

R E C U P E R A Ç Ã O
J U D I C I A L



AS MUDANÇAS E OS
DESAFIOS DURANTE
E DEPOIS DA CRISE
DE COVID-19

RECUPERAÇÃO JUDICIAL: As mudanças e os desafios durante e depois da crise de COVID-19

Participantes convidados (volumes I e II):

Adriana M. C. Dias de Oliveira | André Chateaubriand Martins | Eduardo Seixas | Eduardo Takemi | Fábio Rosas | Francisco Satiro | Heloísa Zerbinatti Sato | Isabel Picot | João Pedro Scalzilli | Joice Ruiz | José Mauro Braga | Juliana Bumachar | Laura Souza | Luiz Fabiano S. Saragiotto | Luis Felipe Spinelli | Luiz Galeazzi | Luiz Fernando Valente de Paiva | Marcelo Sacramone | Márcia Yagi | Marcos Seiiti Abe | Osana Mendonça | Paulo Fernando Campana Filho | Paulo Furtado | Priscila Camargo | Renata Oliveira | Renato Maggio | Renato Mange | Rodrigo Tellechea | Sheila Neder Cerezetti | Talitha Aguillar Leite | Tamara Delgado | Thomas Felsberg

A TMA Brasil agradece a todos que gentilmente aceitaram o convite e contribuíram para a elaboração deste E-book.

TMA BRASIL É:

Conselho de Administração

Presidente: Luiz Fernando Valente de Paiva

Vice-Presidente: Eduardo Barbosa de Seixas

Alexandre Camara e Silva | André Chateaubriand Martins | Eduardo Takemi Kataoka | Fabiana Solano | Francisco Satiro de Souza Junior | Gilberto Gornati | Joice Ruiz Barnier | Juliana Hoppner Bumachar | Leonardo L. Morato | Osana Maria da Rocha Mendonça | Rafael de Amorim Fritsch | Renato Carvalho Franco | Renato Gomes Ribeiro Maggio | Fábio Rosas | Luiz Cláudio Salgueiro Galeazzi | Luiz Fabiano Silveira Saragiotto | Marcia Yagi | Renato Luiz de Macedo Mange.

Direção

José Mauro Braga | Luiz Fabiano Silveira Saragiotto | Osvaldo Coltri

Conselho Fiscal

Antonio Cardoso Toro | Francisco Eduardo Clemente Pinto Filho | Luiz Gustavo Bacelar | Tamires Endringer | Thomas Dulac Müller | Washington Pimentel

Conselho Consultivo

Domingos Fernando Refinetti | Fabiana Balducci | Sérgio Werther Duque Estrada | Thomas Felsberg

Gerente Executiva: Graziela Amaral

Coordenadora Administrativa/Financeira: Renata Bitencourte Agrela

Coordenador de Eventos: Pedro Henrique Barbieri

RECUPERAÇÃO JUDICIAL: As mudanças e os desafios durante e depois da crise de COVID-19; Volume II é um e-book desenvolvido pela Agência Bowie.

Diretores: André Plácido e Kinho Mangerona

Editora-Chefe: Marina Zimmaro

Gestão de Projeto: Fernando Martins Minighiti

Diagramação e Arte: Guilherme Gaino

Fale conosco:

contato@agenciabowie.com.br

1. Pandemia e Perspectiva: o futuro dos setores mais afetados

Setor elétrico

Por Laura Souza, Renata Oliveira, Renato Maggio e Heloísa Zerbinatti **5**

Setor Aéreo e Turismo

Por Thomas Felsberg **7**

Setor de frigoríficos

Por Priscila Camargo e Tamara Delgado **10**

Setor do varejo não alimentício

Por Eduardo Takemi e Isabel Picot **11**

Setor de óleo e gás

Por André Chateaubriand Martins e Talitha Aguillar Leite **13**

2. Como será a retomada das empresas no pós COVID-19?

Por Fábio Rosas **16**

Por João Pedro Scalzilli, Luis Felipe Spinelli e Rodrigo Tellechea **18**

Por José Mauro Braga **19**

Por Luiz Galeazzi **22**

Por Marcos Seitti Abe **23**

3. Quais aprendizados a crise de COVID-19 nos trouxe – e que serão utilizados no judiciário por advogados e consultores?

Por Joice Ruiz e Exmo. Marcelo Sacramone **26**

Por Luiz Fabiano S. Saragiotto **28**

Por Márcia Yagi **30**

Por Paulo Fernando Campana Filho **32**

CAPÍTULO 01

*Pandemia e Perspectiva:
o futuro dos setores mais
afetados*

SETOR ELÉTRICO

POR

LAURA SOUZA, RENATA
OLIVEIRA, RENATO
MAGGIO E HELOÍSA
ZERBINATTI

*Respectivamente Sócios e Advogada Machado
Meyer Sendacz e Opice Advogados*

Desde o início da crise do COVID-19 no Brasil, o setor elétrico obteve respostas rápidas do Poder Executivo e da Agência Nacional de Energia Elétrica (ANEEL). As ações da ANEEL, especificamente, ratificaram seu compromisso, como agência reguladora, em endereçar todos os desafios impostos ao setor, o que veio a corroborar a segurança jurídica do setor elétrico brasileiro.

O Poder Executivo Federal, já no início do mês de abril de 2020, editou as Medidas Provisórias nº 949 e 950¹, diante dos indícios de que as distribuidoras sofreriam com problemas de fluxo de caixa devido à queda de consumo e ao aumento de inadimplência. Tais medidas provisórias: (i) ampliaram para 100% o desconto da Tarifa Social para consumidores com faturamento de até 220 KW/mês; (ii) abriram crédito extraordinário às distribuidoras no valor de R\$ 900.000.000,00, com recursos da CDE; e (iii) criaram a conta-COVID.

Posteriormente, em 18 de maio, o Poder Executivo Federal publicou o Decreto nº 10.350, que regulamenta a conta-COVID. Estabeleceu-se que a Conta-COVID receberia recursos oriundos da contratação de operações de crédito com instituições financeiras, com o objetivo de cobrir déficits e antecipar receitas às concessionárias de distribuição de energia.

Depois da publicação de referido decreto, a ANEEL agiu com celeridade e, um mês depois, após diversas discussões com agentes do setor, publicou a Resolução Normativa nº 885/2020, que operacionalizou a Conta-COVID. Como consequência da eficiência da ANEEL, 50 das 53 concessionárias de distribuição de energia elétrica no país manifestaram sua adesão à conta, o que significou a necessidade de volume total financeiro de empréstimo de R\$ 15,2 bilhões.

A Conta-COVID receberá recursos decorrentes da contratação pela Câmara de Comercialização de Energia Elétrica (CCEE) de operações de crédito junto a 16 instituições financeiras, com taxa definida de 3,79% + CDI. Os empréstimos serão pagos pelas distribuidoras por meio de aumento tarifário, com carência até junho de 2021 e vencimento em dezembro de 2025.

Além da preocupação com o problema de fluxo de caixa das distribuidoras, a ANEEL também se preocupou com o atendimento das necessidades dos consumidores. No fim de março, a ANEEL publicou a Resolução Normativa nº 878/2020, que estabeleceu, por 90 dias, medidas para preservação da prestação do serviço público de distribuição de energia elétrica em decorrência da calamidade pública atinente à pandemia de COVID-19, incluindo: (i) proibição de suspensão do fornecimento por inadimplência de unidades consumidoras; e (ii) possibilidade de suspensão da entrega da fatura mensal impressa no endereço dos consumidores, substituindo-a por envio de faturas eletrônicas ou de código de barras, dentre diversas determinações.

Sobre a suspensão do fornecimento de energia elétrica por inadimplência, há, desde 2011, a Súmula 57, editada pelo Tribunal de Justiça do Estado de São Paulo (TJSP), que estabelece que *"a falta de pagamento das contas de luz, água e gás anteriores ao pedido de recuperação judicial não autoriza a suspensão ou interrupção do fornecimento."*

Seguindo a lógica deste entendimento sumulado, a impossibilidade de suspensão ou interrupção não se estende a inadimplemento decorrente de consumo posterior ao pedido de recuperação, já que o processo judicial em questão apenas abrange os créditos existentes na data do pedido respectivo.

Com a crise derivada da pandemia de COVID-19, empresas em recuperação tentaram sensibilizar o juízo da recuperação, com o objetivo de obter uma

¹ Ambas as Medidas Provisórias nº 949 e 950 não foram convertidas em lei no prazo de 120 dias e, portanto, perderam eficácia.

suspensão do fornecimento de energia decorrente do não pagamento no prazo de vencimento da conta de energia elétrica.

Diante disso, alguns julgados ressaltaram a pronta resposta da ANEEL à crise derivada da pandemia, e a necessidade de se prestigiar o juízo de conveniência e oportunidade da agência reguladora (vide SLS 2070200-03.2020.8.26000- TJSP). Em alguns casos, os juízes ainda tomaram o cuidado de analisar a situação fática específica, a fim de demonstrar que o pleito da empresa em recuperação não parecia razoável e tinha, inclusive, um oportunismo indevido que deveria ser combatido pelo Judiciário. Exemplificando este ponto, cita-se a decisão proferida pelo Juízo da 3ª Vara Cível da Comarca de Olímpia/SP na recuperação judicial de n. 1000167-08.2016.8.26.0400, que negou o pleito liminar de parcelamento visado pela recuperanda, com base nos seguintes fatos: (i) a ANEEL já proibiu o corte de energia de quem não consegue pagar a conta de luz durante o período da pandemia de coronavírus; (ii) o momento requer boa-fé das partes, que negociem entre si, sem se socorrer do Judiciário, e que seja visto se a inadimplência de uma das partes foi motivada pela pandemia ou já era uma constante na relação contratual - no caso específico, a recuperanda, antes da pandemia, já tinha por costume não pagar as contas de energia na data de vencimento e a CPFL, durante a pandemia, autorizou o pagamento da parcela vencida em março em abril, sem juros, assim como postergou para maio a vencida em abril, igualmente sem juros; (iii) a recuperanda, por sua conta e risco, escolheu não pagar a conta de março de 2020, mesmo diante de um faturamento informado nos autos da recuperação de R\$ 5.947.142,30 e mesmo diante da prova de que ela mantinha atividade econômica durante a pandemia, tanto que o percentual de consumo de energia de 2020 era bem semelhante ao percentual de 2019.

A atuação célere do Poder Executivo e eficiente da ANEEL fez do setor elétrico um dos mais bem estruturados para o enfrentamento da crise ocasionada pela COVID-19. Tais ações também se têm refleti-

do no Poder Judiciário, que, como se vê, tem sido cuidadoso em analisar a questão, evitando adentrar indevidamente na competência de outros órgãos/juízos e, especialmente, tentando estimular que as partes contratantes ajam de boa-fé e tentem negociar seus contratos. Tal sincronicidade entre Poder Executivo, ANEEL e Poder Judiciário, corrobora a segurança jurídica do setor elétrico brasileiro, que consegue agir com coerência ainda que em meio a cenários adversos. ■



SETOR AÉREO E TURISMO

POR

THOMAS FELSBERG

Sócio Felsberg Advogados

Como todos sabem, um dos efeitos da pandemia foi a redução substancial do número de passageiros transportados pelas linhas aéreas, gerando uma queda nas suas receitas e, conseqüentemente, uma grave crise no setor.

