



Brasil

O *Turnaround Management* no Brasil

Late turnaround: A gestão da recuperação no contexto da nova lei.

Aos interessados em se afiliar,
patrocinar, receber informações,
e participar nos eventos e atividades
da TMA Brasil, consultar nosso site
www.tmaBrasil.org



Sobre a TMA Brasil

A Turnaround Management Association do Brasil - TMA Brasil é uma associação fundada em 2009, sendo o braço brasileiro da Turnaround Management Association, a mais prestigiada associação mundial que há 20 anos reúne profissionais envolvidos com recuperação da performance e do valor em empresas e organizações em geral. Entre seus membros, encontram-se empresários, administradores, gestores, investidores, financiadores, advogados, consultores, contabilistas, magistrados, administradores judiciais, acadêmicos e outros profissionais engajados na geração de valor nos processos de reestruturação, recuperação ou de liquidação de empresas.

A TMA Brasil tem atualmente 160 profissionais associados no Brasil e quase 9000 em outros 18 países, trabalhando sob um sério código de ética e dedicando parte de seu tempo para ajudar a desenvolver a indústria da gestão da reestruturação e recuperação de empresas que passam por momentos de desafio operacional ou em crise financeira, objetivando aperfeiçoar e capacitar profissionais envolvidos com o turnaround management através de seminários e publicações.

A TMA Brasil atinge seu propósito através da atuação de seus comitês. O Comitê de Práticas de Gestão (CPG), responsável pela redação deste texto, tem como objetivo fomentar debates e a produção de conteúdo para eventos, cursos e publicações, visando o desenvolvimento e melhores práticas relacionados à gestão operacional da recuperação, reestruturação ou mesmo liquidação de empresas.

Sobre esta publicação

A TMA Brasil trabalha em uma série de artigos sobre gestão do turnaround, ramo da administração que trata das particularidades envolvidas no diagnóstico, enfrentamento e superação de crises por que passam as empresas. São três capítulos, que abordam fases distintas do processo.

O primeiro capítulo publicado, **Late turnaround: A gestão da recuperação no contexto da nova lei**, trata do que pode-se considerar a fase mais aguda da crise: quando a empresa precisa proteger-se dos credores para recuperar-se, buscando amparo na lei 11.101/05, também conhecida como a Nova Lei de Falências e Recuperação de Empresas.

Os próximos capítulos são: **Early turnaround: Antevendo os sinais e antecipando-se à crise**, que aborda a fase antecedente, quando a crise mal começa a se manifestar e na qual as chances de recuperação são maiores; e

A retomada: A estabilização e o desenvolvimento sustentável, que analisa o pós-crise, ou seja, ações que a empresa deve tomar para que a recuperação realmente seja bem-sucedida no médio e longo prazo sem recaídas.

A TMA Brasil espera assim contribuir com a discussão desses temas tão importantes para a vida das organizações e, por conseguinte, para a economia brasileira.

Prefácio

Não tenho conhecimento de nenhum indivíduo, empresa ou mesmo país que jamais tenha passado por uma fase de crise. Pelo contrário, todas as pessoas ou organizações de sucesso provavelmente percorreram um árduo caminho até alcançá-lo, durante o qual enfrentaram e superaram momentos de dificuldade extrema. Alguns ficam pelo caminho; outros aprendem, se fortalecem e crescem após uma adversidade.

O Pão de Açúcar está inserido nesse segundo grupo. No final da década de 80, a empresa estava mergulhada numa grave crise. Disputas internas consumiram boa parte da energia dos executivos, e a busca pela eficiência e competitividade que sempre caracterizou o grupo ficou em segundo plano. Isso quase levou a empresa a sucumbir diante de conjuntura econômica desfavorável. Era o momento de mudar.

No segundo semestre de 1990, assumi o posto de principal executivo da empresa e iniciei imediatamente as reformas para superar a crise. Comecei por medidas emergenciais de ajuste do caixa da companhia (a exemplo: venda da antiga sede do grupo, feita por um valor abaixo da avaliação de mercado, mas que gerou recursos preciosos para manter o foco no negócio). Em seguida passei a enfrentar as questões estruturais.

Em 1987, o Pão de Açúcar tinha 57.000 funcionários e terminou 1991 com 23.000. Grande parte da diretoria foi substituída e alguns dos níveis hierárquicos que me separavam do gerente da loja foram eliminados. Lojas que não tinham condições de serem recuperadas dentro de novos padrões de desempenho foram fechadas (nessa fase contabilizamos 169 fechamentos). Algumas unidades de negócio que não agregavam valor foram descontinuadas e enxugamos toda a estrutura do grupo. Foram medidas dolorosas, mas absolutamente necessárias para a sobrevivência da empresa.

Como resultado dessas medidas o Pão de Açúcar fechou 1991 com um pequeno lucro, desempenho superior ao dos seus principais concorrentes. Era minha primeira grande experiência de turnaround.

A velocidade e alcance das decisões para superar uma grave crise são exemplos das particularidades da gestão do turnaround. A gestão de crises ainda não ocupa o espaço adequado nos cursos de administração no Brasil e executivos com tais competências ainda são raros. Por isso considero importante a iniciativa da TMA Brasil de discutir o tema de forma estruturada e multidisciplinar. Este artigo é um convite para o leitor se aprofundar no tema e, assim, tornar-se mais um agente da recuperação de empresas.

Abilio Diniz

O turnaround management no Brasil

Late turnaround: A gestão da recuperação no contexto da nova lei.

