobre as falências e concordatas, emitida a 9 de fevereiro e de número 11.101.

Certamente mais moderna e destinada a dar melhores oportunidades à recuperação e ao salvamento de empresas em problemas, a Lei no. 11.101-05 possui entre outras características importantes a de dar uma concessão, uma chance, uma oportunidade a mais, às empresas que sofrem com sérios problemas de administração, desmonte, perda de receitas, desagregação de acordos políticos que as mantiveram em situações de barreiras artificiais à entrada de concorrentes, insolvência, endividamento, perda ou desaparecimento de rentabilidade, baixos graus de alavancagem operacional e financeira, abertura ao exterior dos mercados, concorrência sem ética nem moral, concorrência agressiva, carga fiscal excessiva vis à vis os concorrentes oriundos do exterior, e situações afins.

O requerimento de Recuperação Judicial se faz usualmente na forma prevista nos artigos 47 e 48 da Lei 11.101 / 05.

Uma vez feito o pedido de entrada na recuperação judicial, caso deferida em juízo por uma vara de Justiça Empresarial, a empresa pedinte deverá apresentar um Plano de Recuperação Judicial.

É preciso ser bem atento a prazos, posto que a Recuperação Judicial possui naturalmente seus ritos, tempos e momentos. Errar um prazo e não atendê-lo pode pôr tudo a perder, e em certos casos interor recursos na Justiça pode não adiantar.

Vale o que está escrito na Lei; vale o que está editado no Diário Oficial; vale o que os juízes da Vara Empresarial que acolheu um processo decidirem e emitirem como parecer.

Este Plano de Recuperação Judicial, ou PRJ, se constitui num instrumento fundamental de apresentação e defesa de interesses empresariais, porquanto será a defesa da viabilidade de existência e de manutenção das atividades da empresa a futuro perante a

Justiça; será montado sobre estudos de fluxos de caixa, para demonstrar que a empresa possui recuperação financeira em prazo previsível; mostrará os bens e ativos avaliados que a empresa possui para continuar exercendo as suas atividades; e corresponde a uma autêntica bússola que orientará as ações estratégicas da empresa, com vistas a sair de seus problemas.

O Plano de Recuperação Judicial – PRJ é um instrumento econômico, financeiro, mercadológico e jurídico. Ele solicita a junção de esforços de profissionais de áreas numerosas de uma empresa, para que se pense se realmente a empresa é viável num horizonte temporal de longo prazo; se existe efetiva e realmente indicação de lucros auferíveis a futuro, que superem as dívidas existentes; se são positivas as chances de voltar ao mercado e de assumir uma posição que venha a gerar capital próprio positivo; se é possível oferecer aos credores condições aceitáveis de pagar as dívidas num prazo de dois anos, a partir do deferimento do prazo de recuperação judicial; se é preciso negociar prazos bem mais extensos, o que é o usual, sem considerar, porque não são incluídas nem solicitadas, as dívidas fiscais; e se é possível juntar esforços com os colaboradores, para aproveitar ao máximo o período de dois anos que é concedido, para arrumar a casa.

Ao montar e contratar um Plano de Recuperação Judicial, o Conselho de Administração e o Presidente de uma empresa precisam avaliar bem se o fazem porque querem apenas estender o período de sobrevida da firma, ou porque realmente acreditam que possuem oportunidades e capacidade de ultrapassar um período recente e atual de grandes problemas e vicissitudes.

É complexo este momento, posto que o dono da empresa, os acionistas, os executivos da organização, e até a população de um modo geral podem nutrir simpatias e sentimentos por uma organização.

Empresas tradicionais, cuja dimensão foi grande no passado, podem sofrer muito com o seu processo de desagregação. Imobilizadas com máquinas e equipamentos de outros tempos, cuja produtividade é bem menor que a de equipamentos de última geração, trazidos do exterior após o período de distensão e permissão crescente de importações, essas empresas podem não ser páreo para seus novos e agressivos concorrentes.

Empresas que desfrutaram da criação legal de obstáculos à entrada em seus mercados, de concorrentes, por décadas, podem sentir com uma penada e mudança de ideologia ou grupo político assumindo o poder, os efeitos de sua perda de forças e alianças estratégicas.

Empresas que mantiveram-se as mesmas, e cujos dirigentes não se modernizaram na Nova Economia, perderam o passo. Seu mercado pode existir, mas se as mentes dos dirigentes não se atualizaram aos tempos das comunicações em tempo real; da minimização de estoques e empréstimos; e da terceirização, é bem capaz que não tenham chances de sobreviver no mercado.