A experiência brasileira com a recuperação de linhas aéreas insolventes não é boa. Varig, Vasp, Transbrasil, BRA e Avianca são enredos trágicos que não podem ser repetidos. Em contrapartida, nos Estados Unidos, 167 empresas aéreas já entraram com processos de insolvência (o Chapter 11), e 60% foram bem sucedidas, dentre as quais todas as grandes linhas aéreas que ainda operam. Os aspectos diferenciais podem ser encontrados em três institutos jurídicos que lá têm funcionado e aqui não. São eles, o “stay period” (proteção contra ações e execuções), o “DIP finance” (financiamento à recuperação) e o “rejection of contracts and abandonment of aircraft” (rejeição de contratos e o abandono de aeronaves), que a seguir serão analisados.

A cultura brasileira tem a tendência de confundir insolvência com calote. Assim, temos um sistema em que os maiores credores das empresas insolventes são extraconcursais, ou seja, não estão submetidos à recuperação judicial. Fisco, bancos, inclusive no que se refere ao capital de giro das empresas, arrendadores de aeronaves (os lessors) e seus credores ficam fora do processo. Perde-se, em conseqüência, o foco na recuperação da empresa para focar na subtração de valores necessários ao soerguimento delas. É a fuga do temido calote. O resultado direto desse arcabouço legal e cultural, é que o “stay” aqui não funciona como deveria.

O DIP Finance (debtor in possession finance) é o financiamento da recuperação. A verdade é que sem dinheiro não há recuperação. A Latam, que entrou no Chapter 11, inclusive com as suas subsidiárias brasileiras, assegurou, antes de protocolar o seu pedido, um DIP de 2,3 bilhões de dólares. A obtenção desses recursos é a medida de que se servem os

analistas para saber se uma recuperação dará certo ou não. O segredo aí é a absoluta prioridade dada à devolução desses recursos, o chamado “last in, first out”. O DIP prefere a todos, sejam créditos garantidos ou quirografários, créditos trabalhistas e tributários, créditos de qualquer outra natureza, inclusive os relacionados ao consumo e os ambientais. Como conseqüência, funciona lá e não existe aqui.

A rejeição de contratos e o abandono de aeronaves são aspectos que permitem às linhas aéreas adequar as suas operações ao mercado que podem atender. A Latam tem 360 aeronaves, e é possível que só poderá continuar operando com, digamos, 50% de sua frota. Ao rejeitar os contratos ou abandonar as aeronaves, transferem aos “lessors” e seus credores os custos dos hangares, assim como de manutenção e de seguros, se liberando desses custos. A rejeição de contratos, o abandono de aeronaves ou a devolução de equipamentos sem atender os requisitos acordados constituem atos de inadimplência e como conseqüência dão o direito às suas contrapartes o direito de pleitear perdas e danos. Mas tais pleitos são tratados lá como créditos quirografários e serão atendidos pela geração de fluxos de caixa futuros da empresa recuperada ou pela conversão de tais créditos em ações.

Pela legislação brasileira atual, empresas cujo principal estabelecimento se situa no Brasil, estão sujeitas à jurisdição exclusiva dos tribunais brasileiros e, portanto, os atos praticados pelas cortes de NY aqui não têm efeito ou validade. Como, entretanto, muitos dos países em que a Latam opera adotaram a lei modelo da UNCITRAL para insolvências transfronteiriças, as decisões do tribunal norte americano são reconhecidas como válidas no Chile, Peru, México e Colômbia, entre outros países. Por outro lado, como muitos credores das subsidiárias brasileiras têm propriedades ou atividades nos Estados Unidos e/ou em outras jurisdições que reconhecem o Chapter 11, tais credores podem ser obrigados a respeitar o stay e outras determinações dos tribunais norte-americanos, sob pena de “contempt” (desobediência), que pode, inclusive, resultar na prisão dos respectivos representantes lá.

Se o projeto de lei 6229/05, que está em trâmite no Congresso, for aprovado aqui, haverá também o reconhecimento da eficácia das decisões dos tribunais especializados em insolvência nos EEUU, permitindo uma melhor recuperação das linhas aéreas brasileiras. Isso seria possível porquanto o mencionado projeto de lei inclui a aprovação da lei modelo da UNCITRAL aqui também, como ocorre em 44 países, dentre os quais todas as principais economias do mundo.

Além dos aspectos acima mencionados, os Estados Unidos reconhecem as decisões de processos de insolvência que tramitam em outras jurisdições, tendo adotado a Lei Modelo, consubstanciada no chamado Chapter 15 do Bankruptcy Code. Assim, por exemplo, a Virgin Atlantic – companhia aérea sediada na Inglaterra – ajuizou pedido de Chapter 15 em Nova York, buscando o reconhecimento de sua reorganização no Reino Unido².

A solução de decisões conflitantes em jurisdições diversas pode ser solucionada através de cooperação entre tribunais, que é extensamente tratada na Lei Modelo.

É nesse cenário, que o governo brasileiro vem aprovando ou propondo medidas que auxiliam, ainda que timidamente, a recuperação dessas companhias, com a finalidade de evitar uma quebra sistemática do setor aéreo brasileiro. Dentre essas propostas, pode ser mencionada a Medida Provisória 925/2020 (convertida na Lei 14.034/2020) e o suporte financeiro do BNDES, que entretanto, ainda está sob análise das companhias aéreas³.

No que tange à Medida Provisória 925, aprovada em 15 de julho de 2020, ela traz, no bojo de seus quatro artigos, disposições tais como o prazo para reembolso de passagens aéreas e um benefício para os concessionários de aeroportos, permitindo o pagamento das contribuições fixas e variáveis devidas

pelos mesmos à ANAC com vencimento em 2020, até dezembro de 2020.

A norma procura proteger também o consumidor, permitindo que utilize em prazo maior crédito gerado pela compra de passagens.

A proposta de apoio financeiro, que já foi enviada para a Azul e para a Gol e, está sob análise interna das companhias aéreas, se daria por meio de uma oferta pública de debêntures simples e bônus de subscrição, cujos valores serão determinados através do processo de bookbuilding da oferta, bem como a participação do BNDESPar como um investidor âncora, podendo subscrever até 60% da oferta⁴. Quanto à Latam, poderia teoricamente o BNDES (embora isso não tenha sido cogitado) utilizar o mecanismo do DIP Loan da legislação norte-americana, que é considerado satisfatório pelos financiadores de lá.

As companhias aéreas têm buscado acordos no setor privado, como o recente codeshare firmado entre a Latam Brasil e a Azul. O negócio consiste em um acordo de compartilhamento de voos (incluindo 50 rotas domésticas não sobrepostas) e dos programas de fidelidade de cada uma das empresas⁵.

O codeshare firmado foi iniciado em meados de agosto, começando com 35 rotas nacionais divididas entre as duas companhias aéreas e, até o final de agosto, serão adicionadas 29 novas rotas⁶.

Também vale notar o acordo firmado entre a Azul e seus lessors, alterando o cronograma de pagamento desses arrendadores para se adequar a estimativa de retorno das atividades, mesmo que de forma conservadora. O acordo tem como resultado a readequação do passivo de arrendamento da companhia em aproximadamente R\$3,4 bilhões entre o final de março e dezembro⁷.

²Virgin Atlantic Files Chapter 15 Petition to Aid U.K. Rescue: <https://www.bloomberg.com/news/articles/2020-08-04/airline-virgin-atlantic-files-for-chapter-15-bankruptcy-in-u-s>

³Companhias aéreas aceitam condições de socorro ao setor, diz BNDES: https://www.correiobraziliense.com.br/app/noticia/economia/2020/05/15/internas_economia,855312/companhias-aereas-aceitam-condicoes-de-socorro-ao-setor-diz-bndes.shtml

⁴Azul e Gol recebem proposta de financiamento do BNDES de R\$ 2 bilhões: <https://valorinveste.globo.com/mercados/renda-variavel/empresas/noticia/2020/09/14/azul-e-gol-recebem-proposta-de-financiamento-do-bndes-de-r-2-bilhoes.ghtml>

⁵Azul e LATAM Airlines Brasil anunciam acordos de codeshare e de programas de passageiros frequentes: https://www.latam.com/pt_br/sala-de-imprensa/noticias/Azul-e-LATAM-Airlines-Brasil-anunciam-acordos-de-codeshare-e-de-programas-de-passageiros-frequentes/

⁶Azul, Latam Airlines commence codeshare agreement in Brazil: https://www.debtwire.com/intelligence/view/prime-3087544?utm_source=Notifications&utm_medium=Email&utm_campaign=Alert&utm_term=5890c4fa61af980010aff019&userAlertProfileSysId=1441286&

⁷Azul reaches agreement with leasing companies to provide BRL 3.2bn working capital: https://www.debtwire.com/intelligence/view/prime-3087195?utm_source=Notifications&utm_medium=Email&utm_campaign=Alert&utm_term=5da827476d508b00231f8036&userAlertProfileSysId=2168295&

No mais, as companhias buscaram realizar acordos com seus funcionários, sendo o primeiro a ser notificado o tratado entre Azul e seus pilotos e comissários, para flexibilizar as jornadas de trabalho e salários até 2021⁸, visando a manutenção dos empregos e, ao mesmo tempo, a redução dos custos.

Embora as companhias aéreas venham obtendo sucesso nas negociações, foi recentemente noticiado que a tentativa de acordo entre LATAM e sua tripulação falhou, uma vez que diferentemente da feita pela Azul, por exemplo, ela previa a redução permanente de salários⁹. Diante desse impasse, a LATAM iniciou procedimento de desligamento de seus funcionários, prevendo uma redução em 30% de seu pessoal¹⁰.

Além da crise nas companhias aéreas, o setor do turismo acabou sofrendo, também, um grande baque devido à pandemia. A área do turismo, que tem forte ligação com o setor aéreo, teve projetado, uma queda no PIB do setor de turismo no Brasil de 38,9% no faturamento em 2020 em relação ao ano passado¹¹.

No que diz respeito às soluções, nada de expressivo pode ser encontrado. Hotéis têm sido convertidos em locais para home office, ou para abrigar pessoas que precisam mitigar riscos de contaminação. Museus e galerias têm apostado na vertente do

“turismo digital”, sendo disponibilizado ao público tours que incluem visitas a ateliês de artistas. O mesmo ocorre no setor de entretenimento, em que testemunhamos competições desportivas em arenas vazias e a volta de cinemas drive-inns.

O novo normal pós pandemia ainda é uma incógnita. Aprendemos que muitas reuniões e eventos presenciais podem ser substituídas por Teams, Zooms, Webex etc. Sabemos que o turismo sofrerá modificações profundas. Reservas online substituirão ainda mais agências e outros prestadores de serviços. É possível que a velocidade das aeronaves, como a experiência do Concorde, seja repensada. Qualquer que seja esse futuro, sabemos que linhas aéreas para o transporte de pessoas e de cargas desempenham atividades essenciais, e que existem hoje conhecimentos e experiências que permitem a reestruturação eficaz dessas empresas.