Autores:

André Moraes Marques
Carlos Brider Prates
Eduardo Lemos
Fabio Bartolozzi Astrauskas
Luiz Cláudio Salgueiro Galeazzi
Marcos Seiiti Abe
Mauro Luiz Dias de Faria
Renato Soffner Diccini
Rogério Silveira Monteiro

Organização:

Turnaround Management Association do Brasil - TMA Brasil
Comitê de Práticas e Gestão
Novembro/2009



Sumário

Sobre a TMA Brasil	02
Sobre esta publicação	02
Prefácio	03
Resumo	05
Abstract	05
Introdução	06
O plano turnaround dentro da Recuperação Judicial	08
1. Período pré-petição	10
2. Petição Inicial – Pedido de Processamento da Recuperação Judicial	12
3. Decisão Judicial Inicial: Deferimento ou Indeferimento do Processamento da Recuperação Judicial (próximos eventos pressupõem o Deferimento)	13
4. Publicação da Lista de Credores pela Devedora	15
5. Publicação da lista do Administrador Judicial	16
6. Convocação da Assembléia Geral de Credores	17
7. Assembléia Geral de Credores	18
8. Fim do Período de Proteção e início da execução do Plano	19
O plano turnaround dentro da Recuperação Extra-Judicial	20
1. Vantagens do plano extrajudicial	21
2. Recuperação judicial impositiva	22
3. Procedimentos para a homologação do plano de recuperação extrajudicial	23
Discussões finais	24
Bibliografias	25

Resumo

O *turnaround management*, modelo de gestão voltado à recuperação de empresas em crise, vem, nos últimos anos, recebendo cada vez mais a atenção dos profissionais que atuam em organizações em dificuldades de performance, assim como de empresários que vivem em suas empresas momentos de *stress*. No Brasil, além da melhoria promovida por instituições relacionadas ao mercado de capitais, agências reguladoras, Banco Central, entre outras, esta cultura também vem sendo aprimorada a partir do advento da Nova Lei de Recuperação e Falência de Empresas quando o Estado brasileiro deixa o papel de tão-somente dar uma concessão, uma última e improvável chance, para empresas já em estado pré-falimentar de equacionar suas dívidas, e passa a estimular a efetiva reabilitação da atividade econômica. Nesse novo contexto dos institutos da recuperação judicial e da recuperação extrajudicial, que tipicamente caracteriza o *late turnaround*, o plano de recuperação assume um papel central na comunicação, negociação e percepção de valor de acordo com estratégia, recursos e cenários alternativos voltados à mudança organizacional. O novo contexto clama por gestores capazes de recuperar valor em ambiente de crise e a confiança dos diversos *stakeholders*. Este capítulo tem o propósito de refletir sobre a essência do *turnaround management* na fase em que tal abordagem é culturalmente mais reconhecida atualmente no Brasil: a do *late turnaround* à luz da nova lei em vigor.

Palavras Chave: Turnaround; Gestão da Recuperação; Lei 11.101/2005; Lei de Recuperação e Falência de Empresas; Crise Financeira

Abstract

Turnaround management is a management approach for companies into crisis. It has been gradually gaining in the last years the attention of managers and non-executive directors in companies struggling for performance or in financial distress. In Brazil, besides the improvement of institutions like financial markets, regulatory agencies, central bank, among others, the corporate turnaround culture has been promoted by a new recovery and bankruptcy legislation. The Brazilian State no longer concedes a last wish in the death row but stimulates proper workout and recovery. The late turnaround culture is being promoted by this new context of the law and the turnaround plan assumes a central role in communication, negotiation and alignment of values according to strategy, resources, and alternative scenarios for real organizational change. The new moment calls for managers capable of recovering value and stakeholder confidence in a crisis situation. This chapter reflects on the essence of turnaround management in the stage in which, at present, it is best recognized culturally in Brazil: the *late turnaround* stage under the spotlight of the new law.

Key Words: Corporate Turnaround; Turnaround Management; Bankruptcy Code.

Introdução

As crises organizacionais fazem parte da evolução natural dos sistemas econômico-financeiros, devendo ser analisadas e contempladas nos diversos cenários e estágios de uma empresa. Todavia, ao deparar-se com estes acontecimentos, quer sejam motivados por situações globais, setoriais e/ ou particulares, as organizações deparam-se com momentos depreciativos, seja em sua performance, imagem e também valores.

Uma situação de recuperação (*turnaround*) se caracteriza quando uma empresa ou unidade de negócio tem performance que demande ações corretivas, sem as quais poderá entrar em processo falimentar em futuro previsível (SLATTER, 2009). Tal definição não se limita às organizações que passam por crise (de liquidez, solvência e/ ou inadimplência), ou que estejam em recuperação judicial ou extrajudicial.

A necessidade de uma gestão da recuperação (*“turnaround management”*) se distingue quando um negócio encontra-se estagnado, com desempenho abaixo da média de seus pares, com ativos subutilizados e sob uma gestão ineficaz, que se protela meses ou anos em uma fase anterior à inevitável deflagração da crise (a menos que exista uma inexorável fonte de recursos disponível a sustentá-lo indefinidamente).

A gestão da recuperação exige uma abordagem vigorosa para tirar a organização da rota da liquidação ou falência. Sua característica fundamental é o senso de urgência e a velocidade com a qual as ações devem ser tomadas para salvar a empresa da eminente possibilidade de quebra e/ ou para re-soerguer os seus valores e a sua performance de maneira sustentável.

O trabalho associado à gestão da recuperação assume dois perfis distintos, de acordo com o momento em que ele se deflagra numa organização. Quanto mais cedo é esse momento, relativamente à saúde financeira da empresa, maiores são as chances de sucesso do *turnaround*. A gestão da recuperação pode ocorrer anteriormente à crise, iniciada e conduzida autonomamente pela empresa sem necessidade de ingerências da parte de credores e também conhecida como *early turnaround*; e pode ocorrer depois de deflagrada a crise, quase sempre disparada ou agenciada pelos credores, também conhecida como *late turnaround*.

Quando os principais indicadores econômico-financeiros e operacionais de uma organização são monitorados de perto e a necessidade de uma gestão da recuperação é objetivamente identificada, assim que detectados os sinais pré-monitores de crise, o trabalho da recuperação se caracteriza como *early turnaround*.