Portanto, é fundamental que se faça e se estabeleça um diagnóstico organizacional completo, para definir e conhecer a situação real de uma empresa e propor medidas integradas e coerentes, que possam tirar uma empresa de seus problemas, caso se torne evidente que as oportunidades de ganhar e lucrar são maiores que as de simplesmente fechar as portas.

O que se pretende com o Plano de Recuperação Judicial – PRJ.

São bem variadas as razões que levam ao pedido de recuperação judicial, com vistas a ter dois anos para “pôr a casa em ordem”. Entre elas, destacam-se as seguintes.

- Para ganhar tempo e “pôr a casa em ordem”;
- Para conhecer melhor suas próprias potencialidades, a nova realidade do mercado e adequar-se a ele administrativa, diretiva, econômico-financeira, legalmente e outras;
- Para suspender todas as ações e execuções que são movidas em face da empresa problemática;
- Para desbloquear valores penhorados on-line;
- Para a suspensão imediata das exigências de valores devidos por conta de operações de crédito; de exigências e de demandas trabalhistas, o que inclui garantias de natureza real ou pessoal;
- A dispensa imediata e urgente da apresentação de certidões negativas solicitadas por entidades e empresas públicas, para que a empresa requerente volte a exercer suas atividades;
- A dispensa de barreiras burocráticas de Estado, para que a empresa tenha condições e capacidade de fechar contratos com órgão e entidades governamentais;
- Para contar com um Administrador Judicial;
- Para ter os assuntos formalizados, dentro da Lei, conformes com a boa prática econômica e jurídica, ante o Ministério Público; as Fazendas Públicas federal, Estadual e do município onde se localiza a sede;
- Para dispor da expedição e da publicação do edital previsto conforme cada caso no § 1º do artigo 52 da Lei 11.101-05;
- Para num novo processo de relacionamento, prestar contas demonstrativas mensais pelo tempo que o processo durar;
- Para dar força e fé aos seus colaboradores, com a meta de superar os momentos difíceis e em dois anos estar novamente em condições de trabalhar normalmente.

À luz das considerações anteriores, quatro temas merecem atenção especial de quem faz e desenvolve o Plano de Recuperação Judicial. Serão eles apresentados em síntese a seguir, como fruto dos trabalhos na área de recuperação de empresas, pela IBCI.

Laudo pericial de avaliação econômico – financeira.

O laudo pericial de avaliação econômico – financeira fornece uma posição analítica desenvolvida por profissionais de Economia, Finanças, Contabilidade, Auditoria, Direito Econômico e Controladoria, mormente, que estima e projeta o valor da empresa por dado período de tempo.

Este laudo de avaliação há de considerar o valor dos ativos existentes na empresa; a sua capacidade de utilização; o mercado e a demanda; os preços praticados e praticáveis; os

créditos e recebíveis, contrapostos com as dívidas, inclusive as fiscais, trabalhistas e financeiras.

A rigor, o que se visa é determinar se ao valor atual o fluxo de entradas previstas será maior que o fluxo de saídas. Caso o valor atual líquido for positivo e significativo, a empresa terá valor, logo mostrará capacidade de geração de riqueza. A este se chamará de *good-will*.

Caso ao valor atual o fluxo se revele insistentemente negativo, surgirá o *Bad-Will*, isto é, um valor negativo, o que mostrará a inviabilidade de continuação da empresa.

O relevante é que se possa demonstrar a viabilidade da empresa e sua real capacidade de recuperação. Neste sentido, é de bom alvitre utilizar hipóteses que sejam realistas, prudentes e essencialmente honestas.

Hipóteses e projeções mal elaboradas, abusivas e sem credibilidade são por razões óbvias o objeto de ataque e agressão justificada por parte de credores. Eles podem na hora da defesa e solicitação de um Plano de Recuperação Judicial recusar um plano, justificadamente, sobre estas bases.

O Laudo haveria de ser assinado por quem possui real experiência e saber no ramo. O processo de avaliação requer conhecimentos de macroeconomia; microeconomia; finanças empresariais; finanças corporativas; matemática financeira; projetos de investimento; direito; tecnologia; organização, métodos, sistemas e inteligência gerencial.

Avaliação de bens; Avaliação de ativos; Avaliação de Intangíveis.

Freqüentemente, após a quebra e a iliquidez empresarial, os credores processam a empresa e procuram na Justiça bloquear, arrestar e penhorar seus bens.