Para o turismo, a volta deverá ser mais lenta, e talvez menos gravosa para o turismo em território nacional. A transição está sendo dolorosa, não só para as empresas que atuam nessa área, como também para toda a cadeia de fornecedores e prestadores de serviços que gravitam em torno da mesma, principalmente às pessoas que dependem dela para o seu sustento. Qualquer que seja a solução, sabe-se que a recuperação será menos penosa que a liquidação. ■

⁸Azul fecha acordo com pilotos e comissários para reduzir jornada e salários:

<https://economia.uol.com.br/noticias/reuters/2020/06/25/azul-fecha-acordo-com-pilotos-e-comissarios-para-reduzir-jornada-e-salarios.htm>

⁹Redução permanente de salário trava acordo da Latam com tripulantes: <https://www1.folha.uol.com.br/mercado/2020/07/reducao-permanente-de-salario-trava-acordo-da-latam-com-tripulantes.shtml>

¹⁰Latam Brasil começa a demitir 2,7 mil tripulantes na sexta-feira:

<https://valorinveste.globo.com/mercados/renda-variavel/empresas/noticia/2020/08/04/latam-brasil-comeca-a-demitir-27-mil-tripulantes-na-sexta-feira.ghtml>

¹¹Coronavírus: como o setor de turismo e hotelaria está enfrentando a crise:

<https://epocanegocios.globo.com/Empresa/noticia/2020/05/coronavirus-como-o-setor-de-turismo-e-hotelaria-esta-enfrentando-crise.html>



SETOR DE FRIGORÍFICOS¹²

POR

PRISCILA CAMARGO E
TAMARA DELGADO

*Respectivamente Sócia Ernesto Borges
Advogadas e Advogada Ernesto Borges*

Historicamente, o setor frigorífico – um dos pilares do agronegócio – foi inaugurado oficialmente em Barretos, SP, em 1913, através do primeiro matadouro-frigorífico nacional, a Cia. Frigorífica Pastoril.

A implantação da indústria da carne no Brasil sofreu ampliação exponencial no período pós Primeira Guerra Mundial (1914-1918). O Frigorífico Armour, em Vila Anastácio, na capital paulista, criado em 1916 para exportar carne para a Europa em guerra. Foi considerado à época o maior frigorífico da América do Sul, com capacidade para abater 240 bovinos e 300 suínos por hora.

Com a ampliação expressiva e constante do setor agropecuário, atualmente, o Brasil se coloca dentre os maiores produtores de carne do mundo.

Contrariando as expectativas mais pessimistas, frente a crise global provocada pela pandemia de COVID-19, o protagonismo do agronegócio tem refletido índices positivos, alavancando os resultados econômicos de nossa balança comercial.

Os números do Agrostat, base de dados do Ministério da Agricultura, demonstram que as exportações brasileiras de carne passaram a ganhar ritmo mais intenso, com aumentos mensais consecutivos, registrando um grande salto nos quatro primeiros meses de 2020, em comparação com o mesmo período do ano passado.

De acordo com a Secex (Secretaria de Comércio Exterior), as exportações em maio tiveram aumento de 35% com relação a abril, e foram 22% superiores ao mesmo período do ano passado. No caso dos bovinos, os volumes mais do que dobraram, de 96 mil para 203,4 mil toneladas. Também houve um salto de 41,4% no caso dos frangos, de 157,6 mil para 222,9 mil toneladas, e de 161,1% para os suínos, de 50,4 mil para 131,6 mil toneladas.

Os resultados se devem, em parte, ao fato de a China ter implementado uma rígida proibição ao consumo e criação de animais silvestres em razão da COVID-19, ocasionando aumento de demanda das carnes

brasileiras.

E não foi só o apetite chinês que a pandemia afetou. A COVID-19 gerou preocupação com a segurança alimentar e com o abastecimento de alimentos, o que, aliado à queda de 40% do abate de animais nos Estados Unidos – nosso principal concorrente – em razão do fechamento de plantas frigoríficas pelo alastramento da COVID-19, alavancou a habilitação de nossos frigoríficos para exportação à diversos países, oportunizando a entrada em novos mercados.

Segundo projeção do presidente da Associação dos Criadores de Nelore do Brasil (ACNB), Nabih Amin El Aouar, o Brasil será o maior produtor mundial de carne bovina em cinco anos, ultrapassando os Estados Unidos: “Já somos os maiores exportadores de carne bovina desde 2004 e temos o maior rebanho comercial. Se o cenário se mantiver, até 2025, seremos também os maiores produtores de carne do mundo”, destaca Nabih.

Atualmente há uma importante discussão quanto aos casos de coronavírus detectados em frigoríficos brasileiros. Entretanto, o governo se pronunciou, através da ministra da agricultura, Tereza Cristina, esclarecendo que os casos são muito menores do que fora reverberado, afirmando, ainda, que o setor conta com protocolos com entes públicos, privados e infectologistas para prevenir a doença nos frigoríficos, de modo que estamos preparados para não passarmos pela crise experimentada pelos Estados Unidos, acalmando o mercado.

É fato que o cenário mundial pós pandêmico é ainda incerto, e apostar em projeções, nesse momento, pode não ser adequado, especialmente porque o mercado brasileiro de exportações alimentícias é impactado diretamente pela relação Estados Unidos e China, sendo relevantes os impactos decorrentes dos avanços dos acordos comerciais firmados entre os países.

Contudo, muito se aposta que a agroindústria brasileira, com destaque no setor frigorífico, encontrará campo fértil para, em meio à pandemia, ampliar e aprimorar sua capacidade produtiva, alcançando e se consolidando em novos mercados originados pela COVID-19, como aconteceu no período pós-guerra. ■

¹²Pardi, M.C. Memória da Inspeção Sanitária e Industrial de Produtos de Origem Animal no Brasil: O Serviço de Inspeção Federal – SIF. Depoimento para a História da Medicina Veterinária do Brasil, Tomo I. Conselho Federal de Medicina Veterinária, Brasília, DF, 1996

<<https://www.beefpoint.com.br/rabobank-china-ainda-com-demanda-crescente/>>

<<https://extra.globo.com/noticias/economia/carne-do-brasil-amplia-mercados-com-coronavirus-reduzindo-barreiras-diz-ministra-24362634.html>>

<<https://www.beefpoint.com.br/china-habilita-94-dos-novos-frigorificos-para-os-eua-e-poe-industria-brasileira-em-alerta/>>

<<https://agroemdia.com.br/2020/05/06/brasil-sera-o-maior-produtor-mundial-de-carne-bovina-em-5-anos-previ-presidente-da-acnb/>>

SETOR DO VAREJO NÃO ALIMENTÍCIO

A PANDEMIA IRÁ MUDAR O VAREJO PARA SEMPRE?

POR

EDUARDO TAKEMI E

ISABEL PICOT

Sócios Galdino & Coelho Advogados

Experimente digitar os termos “pandemia” e “varejo”, em inglês, na ferramenta de buscas do Google. Entre as pesquisas mais populares, se apresenta a pergunta que dá nome a este breve ensaio: “a pandemia irá mudar o varejo para sempre?”. Por inaptidão, deixemos de lado o exercício de futurologia, e voltemos para as reflexões que a questão – mais do que a pergunta – desperta, especialmente no ecossistema da reestruturação das atividades empresariais.

A primeira reflexão é a do protagonismo do varejo sobre os impactos econômicos mais imediatos da pandemia do novo coronavírus. Um dos primeiros sintomas sociais do reconhecimento da pandemia foi a imposição de medidas severas de restrição de circulação de bens e pessoas, levando ao fechamento imediato do comércio e a hibernação de parte substancial da operação do varejo não essencial¹³. Da mesma forma, uma das discussões mais polêmicas a respeito das políticas públicas instadas a disciplinar efeitos da pandemia foi justamente o momento de reabertura do comércio varejista.

Passa-se, contudo, que a autorização do poder público para reabertura não convoca, naturalmente, a retomada das receitas pré-pandemia, ou a ainda mais aguardada retomada da curva de crescimento – o que nos leva à segunda reflexão: uma pandemia nunca contém apenas a dimensão sanitária¹⁴. Historicamente, pandemias levaram sociedades a rupturas profundas¹⁵, e a do novo coronavírus, por ter se alojado em um mundo marcado pela intensa circulação de negócios, capital, informação e pessoas¹⁶, imerso em uma acelerada evolução tecnológica, está vocacionada a trazer grandes transformações, inclusive para o volume e forma de consumo.

Espera-se, portanto, que duas ondas críticas produzidas ou intensificadas pela pandemia do novo coronavírus impactem diretamente no varejo: a crise econômica e as transformações comportamentais. A recessão econômica que se avizinha, resulta, entre outras consequências econômico-financeiras deletérias, na ampliação do desemprego e queda brutal do poder de compra. Igualmente, a pandemia e sua exigência de recolhimento social – por imperativo normativo ou por cautela sanitária – alterou brutalmente a forma de relacionamento humano. O fluxo de pessoas, seja nos deslocamentos do dia-a-dia, trânsitos regionais, seja em viagens e nos fluxos migratórios, foi severamente afetado e as relações sociais passaram, em grande escala, a serem mediadas por um ambiente virtual e tecnológico. Se modificam nossos hábitos sociais, modificam também nossos hábitos de consumo. Os exemplos sobejam e alguns setores do varejo, como o de bens não essenciais, por exemplo, podem sofrer mais os efeitos da crise do que outros¹⁷.

A relação entre a pandemia e seus impactos no setor varejista parece óbvia, portanto, – e é. Mas, ela convida a uma terceira reflexão, essa sim, relevante para o leitor, profissional de reestruturação. A COVID-19 e o novo coronavírus trazem consigo a marca da incerteza. De um lado, do seu ângulo científico, o vírus continuará despertando a necessidade de dedicadas pesquisas que o mapeiem. A mais relevante delas, para todos nós, está na caçada pelos agentes eficazes para combatê-lo. Não fosse isso suficiente insegurança, o seu elevado potencial transformador, pelas razões aqui já descritas, põe o mundo (em muitos aspectos, espera-se, felizmente) em marcha acelerada de ruptura. Na prática, isso significa que a reestruturação da atividade empresarial do varejo, tanto da perspectiva de gestão da sociedade, como da perspectiva jurídica, tende a ser modelada hoje em um ambiente de incertezas e sujeito a marcadas transformações no curto e no médio prazos.

¹³ No Brasil, as medidas em nível estadual e municipal foram acionadas pela publicação do Decreto n. 6 de 20 de março de 2020.

¹⁴ Matos, Andityas Soares de Moura Costa e Collado, Francis Garcia. El virus como filosofía. La filosofía como virus. Reflexiones de emergencia sobre la pandemia de COVID-19. Barcelona: Edicions Bellaterra, 1 Ed., 2020.

¹⁵ Barry, John M. The Great Influenza: The Story of the Deadliest Plague in History. Nova Iorque: Viking Press, 2004.