A título de exemplo, lista-se alguns desses “sintomas do declínio”: perda de liderança interna; discussões e trocas de executivos; falta de estratégia e estagnado senso de missão e de planejamento; baixa motivação e alta rotatividade de recursos humanos-chaves; repetidos lançamentos malogrados de produtos; falta de investimentos em pessoas e tecnologia; perda de clientes históricos; atrasos nos pagamentos a fornecedores e alongamento nos prazos; afrouxamento da política de crédito; qualidade decadente de atendimento e de serviço a clientes; problemas recorrentes com processos e sistemas internos; estoques e materiais descontrolados; paralisia analítica e ofuscamento da razão nas tomadas de decisões; inebriado senso de urgência; situações litigiosas arrastadas; maior tempo da direção dedicado a bancos e advogados etc.

Apesar da importância de uma massiva aculturação do *early turnaround*, justamente quando as chances de recuperação são maiores, a cultura do *turnaround management* no Brasil começa a formar raiz a partir do *late turnaround* e, mais especificamente, já no contexto dos institutos da nova Lei de Recuperação e Falências de Empresas, ou seja, quando a crise em uma organização chega ao ponto de obrigá-la a procurar proteção judicial. Ao contrário do *early turnaround*, no *late turnaround* a empresa encontra-se em “UTI”, no meio de uma crise e em estresse com credores, necessitando de amparo do judiciário para solucionar as divergências

e sujeita ao cumprimento de várias obrigações com partes relacionadas.

Neste sentido, o novo arcabouço legislativo é uma das portas de entrada à cultura de *turnaround* no nosso país, clamando maior envolvimento de práticas de gestão e soluções financeiras a elas distintas. Entretanto, é importante ressaltar que um projeto de *turnaround* é um processo muito maior e mais complexo do que a aplicação das regras estabelecidas juridicamente para a salvaguarda da recuperação de uma organização. Estas podem ser consideradas como ferramentas necessárias para a criação das condições essenciais da recuperação de uma empresa e para darem os suportes jurídicos os quais preservarão as relações entre credores e devedores.

O presente capítulo coloca seu foco no *late turnaround*, associando os requisitos para um efetivo planejamento estratégico à preparação e gestão do “projeto de turnaround” no contexto da nova lei de Recuperação e Falência de Empresas.

O plano turnaround dentro da recuperação judicial

Independentemente do estágio do *turnaround* (*early turnaround* ou *late turnaround*) a ser recorrido por uma organização em crise, é recomendável que o modelo do projeto a ser adotado contemple algumas características fundamentais, as quais evidenciarão a formação da coalizão de partes relacionadas em torno de um plano de negócios.

Conforme coloca Astrauskas (2003), em geral os modelos de planejamento estratégico ou planos de negócio contemplam algumas características comuns, tais como (1) definição de um grupo patrocinador que identifique e exponha suas expectativas, (2) uma análise dos aspectos internos à empresa, (3) uma análise do ambiente que influi na empresa, (4) estabelecimentos de metas e objetivos, (5) formulação de projetos ou planos de ação empresarial e (6) avaliação e controle do plano.

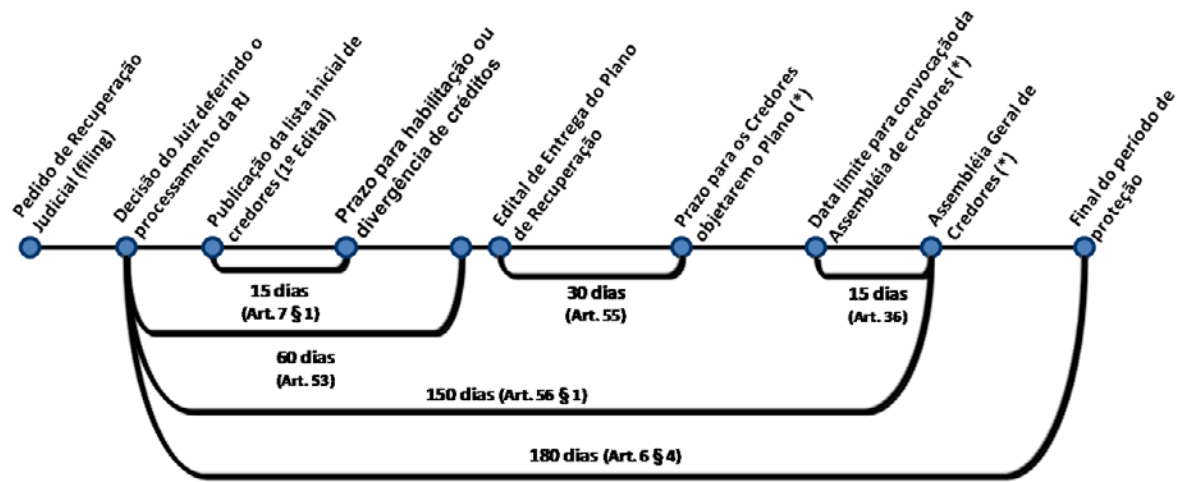
No entanto, as características particulares que envolvem a recuperação de uma organização exigem a construção da confiança por parte dos patrocinadores na capacidade desta em recuperar-se. Tal confiança, segundo pesquisa realizada por Monteiro (2005), é depositada nos gestores da empresa e na estrutura organizacional sob seus atributos de competência e integridade. Tais atributos são elementos objetivos e subjetivos presentes nas empresas e em seus gestores, analisados e valorizados pelos aqui chamados patrocinadores.

A aplicação dos fundamentos acima expostos é preciosa já nos primeiros sinais precursoros da necessidade de *turnaround* em uma organização, preferencialmente antes de se chegar à necessidade de recorrer aos institutos dispostos na Lei da Recuperação e Falência de Empresas.

Tais fundamentos se tornam imprescindíveis à medida que a situação da organização vai piorando - por negligência, inaptidão, ou por causas de força maior no ambiente externo - até se atingir o *late turnaround* e o âmbito do processo de recuperação judicial. Neste capítulo será apresentado o roteiro ao qual poderão ser aplicados tais princípios em linha com os contornos do arcabouço legislativo brasileiro.