Os bloqueios on-line tiram a capacidade de pagamento e tornam particularmente difícil a capacidade de sobrevida da empresa.

Quando muito, a empresa volta-se à venda discreta de seus bens tangíveis, em parte ou no todo, com a meta de se capitalizar. O risco está em ser descoberto no ato de vendas de imóveis, máquinas e equipamentos, e aparecer mais uma enxurrada de ações de fornecedores dedicados ao bloqueio dos ativos pretendidos de serem postos à venda.

Por estas razões, seja para venda em condições superáveis das vicissitudes existentes, seja para venda de bens que servem de garantia de pagamento de dívidas com fornecedores, seja para fazer funcionar bens tangíveis e intangíveis que recuperarão os pagamentos junto aos credores dos tipos I (trabalhistas); tipo II (fornecedores); e tipo III (quirografários), é preciso fazer uma avaliação de ativos bem qualificada, detalhada e realista.

A avaliação há de levar em consideração o estado dos equipamentos; o grau de utilização e portanto de ociosidade; a capacidade de reposição, em especial se os equipamentos são importados; a demanda de mercado; o preço de mercado; o preço de reposição e o preço histórico.

Penhoras

A empresa insolvente e com problemas de liquidez tende a pagar o que lhe é estritamente imprescindível para sobreviver por mais uns meses e procura fazer acordos com fornecedores e instituições que podem conceder prazos.

Ao não pagar, enfrenta crescentes atritos e desgastes de relacionamento com os seus fornecedores. Não raro, na medida em que o tempo passa, os fornecedores vão aumentando a pressão sobre a empresa devedora, seja antes, seja depois da recuperação judicial. Ameaçam em protestar títulos; cobram na justiça; acionam advogados para processar a empresa; e visam penhorar todo e qualquer recurso bancário e bem que consigam identificar, a seu próprio favor.

Deste ponto de vista, é imprescindível que se evite a falta de comunicação, a acefalia de comunicação, a entropia, com relação aos trabalhadores (classe I); aos fornecedores (classe II) e aos quirografários (classe III).

Revela a experiência que o bom contato, amiúde, com os fornecedores, pelo devedor, leva a acordos melhores, menos complicados e bem mais realizáveis.

Portanto, é preciso que a empresa em apuros, que entrará ou estará por entrar em recuperação judicial, se comunique ao máximo com os seus credores.

Cada credor possui uma natureza diferente, um interesse diferente e um valor a receber de montantes diferenciados. Deste modo, é importante tratar cada classe de credor de forma diferente e fazer um acordo imediato em especial com a classe I.

A classe I, trabalhista, possui freqüentemente milhares de dívidas abertas e pequenos valores a pagar aos ex-funcionários. Se a empresa não paga, então recebe uma enxurrada de ações contra ela e isto complica a sua vida com advogados, freqüentemente no país inteiro (no caso de existirem filiais).

E há escritórios de advocacia, especializados na defesa de seus clientes, que possuem extraordinária habilidade em penhorar bens e contas correntes.

Antes que isto aconteça, é importante gerar na empresa a Lista ABC, ou a Lista por decís, de identificação dos “quantos dos 10% maiores credores tem quanto X% a receber”, para determinar o que, o quanto e o como melhor pagar.

Quando o quadro é extremo, de inadimplência geral e se entrou no pedido de recuperação judicial, a situação muda, posto que não há mais como diferenciar credores e todos entram no processo de tratamento igual, com equidade. E as penhoras se repetem.

Lidar e dialogar com a Justiça é essencial, para comunicar novidades; sensibilizar sobre a realidade e encontrar os mais corretos procedimentos.

Relação com credores.

O respeito e a comunicação com os credores são um elemento vital do processo de solicitação e evolução de um Plano de Recuperação Judicial.

A equipe da presidência, da diretoria e das gerências que montará o PRJ precisará atender adequadamente esta questão. Isto porque haverá tantas indagações e questionamentos, quantos credores houver, a reclamarem os seus direitos.

A relação com os credores de preferência haverá de ser: clara; transparente; comunicativa; atualizada; aberta e sincera. Melhor mostrar a realidade, como ela é, que “esconder” algo, o que gera as mais complicadas especulações.

Mostra a experiência que desprezar os credores e sua relação com eles, é caminho aberto a crises maiores e processos bem mais caros.

Esta área, a dos credores, é nevrálgica para uma empresa que quer se recuperar. Por ser de tamanha importância, é de bom senso que exista um grupo de profissionais internos e tarimbados, da empresa, lidando com o assunto.