¹⁶ <https://www.economist.com/leaders/2020/05/14/has-covid-19-killed-globalisation>

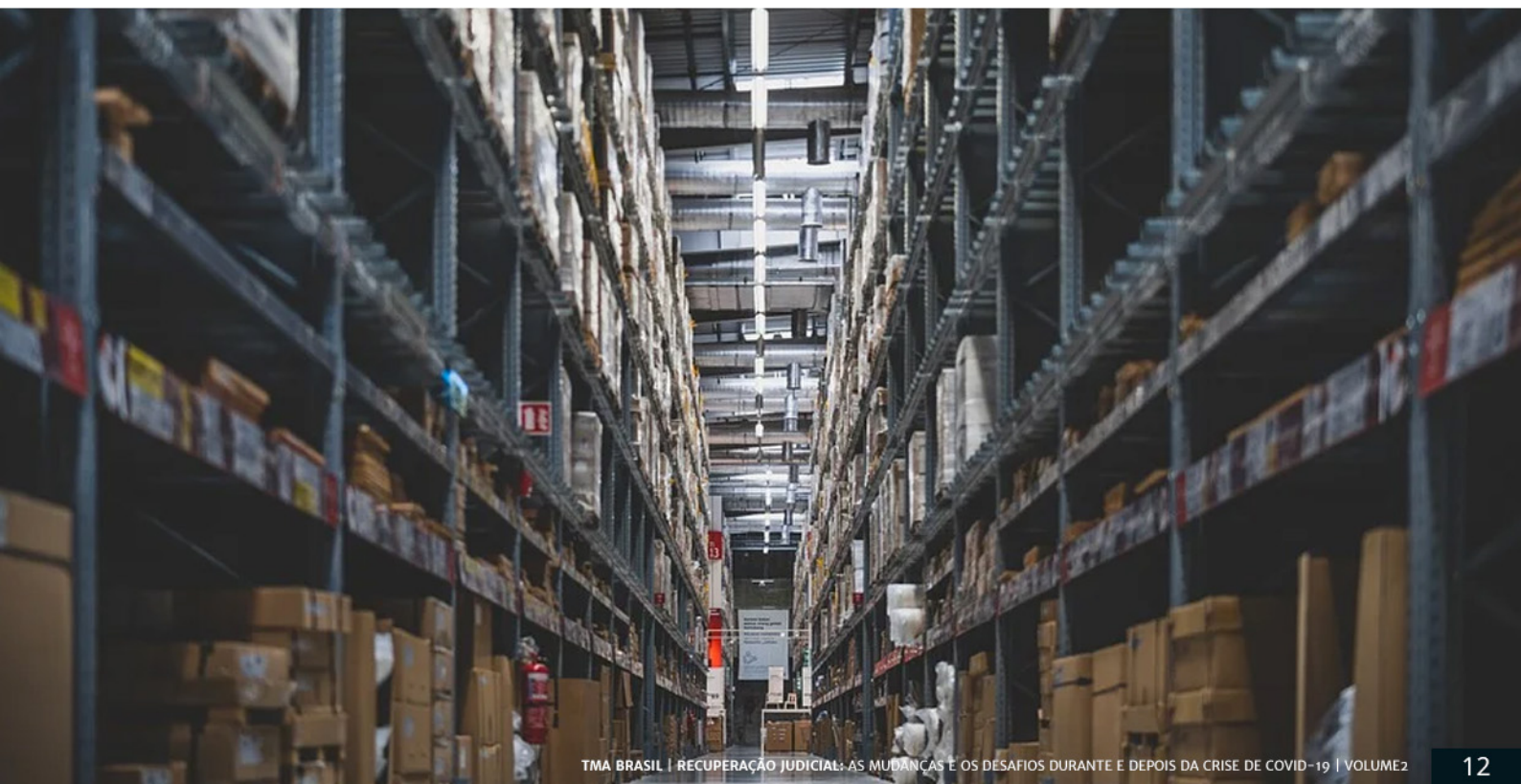
¹⁷ <https://www.mckinsey.com/business-functions/m-and-a/our-insights/the-next-normal-retail-m-and-a-and-partnerships-after-covid-19>

Com efeito, o setor varejista sempre se apresentou como uma indústria vulnerável, imediatamente suscetível a crises econômicas e a transformações digitais¹⁸, muitas vezes operando com margens pequenas e com custos elevados de ocupação espacial. Com a pandemia em curso, a necessidade de adaptação do varejo a uma realidade que hoje não se conhece e que, à mercê dessa enorme ruptura que incide sobre a sociedade, propõe modificações radicais, permanentes e que se protrairão no tempo, pode-se esperar o agravamento da situação econômico-financeira dessas sociedades empresárias varejistas, cujas portas é sempre uma das primeiras a serem abertas pela crise.

Retoma-se a pergunta inaugural: a pandemia irá mudar o varejo para sempre? A pandemia irá mudar nossos hábitos, talvez de forma permanente. Sem cair na armadilha de lançar previsões para a eternidade, o que se pode dizer é que essas mudanças, que serão profundas, longas e ainda não se conhecem, parecem impor a necessidade de revisão e renegociação constante do endividamento dessas sociedades empresárias, a fim de ajustá-lo ao cenário mutante.

A função dos aplicadores da legislação falimentar, em linha com o espírito da Lei n. 11.101/2005, é permitir que a relação de renegociação da dívida, impactada pela pandemia e pela ruptura social e econômico-financeira que ela produz, possa acontecer em um ambiente de proteção ao devedor apto ao soerguimento. A renegociação eficiente – seja de plano de recuperação vigentes, seja de novos planos de recuperação, dependerá, em grande medida, da flexibilização dos instrumentos legais de proteção das empresas em recuperação. A prorrogação do stay period e sua renovação em vista da apresentação de aditamentos ao plano de recuperação, a possibilidade de extensão do período de supervisão previsto no artigo 61, caput, da Lei n. 11.101/2005, incentivos à negociação entre credores e devedores, a quebra de travas bancárias característica do endividamento do varejo, são apenas alguns exemplos de como a leitura jurisprudencial pode acompanhar a tendência de instabilidade do setor e permitir que essas sociedades sobrevivam às mudanças inevitáveis. ■

¹⁸ O apocalipse do varejo é um termo cunhado nos Estados Unidos referindo-se à crise do setor, significativamente afetado desde a crise de 2008 e afetado pelo crescimento exponencial do comércio digital. <https://www.businessinsider.com/retail-apocalypse-last-decade-timeline-2019-12>



SETOR DE ÓLEO E GÁS

POR

ANDRÉ CHATEAUBRIAND
MARTINS E TALITHA
AGUILLAR LEITE

*Sócio e Advogada Mattos Filho, Veiga Filho,
Marrey Jr. e Quiroga Advogados*

O petróleo é uma commodity que tem o preço indexado em dólar, o qual, assim como outras commodities, varia de acordo com a produção e consumo mundial (oferta e demanda).

Com a reclusão compulsória de pessoas causada pela pandemia da COVID-19, o consumo de combustíveis fósseis no mundo teve redução significativa, situação que culminou no aumento do estoque de petróleo no mundo. O barril de petróleo, que no final de 2019 estava sendo vendido a US\$ 69,00, passou a ser comercializado por US\$ 31,00 em março de 2020, levando os países membros da OPEP (Organização dos Países Exportadores de Petróleo) a negociarem corte de cerca de 10 mil barris por dia na produção. A queda do preço do barril de petróleo teve impactos expressivos em diversos países, cuja produção e comercialização do combustível fóssil representa valor relevante do PIB, que já mostram seus efeitos no Brasil. As ações da Petrobrás, por exemplo, chegaram a cair mais de 25% na B3 em março deste ano.

Do ponto de vista jurídico, há questões relevantes que emergem de reestruturações transnacionais de empresas do setor de óleo e gás, com impactos no Brasil. Vale dizer que muitas empresas multinacionais mantêm contratos com a Petrobrás, o que permite que essas empresas, por meio de subsidiárias no Brasil, atuem na extração de petróleo off-shore, especialmente no Pré-sal. Presencia-se, atualmente, pedidos de proteção do Chapter 11 norte-americano com efeitos extensivos a empresas subsidiárias com atuação em outros países, incluindo o Brasil, o que suscita questões como, por exemplo, a possibilidade de reconhecimento dessas decisões perante o Superior Tribunal de Justiça.

O Brasil carece de um mecanismo de proteção transnacional na forma da Lei Modelo sobre Insolvência

Transnacional da Uncitral — Comissão das Nações Unidas para o Direito Comercial Internacional ou, ainda, do Chapter 15 norte-americano. Nesse sentido, torna-se relevante a análise casuística para que a melhor solução seja aplicada dentro das opções previstas no ordenamento jurídico brasileiro, mesmo porque, em determinados casos, a subsidiária brasileira pode estar em situação econômica positiva, remetendo a discussão em âmbito nacional à análise dos contratos e às soluções nele previstas.

Importante, ainda, analisar o alcance do pedido estrangeiro aos contratos e garantias celebrados em território brasileiro ou, ainda, quando o território brasileiro for o local de cumprimento da obrigação, uma vez que, como dito acima, a Lei 11.101, de 9 de fevereiro de 2005, não prevê o reconhecimento interno de processos de insolvência estrangeiros.

Sobre essa questão, o Superior Tribunal de Justiça enfrentou discussão semelhante, no julgamento de pedido de homologação de sentença estrangeira 11.277¹⁹, de relatoria da Ministra Maria Thereza de Assis Moura. No caso, um administrador judicial constituído pela Corte de Justiça das Ilhas Virgens Britânicas requereu o reconhecimento da declaração de falência da empresa Gutmen Investimento Corp., para fins de arrecadação da empresa brasileira Manacá S.A. Armazéns Gerais e Administração — controlada pela Gutmen — perante aquela jurisdição, para pagamento dos débitos.

O pedido foi negado pelo Superior Tribunal de Justiça, que considerou que pelo fato de a Manacá estar em recuperação judicial no Brasil, a homologação do provimento estrangeiro ofenderia a soberania nacional e normas de ordem pública, especialmente os artigos 3º e 47 da Lei 11.101/2005. A decisão considerou que o principal estabelecimento da empresa seria no Brasil e, desse modo, a recuperação judicial nacional se sobreporia à falência estrangeira.

Apesar de reconhecer a soberania da Lei 11.101/2005, o Superior Tribunal de Justiça ainda não enfrentou a

¹⁹ STJ. SEC 11.277. Min. Rel. Maria Thereza de Assis Moura. Corte Especial. J. 15.06.2016.

questão relativa ao reconhecimento de Chapter 11 no Brasil, tampouco os efeitos da inclusão de uma empresa brasileira em um procedimento de insolvência estrangeiro. De igual modo, não há precedentes sobre a eventual homologação de um stay period ou ordem de proteção de bens da empresa estrangeira no Brasil.

Conclui-se que a análise dos instrumentos celebrados com empresas brasileiras, subsidiárias de empresas estrangeiras em recuperação judicial, constituem a primeira fonte de análise, isto é, se há previsão expressa regulando os impactos de um pedido de recuperação judicial pela controladora ou, de forma indireta, por empresas do mesmo grupo econômico, bem como em relação às empresas que prestaram garantias aos contratos celebrados no Brasil. Para que essas empresas possam se valer das proteções legais previstas em território nacional, faz-se necessário avaliar a sua situação financeira, seus negócios no país e em que medida o pedido de recuperação judicial no exterior afeta a sua saúde financeira e/ou capacidade de honrar compromissos assumidos no Brasil. Caso o benefício de stay period seja, por exemplo, concedido no exterior para empresas do grupo, incluindo uma subsidiária brasileira, a matéria deverá, necessariamente, passar pela análise do STJ, que, ainda sem precedente específico sobre o tema, enfrentará o tema sob o prisma da soberania e ordem pública. ■



CAPÍTULO 02

*Como será a retomada
das empresas no pós
COVID-19?*

A pandemia causou a interrupção de atividades econômicas em larga escala e em projeções mundiais. Inúmeros setores foram afetados diretamente e é consenso que a extensão dos efeitos do impacto econômico nas empresas ainda será sofrida por longos meses ou até mesmo anos.

Há perspectivas de retomada em setores importantes da economia brasileira, que historicamente sustentam boa parte da atividade nacional e apresentam relevância na balança comercial internacional. A exemplo, a produção de commodities agrícolas e minerárias e exportações alavancam a balança comercial e mantêm índices estáveis ou mais animadores para a retomada de atividade econômica²⁰.