Ressalte-se que empresas públicas, sociedades de economia mista, seguradoras e instituições financeiras são excluídas do disposto na Lei de Recuperação e Falência de Empresas e, portanto, do disposto neste capítulo.

No âmbito de um processo de recuperação judicial, o Plano de Recuperação ("Plano") assume função vital de instrumento elaborado pela empresa devedora, que determina como a organização pretende superar a sua crise e a proposta que ela está disposta a fazer a seus credores para reestruturar suas dívidas e viabilizar sua recuperação. Os processos podem variar de acordo com a especificidade de cada situação, no entanto seguem um cronograma de prazos estabelecido, conforme *timeline* abaixo, e tem normalmente os seguintes "marcos":



Timeline da Recuperação Judicial

* Se não houver oposição ao plano, a reunião de credores não será convocada e o juiz aprova o plano
 Fonte: Galeazzi & Associados

1 Período pré-petição

1.1 Do ponto de vista jurídico, o processo de recuperação judicial tem início quando uma organização requer ao Poder Judiciário, por meio de uma petição, o deferimento do processamento de sua recuperação judicial. Entretanto, para empresa, o processo começa bem antes, com a preparação da petição inicial em si (a qual deve expor as causas concretas da situação patrimonial do devedor e as razões da crise) e de todos os relativos documentos que a Lei da Recuperação e Falência de Empresas exige que sejam juntados à petição inicial. Entre os referidos documentos, temos os seguintes: demonstrações contábeis relativas aos 3 (três) últimos exercícios sociais e as levantadas especialmente para instruir o pedido (incluindo o relatório gerencial de fluxo de caixa e de sua projeção), certidão de regularidade no Registro Público de empresas; relação dos bens particulares dos sócios controladores e dos administradores, extratos atualizados das contas bancárias e a relação de todas as ações judiciais em que este figure como parte (com estimativa dos valores demandados).

Ainda nesta fase, a organização precisará elaborar relação nominal completa de todos os seus credores (com a indicação do endereço de cada um, natureza, classificação, valor dos créditos atualizados até a data do ajuizamento da petição inicial, assim como origem e vencimentos). Na referida relação, os credores serão agrupados nas seguintes categorias, a saber:

- Classes de credores submetidos à recuperação judicial (credores concursuais):
 - Trabalhistas: credores titulares de créditos derivados da legislação do trabalho ou decorrentes de acidente de trabalho (incluindo detalhes como função, salário, indenizações, além dos valores pendentes de pagamento a cada colaborador);
 - Garantia real: credores titulares de créditos garantia real; e
 - Demais credores: credores titulares de créditos quirografários (sem garantia real e privilégio), com privilégio especial, com privilégio geral e/ ou subordinados.
- Credores não sujeitos aos efeitos da recuperação judicial (credores extra-concursais) como, por exemplo:
 - Fiscais;
 - Credores por ACCs¹ e ACEs²;
 - Credores titulares da posição de proprietário fiduciário (alienação ou cessão fiduciária); e Credores titulares da posição de arrendador mercantil (leasing).

Esta lista é apresentada em juízo juntamente com a petição inicial, sendo que, na fase sucessiva (uma vez deferido o processamento da recuperação judicial), será publicada no diário oficial para que cada credor possa verificar e validar seu crédito.

O período pré-petição é muito importante, pois existem atividades e ações que poderão ser tomadas antes do ajuizamento da petição inicial, auxiliares no processo de deferimento do pedido de recuperação judicial.

O desafio principal de uma organização, além da preparação da petição, é o de analisar a situação dos credores concursais e extra-concursais e iniciar o gerenciamento da comunicação e das expectativas, facilitando assim um eficaz processo de entendimento e negociação entre empresa devedora e credores.

¹ Adiantamento sobre Contrato do Câmbio

² Adiantamento sobre Cambiais Entregues ou Adiantamento sobre o Contrato de Exportação

Dentre os requisitos exigidos por lei para que uma organização possa aderir à recuperação judicial, cita-se:

- Estar regularmente constituída há mais de 2 anos;
- Não ser falida, ou se o foi, encontrar-se com suas obrigações declaradas extintas;
- Não ter obtido concessão de recuperação judicial há menos de 5 anos;
- Não ter obtido concessão de recuperação judicial através de plano especial há menos de 8 anos; e
- Seus empresários, sócios, controladores e/ ou administradores não terem sido condenados por crime falimentar.

2 Petição inicial – pedido de processamento da recuperação judicial

Uma vez estando adequada e em termos a documentação processual, o juízo da recuperação judicial mandará processar a recuperação judicial.

Neste instante, há realização de despacho de processamento, no qual (a) nomeia-se o administrador judicial para organização, (b) determina-se a dispensa da apresentação de certidões negativas para o exercício da atividade (salvo contratação com Poder Público ou para o recebimento de benefícios ou incentivos fiscais ou creditícios), (c) constitui-se o *stay period* (conforme disposto no item 3. abaixo), (d) cria-se obrigação da empresa devedora à prestação mensal de contas aos credores e (e) comunica-se Ministério Público, Fazendas Públicas Federal e Estaduais em que a organização tiver estabelecimento do evento de recuperação judicial.

3 Decisão judicial inicial: deferimento ou indeferimento do processamento da recuperação judicial (próximos eventos pressupõem o deferimento)

Início do Período de 180 dias de Proteção (Art. 64)

Deferido o processamento da recuperação judicial, inicia-se o período de 180 dias de proteção para a empresa, durante o qual ficam suspensas as ações de execução e pedidos de falência ajuizados contra a organização por credores sujeitos aos efeitos da recuperação judicial (*"stay period"*). Nesse momento, tem início a fase de negociação com os credores e elaboração do Plano.

Em um processo de recuperação judicial são os credores da empresa devedora que passam a ter o poder de aprovarem ou rejeitarem o Plano.