Diversas empresas e seus dirigentes se retraem ou visam evitar entrar em contato com os trabalhadores, os sindicatos, os fornecedores e os quirografários. Isto é equivocado. Mesmo que se possam esperar “agressões”, críticas acaloradas e ameaças de todo tipo, é preciso que o devedor assuma uma posição clara e comunicativa, baseada na realidade, para mostrar o que e como enfrenta seus desafios.

A superação dos problemas está no diálogo.

Este não pode ser delegado a quem de fora da empresa.

Bibliografia

Administração e Avaliação de Ativos Tangíveis e Intangíveis; IBCI – Diretoria Técnica; volumes I e II; 2008; www.ibci.com.br

Bayma de Oliveira, Fátima; Coordenadora do livro Recuperação de Empresas; autor Kasznar, Istvan; capítulo Estresse empresarial no Brasil e a nova Lei de Falência e Recuperação de Empresas; Pearson Prentice Hall – FIRJAN / CIRJ / SESI / SENAI / IEL ; Fundação Getúlio Vargas – FGV; São Paulo; 2006.

Credores rejeitam plano de recuperação e Varig fica mais próxima da falência; Folha On-line; Clarice Spitz; 17/07/2006.

Entenda o processo de Recuperação Judicial da Varig; Folha On-line; www1.folha.uol.com.br; 12/12/2005.

Justiça mantém recuperação da Varig e afasta controladora; Conjur – www.conjur.com.br

Kasznar, Istvan; Ação Estratégica Aplicada a Negócios; Documento da Diretoria Técnica da IBCI – Institutional Business Consultoria Internacional Ltda.; 2009.

Kasznar, Istvan; Business Plan – Como Fazer; Documento da Diretoria Técnica da IBCI – Institutional Business Consultoria Internacional Ltda.; 2009.

Kasznar, Istvan; Business Plan e Planejamento Estratégico com ótica de Balanced Scorecard – 2001 / 2005; Documento da Diretoria Técnica da IBCI – Institutional Business Consultoria Internacional Ltda.; 2009.

Kasznar, Istvan; Cenários Macroeconômicos e Avaliação com Projeção Estratégica Aplicada a Negócios; Documento da Diretoria Técnica da IBCI – Institutional Business Consultoria Internacional Ltda.; 2009.

Kasznar, Istvan; Como Avaliar Máquinas, Equipamentos, Imóveis e Capital Intelectual; in: Engenharia de Avaliações e Avaliação de Ativos; IBCI – Diretoria Técnica; volumes I , II e III; 2009; www.ibci.com.br

Kasznar, Istvan; Falências e Concordatas de Empresas, Modelos Teóricos e Estudos Empíricos (1978 – 1982/87); Prêmio *Hors Concours* Brahma de Administração – 1988; Edição do SBERJ – Sindicato dos Bancos do Estado do Rio de Janeiro; Rio de Janeiro; Brasil; 1988.

Kasznar, Istvan; *Project Finance* – Engenharia Financeira; Editora COP - TAMA e Suma Econômica; livro e vídeo; 2003.

Kasznar, Istvan; capítulo A avaliação econômico – financeira da Propriedade Intelectual – Os doze métodos mais consagrados; em Propriedade Intelectual: Plataforma para o

Desenvolvimento; organizado por Gert Egon Dannemann; Instituto Dannemann Siemsen de Estudos Jurídicos e Técnicos; Editora Renovar; 2009.

Kasznar, Istvan; *Advanced Valuation of the Transport System and its Logistics*; Internal paper for the VIII Seminar of Baro-Termo Aparelhos Ltda., for Companhia Vale do Rio Doce – CVRD; 388 pages; 1985.

Lei número 11.101-05; Presidência da República; portal do governo.

Motta, Mário e Kasznar, Istvan; Laudo Avaliatório – O que é e como fazer para Ativos Tangíveis; Adaptação do caso da SATA; IBCI – *Institutional Business Consultoria Internacional Ltda.*; 2009.

Plano de Recuperação Judicial da SATA – Serviços Auxiliares de Transporte Aéreo (Empresa solicitante de Recuperação Judicial).

Plano de Recuperação Judicial da Varig S. A. – Viação Aérea Rio-Grandense; Rio Sul Linhas Aéreas S. A. e Nordeste linhas Aéreas S. A. (Em recuperação Judicial).

TJ-RJ – Varig continuará em Recuperação Judicial; Jurisway; 16 de Julho de 2008.