No entanto, apesar de determinados setores da economia serem mais rapidamente reativados ou manterem-se estáveis, parece ser inevitável uma fase de reajustamento das empresas no mercado interno, empresas ligadas aos setores de serviços, determinados setores industriais, e os altamente impactados agentes econômicos do comércio, especialmente os dedicados ao varejo.

A exemplo, os primeiros sinais de colapso de grandes cadeias varejistas já são vistos, alguns recorrendo a medidas legais de proteção, renegociação coletiva de dívida e de recuperação de empresas.

É neste ambiente que os instrumentos legais disponíveis para eventual superação da crise econômico-financeira que impacta as empresas deverão ser utilizados. No Brasil, há na legislação dispositivos que, além de tratarem de situações excepcionais e imprevisíveis de cumprimento (ou suspensão) de obrigações em contratos bilaterais, também socorrem as empresas para superação de circunstâncias de crise, como a recuperação judicial ou extrajudicial. Alguns falam em algumas milhares de empresas a se utilizarem dos mecanismos, outros de muitos milhares entre 2º semestre de 2020 e 2021.

Tais medidas pressupõem, como previstas no sistema legislativo e ao contrário do que alguns costumam propagar, não o litígio indefinido e interminável, mas a renegociação e o consenso coletivo, tomados por maiorias e de acordo com os parâmetros legais. Em ambas as hipóteses de recuperação de empresas previstas, o fim desejado é o consenso (ainda que tomado por maioria) em torno de um plano de recuperação da empresa.

Assim, já vale apontar as diferenças semânticas contidas na norma jurídica para o mesmo signo de recuperação judicial e os esperados objetivos econômicos da mesma norma, tão buscados e aplicados perante os tribunais. É da Lei Federal 11.101/05 que se extrai recuperação judicial como mero procedimento (art. 48), como objetivo do procedimento (art. 47) e como próprio meio de superação da crise econômico-financeira (art. 50).

²⁰ <<https://www.thomsonreuters.com.br/pt/tax-accounting/comercio-exterior/blog/comercio-exterior-pos-pandemia.html>>



É comum confundirem-se os conceitos em nível semântico na aplicação ou interpretação da norma. Por vezes, diz-se do sucesso da recuperação da empresa pela mera aprovação de um plano (significado como meio de recuperação), ou de necessidade de reconhecimento ou vedação a exercício de direitos em razão da necessária garantia ao princípio da preservação da empresa, significado de recuperação judicial como objetivo definido pela lei.

No entanto, ao par dos instrumentos legais, é preciso lembrar as máximas reconhecidas para a eficácia da reestruturação e recuperação das empresas em crise. E, são elas, a rapidez do procedimento (tanto na tomada de decisão da gestão da empresa em crise quanto na execução dos instrumentos legais) e a obtenção de novos recursos financeiros (tanto com a segura alienação de ativos, quanto na tentativa de obtenção de novas fontes de financiamento). Sem ambos, as chances de uma recuperação substancial da empresa em crise são, em muito, reduzidas, senão ínfimas.

Não são as normas jurídicas que mudam a realidade econômica. As normas e mandamentos legais somente induzem comportamentos, que, se alinhados com os pressupostos fático-econômicos, podem produzir o resultado desejado, ou a recuperação das empresas como objetivo. Mas esta é consequência, não causa, da aplicação das normas e reconhecimento de direitos.

Assim, é só com observância ao significado substancial da recuperação da empresa e seus pressupostos fáticos é que as empresas terão condições de solucionar crises eventuais na retomada das atividades pós-pandemia.

Ao que parece, não serão dispensadas pelas empresas as renegociações bilaterais ou coletivas e até utilizarem-se dos instrumentos legais para proteção e renegociação coletivas, e nesta situação, buscarem a eficiência substancial dos procedimentos, sabendo-se que as situações de crise e dificuldades conjunturais são cíclicas e, por mais inéditas e profundas que sejam, a história demonstra que também são passageiras. ■



POR

JOÃO PEDRO SCALZILLI,
LUIS FELIPE SPINELLI E
RODRIGO TELLECHEA

*Sócio Scalzilli Advogados e Sócios Souto
Correa Advogados*

A crise atual causada pela pandemia do coronavírus é inédita em vários aspectos. Trata-se de uma crise de ruptura, de natureza semelhante àquelas ocasionadas por guerras ou catástrofes naturais, de escala global e de duração indefinida. Pode-se dizer que se trata de crise de liquidez apenas nos efeitos, pois, na origem, é consideravelmente mais grave: pessoas se isolaram; indústria, comércio e serviços fecharam as portas; consumidores desapareceram. Verificou-se uma ruptura na oferta e na demanda de bens e serviços, com a paralisação de cadeias produtivas inteiras. A economia entrou em convulsão.

Existe um mito sobre a recuperação empresarial. Evidências empíricas sugerem que há uma dissonância cognitiva generalizada no que diz respeito à compreensão do alcance e dos limites da LREF, especialmente de seu principal instrumento de superação da crise das empresas, a recuperação judicial. Em tempos da pandemia causada pelo novo coronavírus, o problema se acirra.

Expectativas irreais acerca da eficácia da recuperação de empresas confundem os empresários que dela necessitam e enuviam as discussões acerca da reforma da legislação de insolvência. Questionamentos que invariavelmente aparecem no meio empresarial e, algumas vezes, nos debates acadêmicos, giram em torno do “se recuperação judicial funciona” ou sobre “quantas empresas realmente se recuperaram”. Com a crise econômica de proporções bíblicas causada em função das medidas de isolamento social para o combate à disseminação do Coronavírus, a questão ganha novos contornos à medida que esperanças desmedidas são depositadas no sistema de insolvência.

O problema não está nas perguntas em si, mas na falta de compreensão de certas premissas. Em primeiro lugar, medidas legais e institutos jurídicos possuem limitações intrínsecas; possuem, por

óbvio, consequências econômicas, mas determinados efeitos macroeconômicos só são alcançados com medidas de natureza anticíclica. Não se pode esperar que o sistema jurídico engendre a solução econômica para a crise; essa expectativa, se existente, deve ser completamente descartada. Em segundo lugar, deve-se compreender o alcance e os limites dos instrumentos jurídicos contidos na LREF. Para tanto, deve-se distinguir os diferentes tipos ou espécies de crises empresariais, cada uma com causas e características próprias, especialmente porque os remédios jurídicos da empresa em crise (seja a recuperação judicial, seja a recuperação extrajudicial) não foram projetados para resolver todas elas. Em terceiro lugar, a crise causada pelo Novo Coronavírus apresenta desafios inéditos, cuja superação depende da realização de ajustes emergenciais e temporários no sistema concursal.

Deve-se assimilar o real significado subjacente à ideia de “preservação da empresa”, vetor principal da LREF. Uma recuperação judicial ou mesmo uma recuperação extrajudicial bem sucedida pode se revelar em um negócio com configuração completamente distinta da anterior — menor e mais eficiente, por exemplo —, na continuidade da atividade sob a batuta de outro empresário ou até em uma liquidação ordenada de ativos, que possibilite a realocação de bens e recursos na economia com a menor perda de valor possível. Ou seja, empresa que sai da recuperação pode ser muito diferente daquela que entrou, e o instrumento jurídico pode ser bem sucedido de diferentes maneiras. ■

A COVID-19 está varrendo todo o mundo, deixando um rastro de danos econômicos e sociais em sua esteira. Organizações de pensamento avançado estão começando a planejar um mundo pós-pandêmico. No entanto, prever como este mundo será não é fácil. Podemos ter certeza de que o mundo não voltará a ser como era antes da crise, mas o que será diferente? O problema em responder a essa pergunta é que a história recente não nos fornece nenhum ponto de referência para aprender. O mundo nunca enfrentou uma crise como esta antes.

Para as organizações que buscam estabilizar seus negócios e comunidades e reconstruir o crescimento e a resiliência, as incógnitas são profundas. A reabertura segura envolve enormes questões que abrangem a saúde pública, a economia e a sociedade: quanto tempo durarão nossas crises de saúde e econômica? Quando podemos voltar do modo crise para o trabalho? Como será o próximo normal e como podemos ver os sinais de mudança cedo o suficiente para agir rapidamente quando for a hora certa?

Como em crises anteriores, não podemos ficar vendo somente o lado ruim das coisas, precisamos conseguir extrair aquilo que nos fará melhor no futuro. Aprender, buscar crescer, se reinventar de forma a amenizar os impactos.

O primeiro ponto que nos chama atenção é a mudança nas relações de trabalho e o modo como as empresas irão se comportar daqui para frente. A COVID-19 poderá acelerar significativamente a tendência de passar das estruturas organizacionais estáticas tradicionais para formas dinâmicas de equipe, com pessoas trabalhando em grupos flexíveis com alternância de seus membros, muitas vezes de diferentes locais, para enfrentar desafios específicos.

A crise forçou até mesmo as indústrias tradicionais a adotar a tecnologia em grande estilo, como videoconferência, aprovações online e assim por diante. O uso da tecnologia gera mais liberdade em uma organização em termos de escolha e localização de talentos para diversos projetos. Isso deve levar a mais fluidez em termos de estruturas de equipe em algumas indústrias, especialmente as que adotam o uso da tecnologia em maior escala.

Acima de tudo, as mudanças sistêmicas que a COVID-19 causou aconteceram em questão de dias, nem mesmo meses, tornando instantaneamente irrelevantes métricas e suposições tradicionais. Lidar com isso significa que os líderes têm que tomar decisões enquanto enfrentam um nível sem precedentes de incerteza e a percepção de que os fatos podem não se tornar claros dentro do prazo necessário de tomada de decisão.

O segundo ponto que nos chama atenção é a forma com que cada setor da economia vem respondendo à pandemia. Várias empresas não estão assistindo silenciosamente – elas estão se adaptando rapidamente à situação, reposicionando sua marca, reestruturando suas linhas de produção e atendendo a novas necessidades. Em suma, eles ouviram o mercado e assumiram novos riscos, tornando a COVID-19 a principal hélice para o novo crescimento em alguns setores e revivendo o potencial adormecido em outros.

Até o sistema judiciário brasileiro está mergulhando ainda mais no mundo online – arquivamentos e audiências estão cada vez mais digitalizados, o que poderia aumentar a velocidade de execução do trabalho e se livrar de alguns dos atrasos.

No domínio da produtividade, temos visto um forte aumento nos serviços de nuvem para colaboração, soluções para minimizar a papelada e o contato físico, aplicativos de reembolso e soluções digitais

para a contabilidade e o crescimento de dispositivos sem contato para um número infinito de ambientes. Se olharmos com cuidado, verificamos oportunidades nos setores descritos abaixo:

i. Entretenimento – indústria de jogos, novas formas de disseminar conteúdo e promover pequenas empresas, aulas de culinária online e visitas virtuais a pontos turísticos.

ii. Educação, esportes e bem-estar – salas virtuais, aulas online de fitness.

iii. Indústria de serviços – sistemas sem contato, serviços de entrega aprimorados, crescimento de serviços bancários remotos.

iv. Saúde e tecnologia em saúde – farmacêuticos, suplementos, dispositivos médicos, equipamentos de proteção individual (EPI), telemedicina, consultas online, assistentes médicos digitais, aplicativos, dispositivos médicos para auto diagnóstico.

v. Oportunidades de redução de custos de escritório – o aluguel de escritórios é caro e arranjos de trabalho flexíveis ainda estão para ser explorados em seu escopo funcional completo. Isso abrirá oportunidades em vários setores e vinculados, como redesenho do espaço do escritório, construção de sistemas de trabalho remoto, plataformas de software e serviços baseados em nuvem – todos os quais provavelmente verão ganhos significativos uma vez que a economia mundial entra no modo de recuperação pós-COVID-19 e os empregadores mantêm seus custos de espaço de escritório em xeque caso seus funcionários precisem trabalhar em outros locais.