Considerando este fato, o objetivo do Plano apresentado pela empresa devedora é o de demonstrar aos seus credores as condições em que organização pretende operar e pagar seus débitos, de forma a minimizar perdas para todos os envolvidos no processo. O Plano também deve demonstrar claramente as necessidades de caixa e propor formas de financiamento, incluindo, mas não se limitando à venda de ativos, inventário, liberação ou substituição de garantias, e/ ou pela entrada de novos recursos (financiamento ou aporte de capital).

Para que a organização atinja este objetivo, é importante que seu Plano contenha:

- 1)** Plano de negócios sólido, com premissas realistas e defensáveis. Na maioria dos casos, é a partir da continuidade do negócio que a empresa irá gerar caixa para pagar seus credores. Deste modo, para que os credores possam suportar o Plano, estes devem acreditar primeiramente na viabilidade e perenidade do negócio;
- 2)** Proposta clara de pagamentos, definindo objetivamente a ordem dos pagamentos de cada classe de credores, período de carência, juros e correções que serão aplicados aos créditos e, principalmente, as condições necessárias para que tais pagamentos tornem-se factíveis; e
- 3)** Demonstração de empenho inequívoco para adotar a medicina da recuperação sugerida por LEMOS e SLATTER (2009) com a necessária liderança e capacidade de execução do plano de negócio não somente para respeitar a proposta de pagamento mas também atingir uma recuperação sustentável.

Em geral, uma organização que busca recuperação judicial requer obtenção de aportes de recursos financeiros inicial para viabilização de seu Plano. Para tanto, quando da redação do Plano, a empresa devedora poderá incluir considerações que promoverão a realização de tais aportes, e desta forma, contribuir com o sucesso do processo de recuperação.

Dentre as alternativas para obtenção destes recursos cita-se a priorização ao financiamento extra-concursal ou DIP Finance, venda ou arrendamento de ativos, venda de estoque, alienação de filiais ou unidades produtivas isoladas, liberação ou substituição de garantias, etc.

É importante que a empresa devedora não restrinja suas alternativas de obtenção de recursos financeiros em seu Plano. Quanto maior o número de alternativas consideradas no Plano, menor a chance de ocorrência de alterações futuras em seu conteúdo. Contudo, a partir do momento em que a empresa devedora aderir à recuperação judicial, esta não mais poderá onerar ou alienar bens, ou direitos, de seu ativo permanente (a menos que tal instrumento conste do Plano).

Não existem prazos nem forma pré-definida em lei para os pagamentos aos credores,

exceto no caso dos credores trabalhistas, que devem ser pagos no prazo máximo de um ano após a homologação do Plano pelo juiz. Além disso, o Plano não poderá prever prazo superior a 30 (trinta) dias para o pagamento dos créditos de natureza salarial vencidos nos 3 (três) meses anteriores à petição inicial, respeitado o limite máximo de 5 (cinco) salários mínimos por trabalhador. Isto possibilita que a organização acomode os pagamentos ao seu fluxo de caixa.

De maneira geral, é muito importante que o Plano seja formatado de forma realista e defensável, pois caso seja descumprido no prazo de dois anos a partir de sua homologação, a falência da organização será decretada pelo juízo da recuperação judicial.

Vale lembrar que o plano em princípio não abrange todos os credores, como por exemplo, aqueles extra-concursais que detêm créditos decorrentes de adiantamentos sobre contratos de câmbio (ACC/ACE), de arrendamento mercantil e de alienação fiduciária, cuja negociação deverá ocorrer separadamente. Como tais credores podem pedir a falência da organização a qualquer momento, esta deve tentar acomodá-los dentro do Plano (mesmo sem a obrigatoriedade de sua adesão), com a devida concordância dos demais credores a sua prioridade no recebimento.

Credor da Albertina pode virar sócio

Os maiores credores da Cia. Albertina, usina de açúcar e álcool sediada em Sertãozinho (SP) e que entrou com pedido de recuperação judicial no fim do ano passado, podem se tornar acionistas da usina, conforme informações de seu gestor interino, Marcelo Milliet. Ainda não há, porém, negociação em curso. (...) Com sua adesão ao plano, o HSH liberou estoques que tinha como garantia para venda e se comprometeu a fazer empréstimos no valor equivalente ao valor obtido com estes produtos. No atual estágio, explicou Milliet ao Valor, há duas opções para o destino da Albertina: a realização de um leilão judicial para a venda da usina, que poderá ocorrer até dezembro de 2010, ou a entrada de um sócio "forte", talvez um dos credores citados.

Com a liberação dos estoques por parte dos credores da Albertina, foram gerados fundos suficientes para os trabalhos de manutenção da safra, para o retorno dos pagamentos a funcionários e alguns credores, respeitando as decisões aprovadas no plano.

Fonte: Valor Econômico – 07/07/09

4 Publicação da lista de credores pela devedora

A partir da publicação do edital contendo a lista de credores elaborada pela empresa devedora, os credores têm até 15 dias para verificar o seu crédito e eventualmente impugnar valores ou classes ou ainda habilitar novos créditos eventualmente não incluídos.

5 Publicação da lista do administrador judicial

60 dias após o deferimento (Art. 7º, §1º)

Após o deferimento do processamento da recuperação judicial, a organização tem até 60 dias para apresentar em juízo seu Plano. Caso não o faça, terá sua falência decretada pelo juízo da recuperação judicial.

Os credores, por sua vez, terão até 30 dias (contados a partir da data de publicação do edital de recebimento do Plano ou da data de publicação do edital contendo a relação de credores elaborada pelo administrador judicial, o que ocorrer por último) para analisar o plano e eventualmente rejeitá-lo. Como são os credores que aprovam o Plano, é fundamental que este seja realista e defensável, pois de nada adianta para organização, a fim de tentar facilitar a aprovação do Plano, propor algo que não possa cumprir, correndo inclusive o risco de ter decretada sua falência por eventual descumprimento ao disposto e acordado no Plano.

O Plano da empresa devedora pode, ainda, contemplar o pagamento de parcelas com valores menores para todos os credores. Estes pagamentos podem não ser representativos para os grandes credores, mas podem proporcionar a quitação completa de vários credores menores, aumentando assim a atratividade do Plano para uma maioria.