A reinvenção e rápida adaptação dos negócios hoje são vistas como as atividades mais cruciais a serem desenvolvidas pela alta administração de empresas que estão revisitando seus planos estratégicos. Um ponto importante a ser destacado é que a pandemia mostrou o quão importante para uma companhia é

estar sempre adaptada às novas tecnologias, utilizar ferramentas para gerenciamento de caixa e possuir sempre seu plano de contingência bem montado de forma a amenizar momentos como este.

O terceiro ponto está nas mudanças comportamentais dos trabalhadores. Nossos locais de trabalho provavelmente mudarão e, com isso, as habilidades que as empresas exigirão. Uma coisa é certa: a forma como as empresas operam e trabalham vai mudar. O mundo já estava mudando rapidamente, mas a pandemia o acelerou. Haverá poucos "empregos para toda uma vida". Alguém que terá sucesso em um mundo pós-COVID-19 precisará ser capaz de se adaptar a locais de trabalho em constante evolução e ter a capacidade de atualizar continuamente suas habilidades. Citamos a seguir algumas capacitações que provavelmente estarão em alta demanda em um mundo pós-Coronavírus.

Uma das melhores maneiras de se preparar é adquirir habilidades tecnológicas. A pandemia está acompanhando rapidamente as transformações digitais nas empresas, à medida que tentam se tornar mais resilientes a futuros surtos e interrupções. A realidade é que tecnologias como inteligência artificial, big data, Internet das Coisas, realidade virtual e aumentada e robótica tornarão as empresas mais resilientes às futuras pandemias, e qualquer um que possa ajudar as empresas a explorar essas tecnologias estará em uma ótima posição. Se você trabalha em uma fábrica ou em um escritório de contabilidade em um mundo pós-COVID-19, você precisa estar confortável com essas ferramentas tecnológicas, bem como ser capaz de trabalhar com elas de forma eficaz.

Já vimos a importância da criatividade e da inovação durante a pandemia. Empresas que foram capazes de encontrar maneiras de fornecer serviços virtualmente ou mudar rapidamente para novos produtos foram capazes de resistir melhor à tempestade. Em um mundo pós-Coronavírus, precisaremos da engenhosidade humana para inventar, sonhar com novos produtos e formas de trabalho. A criatividade será essencial.

Como o combustível da Revolução Industrial 4.0, os dados são um ativo crítico para cada empresa. Com os dados certos, as empresas são capazes de prever melhor o impacto de futuras interrupções nos negócios e são mais capazes de atender os clientes com os produtos e serviços certos durante ou após qualquer pandemia. Empresas que entendem as tendências de negócios e as necessidades dos clientes em mudança são mais capazes de responder da maneira correta caso uma futura pandemia apareça. No entanto, os dados são inúteis para uma empresa, a menos que haja habilidade para processar os dados — pessoas equipadas com habilidades para entender os dados e tomar melhores decisões por causa disso. Profissionais com habilidade em processamento de dados serão mais atraentes do que nunca para potenciais empregadores.

A transformação digital das organizações ganhou um impulso por causa do Novo Coronavírus, portanto, profissionais com habilidades digitais, incluindo codificação, desenvolvimento web e marketing digital, se tornarão ainda mais importantes do que são agora. Pessoas que podem manter os negócios digitais funcionando — e prosperando — durante crises econômicas ou pandemias que tornam os negócios presenciais impossíveis ou menos eficientes estarão na lista de contratações imperdíveis. E, basicamente, todas as empresas estão agora baseadas digitalmente de alguma forma, de modo que as oportunidades de colocar habilidades digitais para funcionar são inúmeras.

Intimamente ligado à liderança é outra habilidade que é ainda mais importante em tempos incertos e desafiadores: Inteligência Emocional (IE). A capacidade de estar ciente, expressar e controlar nossas emoções, e estar ciente das emoções dos outros é o que é inteligência emocional. Às vezes, quando as pessoas podem se sentir incertas sobre seu trabalho e o futuro de seus negócios, é fundamental se conectar com pessoas em um nível emocional. Indivíduos com IE forte serão cobiçados por organizações de todos os portes e em todas as indústrias.

De acordo com o Fórum Econômico Mundial, em apenas cinco anos, 35% das habilidades consideradas essenciais hoje em dia mudarão. Só há uma maneira de permanecer relevante em uma realidade pós-Coronavírus: comprometer-se com uma vida inteira de aprendizado.

Na prática, o ciclo agir/pausar/acessar/antecipar/agir se tornará contínuo, e talvez o próximo normal. O resultado será uma noção mais forte do que torna os negócios mais resistentes a choques, mais produtivos e mais capazes de entregar aos clientes. Inclinar-se para a incerteza é uma maneira que os líderes podem se preparar para o próximo normal. Temos uma oportunidade única de aprender com essa pandemia e projetar intencionalmente um futuro melhor.

Durante a crise, já começamos a reinventar como trabalhamos, aprendemos, compramos, socializamos, operamos nossos sistemas de saúde e até governamos através de tecnologias inovadoras. O que mais podemos fazer remotamente, para não termos que viajar meio mundo para uma reunião de uma hora? Como podemos repensar nossas cadeias de suprimentos para torná-las mais resistentes diante de interrupções como esta pandemia? Há tantas perguntas interessantes para explorar.

Para fazer esse tipo de mudança, no entanto, as empresas precisarão da base facilitadora de uma transformação digital. Eles também precisarão de maior abertura para lidar com a incerteza e a mudança em curso. Aqueles que passam por essa transformação e estão dispostos a pensar criativamente e se adaptar, estarão em uma posição mais forte para ter sucesso no próximo normal. ■

Esta é uma crise sem precedentes e, honestamente, é impossível precisar quando chegaremos ao pós-COVID-19. Além dos problemas de saúde/sanitários, a dinâmica criada pelos “ESTADOS”, bem como a politização desta crise, deixa claro que ela provavelmente se estenderá pelos próximos 8 a 12 meses. Esta situação tem gerado alternância entre aberturas parciais seguidas de lockdown inviabilizando qualquer tipo de projeção e planejamento na maioria das empresas. Para retomar suas atividades ou incrementá-las, além de Caixa, as empresas precisam estruturar/reestruturar suas operações (treinamento, canais, logística, fornecedores, MDO, manutenção etc.), o que demanda tempo, recursos e esforço dobrado.

Apesar da dimensão e gravidade desta crise, alguns setores foram menos afetados, como o mercado agrícola, bem como algumas indústrias (alimentícia, farmacêutica, logística, entre outras). Uma parte do varejo e do comércio (supermercados, pet, postos de abastecimento, farmácias/essências, etc) também têm sofrido menos. Mas, mesmo estas empresas tiveram que se adaptar e fazer mudanças em suas operações. A crise tirou todos da zona de conforto.

Sob uma ótica macro econômica, mesmo sendo esta uma crise sem precedentes, é possível inferir que ~60% da nossa economia não sofreu muito. O problema está nos ~40% que estão parcial ou totalmente paralisados. Muitos destes provavelmente não se recuperarão. Outros serão substituídos por outras soluções (digitais/virtuais). Os ~60% que estão “vivos e bem”, acelerarão a retomada da economia, que será mais rápida fazendo os impactos no PIB menores do que algumas projeções que temos visto até o momento. Embora isto seja uma verdade, o “estrigo” que já aconteceu em alguns setores / empresas é brutal e as chances de recuperação de muitas destas empresas são baixas dado que a “dita” ajuda do governo (crédito / tributário / trabalhista / legal) além de lenta não será suficiente dado a dimensão e extensão desta crise.

Para os executivos e gestores é muito difícil admitir que o nosso negócio vai morrer, ou que não conseguiremos mantê-lo operando. Mas, em um cenário assim, é fundamental que façamos todo esforço para preservar caixa e, dependendo da situação, o melhor seria assumir a situação como ela é (incerta e grave) e, se possível, “hibernar”. Os custos de abrir parcialmente e, depois, sermos obrigados a “desligar” uma operação, é muito grande e variam dependendo do negócio, setor, localização, produto, indústria etc. Um re-ramp-up de uma operação exige muito retrabalho, treinamento, perdas, etc. Conheço empresas que já gastaram todo o caixa tentando religar suas operações duas vezes nos últimos 5 meses, e os resultados são piores do que se tivessem entrado em “hibernação”.

O empresário ou empreendedor quer fazer o negócio rodar de qualquer forma, e se esquece que os custos e despesas estão dados enquanto a receita é incerta. A desculpa para não enfrentar o problema é sempre a mesma: “se não voltar, vou perder o ponto, crédito, funcionários, clientes, quebrar etc”, mas, esquece-se de que está gastando 5x mais para tentar manter ou religar a operação e, talvez, devesse fazer um wind down e, no futuro, quando as coisas estiverem mais claras, retornar, mesmo que em outro lugar ou de outra forma. Não quero, com isto, desanimar ou me esquecer da máxima “de que nas crises é que grandes oportunidades acontecem”. Mas, nas crises, também se joga muito dinheiro fora desnecessariamente. Insistir, às vezes, é a pior solução.

Como cada caso é um caso, o empresário, empreendedor, gestor e executivo devem buscar fazer um planejamento sério. Para isto, se possível, deveria buscar assessoria especializada em lidar com crises para ajudá-lo. Uma análise bem feita da real situação da empresa/mercado seguida por uma simulação de cenários, é um exercício fundamental e recomendado. Assim, economiza-se muito dinheiro e “saúde”. ■

POR

MARCOS SEITTI ABE

*Sócio Abe, Rocha Neto, Taparelli, Garcez e
Giovanini Advogados*

Discorrer sobre as perspectivas para a retomada das empresas pós COVID-19 não é tarefa fácil. Isso porque ninguém sabe ao certo quando a pandemia será efetivamente superada, o que deve ocorrer somente quando da validação e disponibilização em massa de uma vacina.

O enfrentamento da COVID-19 pelos profissionais de saúde tem sido de tentativas e erros, aprendizados diários e de constante e crescente adaptação. Com as empresas não será diferente.

A abertura gradual de indústria, comércio e serviços considerados não essenciais implicará numa retomada lenta e forçosamente não uniforme. Alguns setores foram muito mais atingidos do que outros, e os remédios não serão os mesmos.

No entanto, algumas tendências serão observadas com maior nitidez ao longo deste e do próximo ano para a efetiva retomada econômica.

i. Ocupação de área construída: Comércio e serviços que podem prescindir de um local físico para que seus produtos sejam vendidos ou os serviços prestados já engatam em seus planos estratégicos e projeções para o orçamento do próximo ano uma redução da ocupação de espaços em escritórios, lojas e galpões. Qualquer retomada se dará tendo em consideração uma necessidade menor de ocupação de espaços, o que implicará em renegociações de contratos de locação, vacância e novos destinos de ocupação aos espaços atualmente existentes.

ii. Relações de trabalho: As relações de trabalho tendem a mudar drasticamente. Grupos de trabalho multidisciplinar aprenderam que as limitações geográficas não mais impedem o desenvolvimento de projetos e a construção coletiva de soluções através de especialistas trabalhando em locais e horários distintos. Fenômenos como o da telemedicina e aulas colaborativas em ambiente virtual devem deixar suas marcas no longo prazo. As relações e ne-

gociações diretas entre contratante e prestador de serviços, mesmo os de atividades fim, devem crescer abruptamente com foco na redução de encargos previdenciários e custos trabalhistas. As mudanças impostas pela COVID-19 implicarão em maior autonomia e instabilidade nas relações de trabalho, que tornarão a atual Consolidação das Leis do Trabalho – CLT ainda mais anacrônica.

iii. Foco na exportação e na substituição de importações: Empresas que não viam o mercado externo passaram a estudar caminhos para exportar seus produtos e bens de consumo, na esteira de uma desvalorização cambial que afetou particularmente nossa moeda e gerou evidentes oportunidades frente às moedas mais fortes. Por outro lado, empresas dependentes de insumos importados projetam alternativas de substituição por insumos locais e com menor impacto cambial. Este movimento que deve crescer em 2,020 já é sentido pelos escritórios de advocacia corporativos, que tiveram expressivo aumento no volume de trabalho atrelado à análise, repactuação e renegociação de contratos.

iv. Consolidação de indústrias: Processos de consolidação e concentração devem ganhar novo fôlego. A busca por escala numa economia deprimida pelos efeitos da pandemia COVID-19 deve implicar na consolidação de setores ou de cadeias produtivas inteiras, gerando movimentos agressivos de distressed M&A como mecanismos propulsores de novas combinações de poder, de fluxo de capitais e de grupos de gestão.

v. Crescimento de nichos: Algumas cadeias produtivas representadas por indústrias específicas como a de comércio eletrônico, bem estar, entregas a domicílio, educação à distância, diagnósticos por telemedicina, retrofit de espaços residenciais e comerciais, streaming, provedores de internet entre diversos outros devem impulsionar o surgimento de novas profissões e oportunidades.

vi. Recuperação Judicial e Falências: Medidas extremas precisarão ser adotadas por parte de nossas empresas pós COVID-19. Ainda que seja óbvio o fato de que o número de recuperações judiciais deve crescer exponencialmente, especialmente em empresas de médio porte que já sofriam com dificuldades de alavancagem e renovação de seu parque tecnológico, não devemos nos abster de comentar que a retomada passará em muitos casos por uma judicialização que permita a aprovação de um plano de reperfilamento e redução de dívidas.

vii. Crédito: Os mecanismos tradicionais de irrigação de crédito disponíveis junto às grandes instituições financeiras e mesmo junto aos bancos e agências de fomento governamentais não serão acessíveis para grande parte das empresas. A retomada em muitos casos implicará no desenho e no enfrentamento de situações especiais, com a busca de outros agentes com maior agilidade, flexibilidade e diferentes métricas de análise de riscos. Empresas especializadas em financiamento de empresas em estresse financeiro, que já vinham crescendo muito nos últimos anos, devem apresentar ainda maior captação, crescimento e o desenho de novas formas de contratar a tomada direta ou indireta de crédito, por dívida ou por participação acionária.

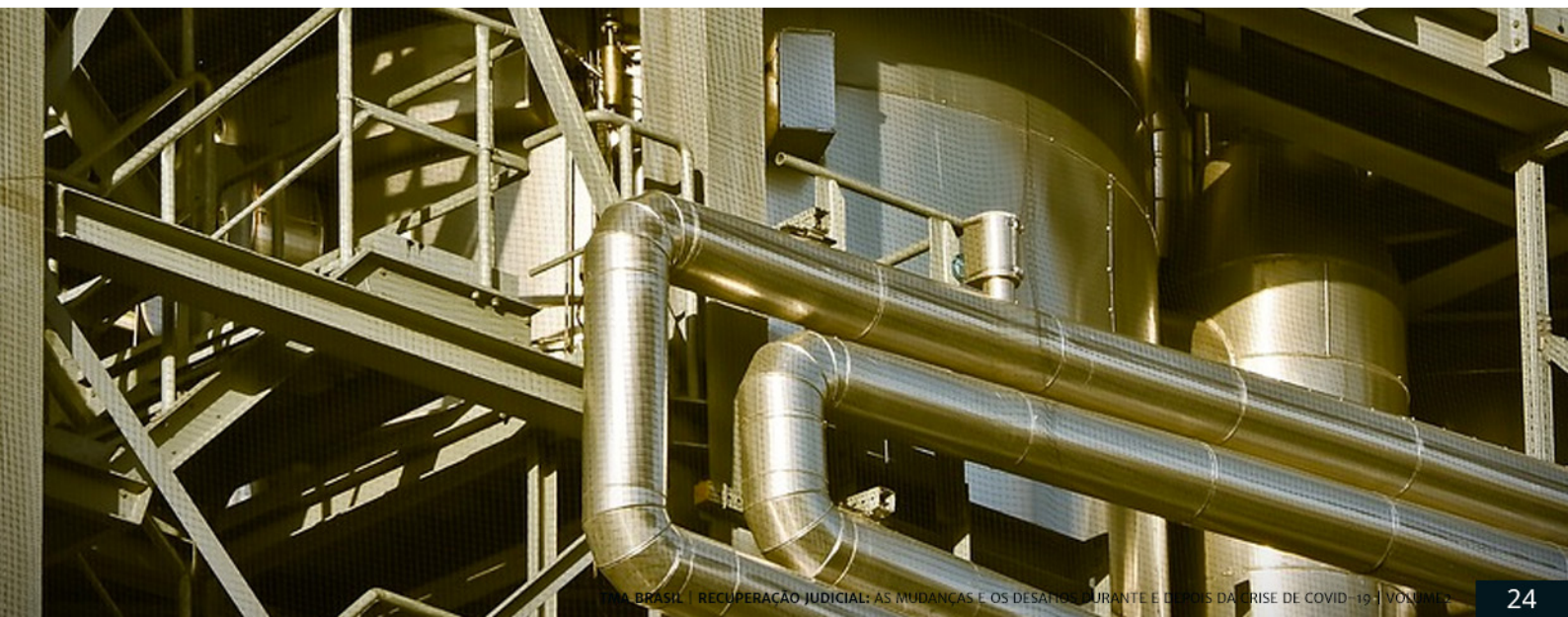
Em nossa vida pessoal e em nossas empresas, muitas vezes podemos ter a falsa sensação de que o

mundo parou e que, num piscar de olhos, tudo será retomado e voltará a ser como antes.

Verdade seja dita, o mundo continuou a escrever sua história, e cada um de nós exercemos nossa parcela de protagonismo, ainda que num ambiente hostil e inédito em nossa geração. A retomada será, portanto, não uma nova jornada, mas a continuidade do percurso, ainda que em outra fase. Nesse sentido, é justo lembrar que a economia, em algum momento, será retomada e viverá um novo ciclo de crescimento.

Para que possamos participar desta nova fase de uma caminhada que continua, é preciso uma escuta atenta não somente aos formadores de opinião de sempre. Há uma escuta necessária que se vê no grito desordenado de uma geração que carrega em si novos valores, aspirações e um caldo cultural que modelará o futuro de nossa economia num mundo sem COVID-19 e mais atento à sustentabilidade, diversidade, colaboração, relações de poder horizontalizadas, polarização ideológica e novos padrões de consumo. Quem escutar e souber transformar em estratégia e execução, retoma melhor e mais rápido o que andava meio devagar.

Resiliência – ou plasticidade – já temos de sobra. Basta ser empresário no Brasil. ■



CAPÍTULO 03

*Quais aprendizados a
crise de COVID-19 nos
trouxe - e que serão
utilizados no judiciário
por advogados e
consultores?*

POR

JOICE RUIZ E EXMO.
MARCELO SACRAMONE

*Sócia AJ Ruiz Administradora Judicial e Juiz da
2ª Vara de Recuperações Judiciais e Falências
de São Paulo/SP*

Em face das regras de isolamento social decretadas pelos órgãos governamentais para a contenção do avanço da pandemia da COVID-19, a realização das Assembleias Gerais de Credores presenciais nos processos de recuperação judicial foi dificultada. A necessidade de distanciamento social e a proibição de aglomerações tornaram impossível a realização prática de quaisquer deliberações que exigissem a presença física de credores e das devedoras em recuperação judicial.

De forma diversa da Lei 6.404/76, que, desde a alteração do art. 121, parágrafo único, pela Lei 12.431/2011, já permitia que, nas companhias abertas, o acionista poderia participar e votar a distância em assembleia geral, a Lei 11.101/05 não possui autorização expressa. Pelo contrário, em seu art. 36, I, a Lei 11.101/05 exige que o local da realização conste no edital de convocação.

A interpretação da Lei 11.101/05 que permite a participação e voto a distância dos credores conforma-se com os princípios expressos pelo Senador Ramez Tebet em seu relatório à Comissão de Assuntos Econômicos sobre o PLC 71/2003, e que se converteria na Lei 11.101/05. Não apenas os princípios da celeridade e da segurança são tutelados, como a participação à distância permite a implantação do princípio da participação ativa dos credores no procedimento.

A participação e votos à distância expressam alternativa encontrada para que o processo de recuperação judicial não seja paralisado sine die e não traga consequências ainda mais nefastas para devedores e credores em época de notória crise econômica mundial²¹. Como não é sabido quando as novas medidas sanitárias que permitam a aglomeração de pessoas serão aplicadas, essa ferramenta se mostra necessária nos dias atuais, tanto para a aprovação de planos de recuperação judicial ainda não analisados pelos credores²², como também nas hipóteses



²¹ Note-se que a experiência de AGC virtual não é inédita: ela já havia sido utilizada em 2019, de forma simultânea em São Paulo e em Macapá, nos autos da recuperação judicial de DEV – Mineração S.A, em trâmite perante a 2ª Vara de Falências e Recuperações Judiciais de SP, processo n. 1088747-75.2015.8.26.0100.