Outra proposta que pode ser considerada no Plano da empresa devedora é o tratamento diferenciado a fornecedores essenciais a sua continuidade operacional. Como o pagamento de todos os demais credores, na maior parte dos casos, dependerá do sucesso das operações, este tratamento diferenciado a fornecedores/ parceiros chave é normalmente bem visto e aceito pelos demais credores.

Além disso, o Plano poderá prever alternativas diferentes para credores em condições congêneres. Em outras palavras, é possível que o Plano preveja que um mesmo credor possa escolher, por exemplo, entre o alongamento da dívida ou um pagamento com desconto à vista ou em menor período de tempo.

Caso não haja qualquer objeção por qualquer dos credores, o Plano é considerado aprovado. Por outro lado, se houver objeção por qualquer credor, será convocada uma Assembleia Geral de Credores para votação do Plano.

6 Convocação da assembléia geral de credores

150 dias após o deferimento (Art. 56, §1º)

Conforme exposto acima, caso não haja objeções ao Plano apresentado, este é considerado aprovado, mas ressalta-se que isso raramente ocorre. Assim, na maioria dos casos a organização é obrigada a convocar uma Assembléia Geral de Credores (“Assembléia”) para deliberar sobre a aprovação ou rejeição do Plano.

Para facilitar o processo de aprovação do Plano, recomenda-se que a organização negocie intensamente com os credores na tentativa de acomodar seus interesses, conciliando-os com aquilo que a empresa possa vir a oferecer. Na medida do possível, a empresa deverá ajustar a proposta inicial de maneira a entrar em acordo com a maioria dos credores e, dessa forma, dar-lhes segurança e obter o seu beneplácito.

Plano de recuperação da Bom Jesus é aceito

Os credores da usina sucroalcooleira Bom Jesus aprovaram sexta-feira o plano de recuperação judicial da empresa, que corre na 1ª Vara Civil de Cabo de Santo Agostinho (PE), onde está a sede da companhia. A proposta feita pela Bom Jesus foi aceita por credores que possuem 85,3% do valor devido, sendo rejeitada por apenas um banco e um fornecedor, que juntos têm R\$ 9 milhões a receber.

Com a aprovação do projeto, a companhia da família Pragana terá prazo de até 14 anos para quitar uma dívida de R\$ 63 milhões, sem correção do valor ao longo do tempo. “Sem a recuperação, a usina não teria continuado funcionando até agora”, diz Paulo Rangel Moreira, advogado da Bom Jesus. Segundo ele, os problemas financeiros surgiram quando os bancos passaram a não conceder mais crédito a partir da crise global.

Fonte: Valor Econômico – 07/07/09

7 Assembléia geral de credores

Como ilustrado anteriormente, os credores submetidos à recuperação dividem-se em três classes: trabalhistas, credores com garantia real e demais credores (quirografários, com privilégio especial, com privilégio geral e/ ou subordinados). A aprovação ou rejeição do Plano dar-se-á em Assembléia. O quorum necessário para a instalação da assembléia de credores, em primeira convocação, corresponderá ao número de credores que represente mais da metade dos créditos de cada classe. Numa segunda convocação, a Assembléia instalar-se-á com qualquer número de credores. O Plano deve, em princípio, ser aprovado pelas três classes de credores.

Em regra, o Plano deve ser aprovado (a) pelos credores que representem mais de 50% do total de créditos presentes ou representados em cada classe da Assembléia e, cumulativamente, (b) pela maioria simples dos credores em cada classe presentes à assembléia (independente da classe a que pertençam). Na classe dos credores trabalhistas o plano é aprovado apenas pela maioria simples dos credores presentes na Assembléia, a despeito do valor de seu crédito.

Na hipótese do quorum estabelecido na regra geral não ser alcançado, há uma regra alternativa de aprovação do Plano. Nesta, o juízo poderá aprovar o Plano desde que, em Assembléia, este tenha recebido cumulativamente (a) o voto favorável de credores que representem mais da metade do valor de todos os créditos presentes à Assembléia, independentemente de classes, (b) a aprovação de duas classes de credores pelo critério apontado em (a), e (c) na classe que houver rejeitado o Plano, o voto favorável de mais de 1/3 dos credores pelo critério apontado em (b).

A classe trabalhista é normalmente acessada através de sindicatos de trabalhadores. Recomenda-se que sejam organizadas reuniões antes da Assembléia entre advogados da empresa devedora e representantes de sindicatos para que a primeira possa explicar o seu Plano de forma clara, esclarecer as etapas propostas ao processo de recuperação e, principalmente, para que a empresa devedora possa observar quais são as eventuais insatisfações da classe trabalhista com relação ao Plano a ser apresentado, podendo elaborar alternativas à apresentação no dia da Assembléia.

Com o intuito de garantir o quorum necessário, mas principalmente de demonstrar transparência e boas intenções da empresa devedora perante seus credores, é de extrema importância que reuniões antes da Assembléia também sejam organizadas entre a empresa devedora, seus advogados e seus credores.

Novamente, o objetivo destas reuniões é o de explicar o Plano determinado pela empresa devedora de forma direta e clara, engajar todos os credores no processo de recuperação, explicando quais serão os possíveis cenários futuros à organização e credores, além de capturar eventuais pontos de insatisfação dos credores com relação ao Plano a ser apresentado.

Uma vez obtidos tais inputs, a empresa devedora deverá analisar as exigências dos credores, verificar sua factibilidade e avaliar os riscos de não satisfazê-los, constituindo um plano de contingências.

Uma ferramenta de grande importância a ser utilizada nestas reuniões é a análise do cenário de liquidação da empresa devedora, por meio da qual será demonstrado, para fins de comparação com o Plano, quanto aproximadamente seria pago a cada classe de credores, no caso de uma eventual falência da organização em recuperação judicial.

Ressalta-se, ainda, que no caso do Plano não vir a ser aprovado pelos credores, o juízo da recuperação judicial decretará a falência da organização.

8 Fim do período de proteção e início da execução do plano

180 dias após o deferimento do processamento (Art. 6, §4º)

Aprovado o Plano, a organização deverá implementá-lo e cumpri-lo. Como exposto anteriormente, a lei prevê que em caso de descumprimento do plano de recuperação no prazo de 2 (dois) anos após sua homologação, a falência da empresa será decretada pelo juízo da recuperação judicial.

Como o Plano é baseado em inúmeras premissas sobre as quais a empresa devedora poderá não deter controle, embora não haja qualquer dispositivo legal a esse respeito, é possível que o Plano contemple, na hipótese de descumprimento de qualquer obrigação nele prevista, a necessidade de convocação de nova Assembléia para deliberar sobre eventual alternativa.

O plano turnaround dentro da recuperação extra-judicial

A recuperação extrajudicial caracteriza-se como um meio formal de composição de certos credores, que pode, em determinados casos, ser imposto a uma minoria que não concorde com o Plano de uma organização. O Plano extrajudicial é, na verdade, um contrato solene celebrado entre os credores e devedor. Deve ser revestido de forma escrita e prescinde de homologação judicial para que se torne plenamente eficaz.

Podemos enumerar os seguintes requisitos objetivos aplicáveis a qualquer Plano extrajudicial: (i) viabilidade econômico-financeira (art. 162); (ii) impossibilidade de contemplação de pagamento antecipado (art. 161, §2º); (iii) tratamento benéfico aos aderentes em relação aos demais credores (art. 161, §2º); (iv) anuência de credor com garantia real para venda do bem garantidor (art. 163, §4º); e (v) conformidade com os preceitos legais (art. 164, §3º, II e III).

Ainda não há um consenso quanto ao fato de o ajuizamento de recuperação extrajudicial implicar em suspensão dos direitos, ações e execuções de credores contemplados pelo Plano e que não tenham a ele voluntariamente aderido.

O que se espera do Plano extrajudicial é que ele demonstre ser coerente e passível de solução parcial da situação econômico-financeira na qual a empresa se encontra. Certamente não configura solução para todos os problemas econômico-financeiros da organização, mas traz uma alternativa de atendimento dos interesses de certos credores ou grupo de credores. Por fim, o Plano extrajudicial não pode contemplar a realização de atos que caracterizem o estado falimentar nos termos do art. 94, III, da Lei 11.101/2005.

Não são todos os credores que podem aderir ao Plano extrajudicial. Os seguintes credores não estão sujeitos aos efeitos do processo e do plano de recuperação extrajudicial: credores tributários, trabalhistas, acidentários, titulares de créditos por adiantamento de contrato de câmbio, proprietário fiduciário de bens móveis ou imóveis, arrendador mercantil, proprietário ou promitente vendedor de imóveis cujos respectivos contratos contenham cláusula de irrevogabilidade e irretratabilidade e proprietário em contrato de compra e venda com reserva de domínio. Esses credores são aptos a celebrar acordos paralelos com o credor, nos termos do que prevê o art. 167.

1 Vantagens do plano extrajudicial

Podemos enumerar as seguintes vantagens pertinentes ao Plano extrajudicial devidamente homologado: tratamento mais igualitário entre os credores signatários do Plano, subordinação dos interesses dos credores ao interesse social da organização, possibilidade de venda de ativos (art. 142) e possibilidade de oposição a terceiros. Ademais, a sentença homologatória do plano constitui-se em título executivo judicial.

2 Recuperação judicial impositiva

Conforme mencionado anteriormente, em determinados casos o Plano extrajudicial pode ser imposto a uma minoria que não esteja de acordo com o Plano. Há, portanto, prioridade ao interesse social sobre os individuais dos credores.

O art. 163 da Lei de Recuperação de Empresas e Falências prevê a chamada recuperação judicial impositiva. Ainda que um plano de recuperação extrajudicial se mostre como uma saída para a situação econômico-financeira de uma organização, não é sempre que se encontra pleno consenso entre credores da mesma espécie ou grupo de credores detentores de créditos da mesma natureza e sujeitos às mesmas condições de pagamento.

Nesse sentido, a Lei 11.101/2005 prevê a modalidade impositiva de recuperação extrajudicial. Trata-se da imposição do Plano extrajudicial a credores da mesma espécie ou grupo de credores detentores de créditos da mesma natureza e sujeitos às mesmas condições de pagamento, desde que aprovado por credores que representem mais de 3/5 (três quintos) de todos os créditos de cada espécie por ele abrangidos. Assim, este percentual de 3/5 é calculado dentro de cada grupo ou espécie de credores.

Além dos documentos previstos no art. 162, para a homologação do Plano de que trata o art. 163 é necessário complementar os documentos que contenham a situação patrimonial da organização, além de documentos contábeis e documentos que comprovem a situação de cada um dos credores, nos termos do art. 163, §6, I, II e III.

3 Procedimentos para a homologação do plano de recuperação extrajudicial

A homologação do Plano extrajudicial dá-se no juízo do local do principal estabelecimento do devedor. Recebido o Plano extrajudicial (já negociado e assinado pelos credores), o Juiz ordenará a publicação do edital de convocação dos credores da empresa devedora no órgão oficial e em jornal de grande circulação para que os credores possam apresentar eventuais impugnações.

Dentro do prazo previsto no edital, deverá a empresa devedora comprovar o envio de carta aos credores informando a distribuição do pedido, as condições do Plano e o prazo para impugnação. Os custos pertinentes ao edital são de responsabilidade do devedor. Dentro do prazo de 30 dias, os credores poderão impugnar o Plano alegando, por exemplo, o seguinte: não preenchimento do percentual mínimo para os casos de recuperação extrajudicial impositiva, prática de qualquer dos atos previstos no art. 94, III ou do art. 130, ou descumprimento de qualquer exigência legal.

Na hipótese de ser apresentada alguma impugnação ao Plano, o devedor terá 5 dias para se manifestar a respeito. Decorrido o prazo de 5 dias, o Juiz terá outros 5 dias para apreciação de eventuais impugnações e para decidir acerca da homologação ou não do Plano extrajudicial.

Cabe ressaltar que o Plano extrajudicial devidamente homologado não impede outras modalidades de acordo privado entre devedor e seus credores. Por fim, cumpre salientar que por ter sido instituído em uma legislação relativamente recente, além da ausência de um número significativo de casos práticos, o instituto da recuperação extrajudicial tem ainda um árduo caminho até que se torne uma solução efetiva de turnaround.

Discussões finais

O presente capítulo, cujo objetivo prioritário volta-se a apresentação do momento atual do conceito e processo de um plano de turnaround management associado à realidade brasileira, trouxe aspectos fundamentais para recuperação de empresas, tais como o plano de negócio, a coalizão de interesses e, sobretudo, o amparo legal.

Inicialmente, foram apresentadas características selecionadas do late turnaround sob o amparo da Lei 11.101/2005 – Lei de Recuperação e Falência de Empresas. No entanto, não se pode deixar de enxergar que o turnaround de uma organização trata de um processo de gestão e tomada de decisão com liderança, que deve ir além das exigências e amparos legais, consolidando-se em um plano estratégico, tático e operacional de negócio, envolvendo dimensões mercadológicas, financeiras, produtivas e organizacionais.

Neste sentido, o plano de negócio poderá atender a duas dimensões fundamentais: 1ª) exigências jurídicas da lei; 2ª) plano de mudança organizacional. A primeira dimensão remete ao documento chamado Plano de Recuperação Judicial o qual apresenta a situação atual da empresa, suas ações e resultados esperados para o período de recuperação e a proposta de pagamento aos credores da recuperanda. A segunda estabelecerá o plano de mudança seja no posicionamento de produto-mercado seja internamente na organização objetivando a recuperação da empresa em seus fundamentos estratégicos associados a uma nova visão de futuro.

Evidentemente, um plano de mudança organizacional em um ambiente de recuperação poderá ser estruturado em fases distintas, a fim de atender as prioridades emergenciais e importantes da organização. Assim, em um primeiro momento, deve-se buscar a redução dos níveis de incertezas quanto ao futuro da empresa, priorizando os aspectos estratégicos, técnicos e financeiros. Já em uma fase seguinte, o plano poderá propor uma mudança na cultura e na organização, visando a sustentação do seu desenvolvimento.

Para tanto, o turnaround de uma organização exige líderes capazes de mobilizar os recursos necessários para gerir e atender aos objetivos de curto, médio e longo prazo. Ademais, estes líderes deverão propiciar uma imagem de competência e integridade que possibilitará o restabelecimento das relações de confiança entre os agentes econômicos e sociais envolvidos na recuperação da organização.

Finalmente, é importante ressaltar que os resultados do Plano à luz da Lei de Recuperação e Falência ainda estão sendo validados, tendo em vista a pouca experiência destes processos na realidade brasileira. Entretanto, pode-se supor que pelo exposto acima, a Lei atende, sobretudo ao late turnaround, ou seja, apenas uma parte de tudo aquilo que se entende por turnaround management.

Desta forma, a TMA Brasil se colocará o objetivo de realizar estudos da experiência no Brasil quanto à recuperação de empresas, além de fomentar o debate e propostas que objetivarão a melhoria das práticas de gestão, soluções financeiras e legislações pertinentes a esse importante tema.

Bibliografias

ASTRAUSKAS, F.B.

Planejamento estratégico para empresas concordatárias e em recuperação judicial.

Dissertação (Mestrado em Administração).

Faculdade de Economia e Administração da Universidade de São Paulo. São Paulo, 2003.

BEZERRA FILHO, MANOEL JUSTINO

“Lei de Recuperação de Empresas e Falências Comentada”

Ed. Revista dos Tribunais, 4ª edição - São Paulo

CHATTERJEE, Sris et al.

Resolution of financial distress: Debt restructurings via chapter 11, prepackaged bankruptcies, and workouts Financial Management;

Tampa; Spring 1996

PEARCE II, John A.

When a strategic plan includes bankruptcy.

Business Horizons Sept/Oct, 1998.

JUNIOR, FRANCISCO SATIRO DE SOUZA e PITOMBO, SERGIO A DE MORAES

“Comentários à Lei de Recuperação de Empresas e Falência”

Ed. Revista dos Tribunais, 2ª edição - São Paulo

ROSS, Stephen A. et al.

Administração financeira: corporate finance,

São Paulo, Editora Atlas, 1995.

MONTEIRO, Rogério Silveira.

Predisposição a confiar em empresas em recuperação financeira: a influência das crenças relativas a organizações e valores dos gestores credores. São Paulo, 2005.

Dissertação (Mestrado em Administração)

Centro de Ciências Sociais e Aplicadas, Universidade Presbiteriana Mackenzie.

MONTEIRO, Rogério Silveira; TEIXEIRA, Maria Luisa Mendes.

O papel da confiança na concessão de créditos para empresas em recuperação.

Revista de Administração Mackenzie. V. 10, N.1. 2009.

ZWAIG, Melvin C; PICKETT,

Michelle M Early warning signs of a bankruptcy Business Credit;

New York; Jan 2001.

SLATTER, S; LOVETT, D; LEMOS, E; FELSBERG, T

Como recuperar uma empresa: a gestão da recuperação do valor e da performance.

Atlas: São Paulo, 2009.

TAVAKOLIAN,

Hamid Bankruptcy: An emerging corporate strategy, S.A.M. Advanced Management Journal;

Cincinnati; Spring 1995.

THAU, H.

Reversão da crise financeira empresarial: soluções e legislação.

In: SEMINÁRIO DA ABAMEC 1999, São Paulo.

Anais... São Paulo: 1999

ZWAIG, Melvin C;

PICKETT, Michelle M Early warning signs of a bankruptcy Business Credit;

New York; Jan 2001