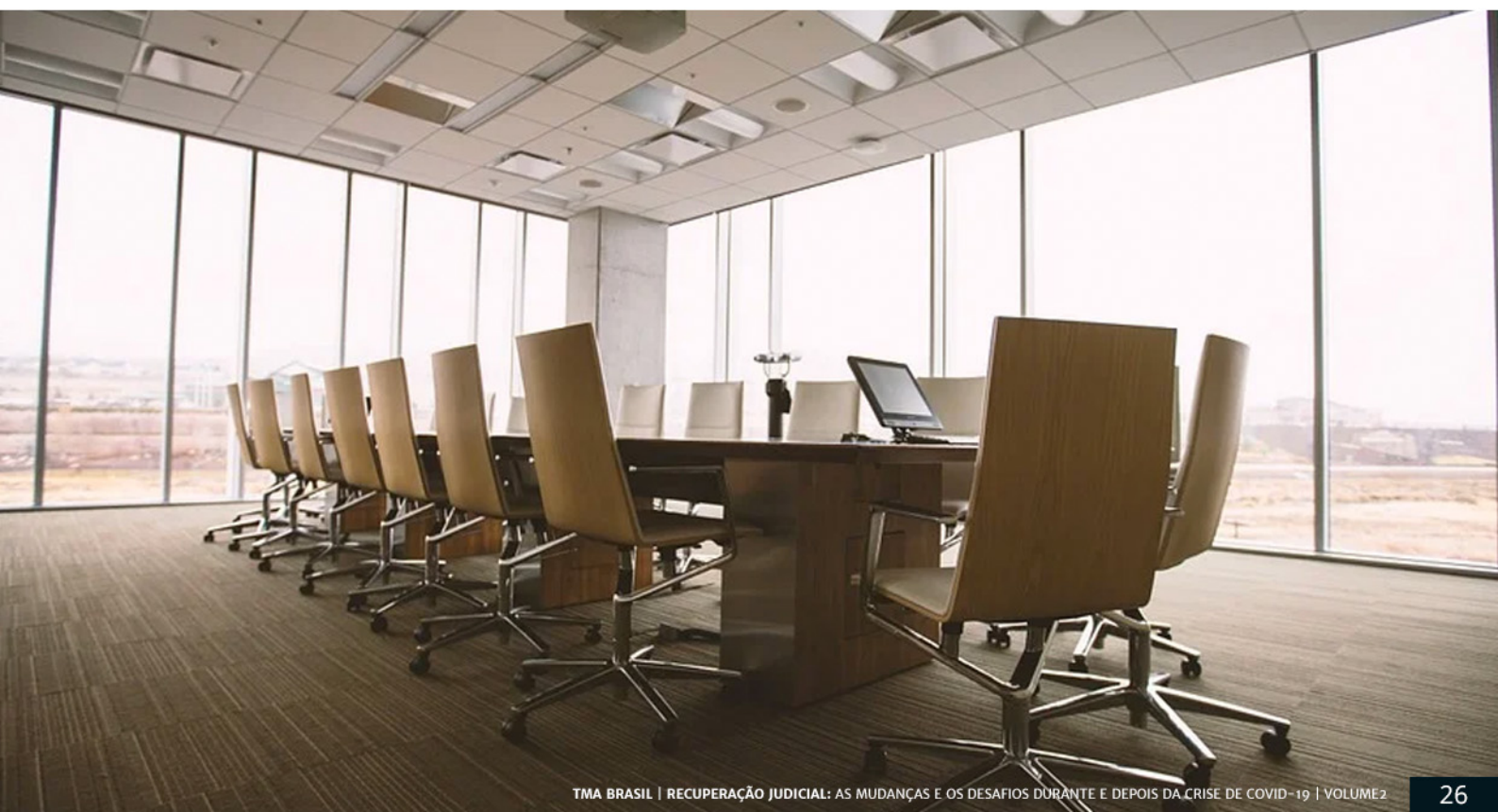
²² A segunda fase do Observatório de Insolvência, pesquisa coordenada por Ivo Waisberg, Marcelo Barbosa Sacramone, Marcelo Guedes Nunes e Fernando Corrêa, que analisou todos os processos de recuperação judicial distribuídos entre janeiro de 2010 a julho de 2017, no Estado de São Paulo, atestou que apenas em 4,5% dos processos em trâmite nas varas comuns e em 7,2% nas varas especializadas, os planos de recuperação judicial foram aprovados sem a realização de AGC. <https://abj.org.br/wp-content/uploads/2019/04/Recuperacao_Judicial_no_Estado_de_Sao_Pa.pdf>

Mesmo na sociedade anônima, a participação e voto a distância não significavam que a assembleia seria exclusivamente digital. A instrução normativa da CVM 481/2009, alterada pela instrução normativa CVM nº 561/2015, ao regulamentar o dispositivo, apenas conferia a possibilidade de voto a distância, por meio de boletim de voto, em uma assembleia presencialmente instalada. A assembleia digital somente passou a ser permitida após a Lei 14.030 de 28 de julho de 2020, que inseriu o art. 124, §2-a, da Lei 6.404/76, bem como o art. 1.080-A no Código Civil, e permitiu sua realização nas sociedades anônimas abertas e fechadas, assim como nas sociedades limitadas.

Na recuperação judicial, essa distinção é relevante, notadamente porque o credor não aderiu voluntariamente a qualquer contrato social ou estatuto que previsse anteriormente essa condição, nem se exige que tenha acessos aos meios eletrônicos para se tornar credor. Com efeito, a AGC deve ser realizada de forma a garantir a apresentação da proposta pela recuperanda e a negociação efetiva entre as partes, com o pleno exercício do direito de voz e voto aos credores, nos termos do art. 39 da Lei 11.101/05. A interpretação que possibilita sua realização exclusivamente de forma virtual, como meio de atender aos princípios da Lei, é condicionada à falta de prejuízo aos credores, o que deve ser verificada caso a caso.

Diante da situação concreta, cumpre ao administrador judicial e ao juiz analisarem se todos os credores, notadamente credores trabalhistas mais vulneráveis e os microempresários ou empresários de pequeno porte, têm condição de participar e votar de forma eletrônica. Eventual falta de condições exigirá a instalação da assembleia geral de credores de forma semipresencial, com a possibilidade de os credores que não dispõem de acesso à tecnologia, desde que assegurado o atendimento às normas sanitárias, participarem presencialmente e votarem na Assembleia.

Pela análise das condições peculiares de cada coletividade de credores e desde que assegurado o cumprimento de todos os protocolos necessários para garantir a transparência e idoneidade dos meios tecnológicos empregados, previamente esclarecidos e informados nos autos, no edital e no site do administrador judicial, a tecnologia poderá servir como instrumento auxiliar para tornar mais eficiente a negociação coletiva entre devedor e credores e, com isso, permitir que uma solução mais adequada a satisfação dos interesses dos envolvidos. ■



POR

LUIZ FABIANO S.

SARAGIOTTO

Sócio Journey Capital

A pandemia da COVID-19 provocou um choque de realidade na forma como as pessoas e sociedades se relacionam. Apesar de ainda termos muitas incertezas quanto às consequências desta crise e os desdobramentos das medidas sem precedentes tomadas pelos países para contê-la, já podemos identificar importantes lições aprendidas, seja na forma das empresas se reestruturarem para enfrentamento da crise, ou ainda na forma do judiciário lidar com um inevitável aumento de processos falimentares.

Quando olhamos para a gestão de empresas, responderam melhor à crise as que tiveram capacidade de se adaptar, superando inclusive as que imaginavam ter um planejamento para a crise robusto. É comum que empresas e gestores foquem muito em planejamento estratégico detalhando possíveis cenários e, por vezes, acabam deixando em segundo plano algo que é essencial: ao invés de tentar prever os eventos à frente com precisão, o melhor planejamento que se pode fazer é ter a empresa preparada para, de maneira ágil e eficiente, poder se adaptar às condições inesperadas que venham a enfrentar. E esta adaptação passa pela capacidade da empresa em inovar, utilizando novas tecnologias para solucionar problemas reais e destravar novos nichos de valor.

Tome-se como exemplo os planos de contingência pré crise. Na sua maioria envolviam o deslocamento de funcionários para sites específicos de contingência, que eram mantidos a altos custos, com várias posições de trabalho, acesso a servidores e toda a parafernália necessária para continuidade dos negócios. Apesar de todo o investimento em manutenção destes sites, que ficavam disponíveis 24 horas por dia em duplicidade às instalações existentes, nada disso serviu. E a velocidade com a qual os negócios se adaptaram com os colaboradores trabalhando de casa foi algo inimaginável. Planejar é bom, é saudável, mas não pode substituir a capacidade da empresa, como organismo vivo com uma

dinâmica própria, de se adaptar e se reinventar.

Aprendemos também que as empresas que tinham colaboradores engajados e conhecedores dos pilares do negócio (e não focados apenas na sua função) e um poder decisório claro e efetivo, conseguiram se movimentar de maneira mais rápida e reestruturar seu negócio em questão de semanas, permitindo não só a sua sobrevivência, mas até ganhando participação de mercado.

Quando as vendas param, a liquidez seca e as contas continuam a chegar, é preciso priorizar pagamentos e, neste momento, conhecer profundamente o negócio e a relação de interdependência da empresa com cada uma de suas contra-partes (clientes, fornecedores, financiadores e colaboradores) é fundamental para que estas difíceis escolhas sejam feitas. Nestas horas, ser capaz de demonstrar o porquê de cada escolha a cada contra-parte traz segurança na implementação e reforça a credibilidade da empresa junto aos seus colaboradores, parceiros e ao mercado em geral.

E estes aprendizados devem necessariamente anteceder qualquer movimento que a empresa faça no judiciário. Especialmente em tempos de crise generalizada, pois é certo que o judiciário estará sobrecarregado durante a crise e o lento - e longo - processo de recuperação que temos pela frente. Por isso, é importante estar preparado e ajustar bem o timing de acessá-lo.

Mesmo porque hoje, diferentemente do que ocorria em tempos normais, há predisposição de fornecedores, clientes e financiadores a se negociar, alongar prazos e revisar termos contratuais, pois a intensidade da crise foi tamanha que não há alternativa para nenhum agente econômico. Por isso é tão importante esgotar todas as vias de negociações possíveis antes de se recorrer ao judiciário com medidas de proteção a credores. Primeiro porque um pedido de Recuperação Judicial afasta a possibilidade de se levantar novos recursos para atravessar a crise. E segundo porque gera uma paralisia nas

desconfiança dos parceiros comerciais e financeiros, dado o elevado número de casos de insucesso que vivenciamos no Brasil. E o sucesso nestas negociações fora do ambiente judicial evitou, até o momento, uma explosão de pedidos de proteção no judiciário por parte das empresas em dificuldade.

Há ainda alternativas louváveis para evitar um “congestionamento” no nosso sistema judiciário, que incluem o uso da mediação como forma de solução de conflitos, conforme recomendação aprovada pelo CNJ em julho de 2020 e alguns aprimoramentos na Lei 11.101/2005 atualmente em discussão no Congresso. Estas novas ferramentas serão fundamentais para que possamos lidar com o inevitável acúmulo de reestruturações e falências que se seguirá nos próximos meses.

Isso porque estamos apenas no início de um processo de reformulação mundial que causará mudanças significativas no ambiente social e econômico global. Temos que ter a consciência de que ainda estamos anestesiados pela dramática injeção de recursos de praticamente todos os governos nas suas economias. Os juros estão historicamente baixos, o que por uma lado é positivo, e assim ficarão por muito tempo, mas não por um bom motivo. Os juros estão e ficarão muito baixos porque a economia não cresce e a expectativa é que a retomada seja lenta

e dolorosa para a chamada economia real. Aqui no Brasil, os bancos, com auxílio fundamental do Banco Central, foram incentivados a prorrogar vencimentos para dar fôlego necessário aos empresários para que sobrevivessem ao pico da crise. Isso foi essencial para se manter recursos na economia, porém mais cedo ou mais tarde os desdobramentos de todo este esforço concentrado irão emergir.

Este excesso de liquidez global, nunca antes visto, trará consequências ainda pouco conhecidas. Indústrias inteiras estão se reinventando e este processo certamente forçará a saída de um grande número de empresas do mercado, o que demandará uma reformulação na forma que a sociedade brasileira enxerga processos de falência que podem, e devem, ser simplificados, tornando-os mais ágeis e tendo os envolvidos menos criminalizados. O falido hoje é colocado à margem da sociedade, como se o insucesso empresarial fosse um crime inafiançável. Essa filosofia precisa mudar para que os empreendedores cujos negócios foram à falência possam se reerguer, os ativos que deixaram de ter valor de mercado em sua utilização pré-crise possam ser reciclados e utilizados em uma nova economia que quer renascer mais forte. Que a crise, afinal, sirva para fortalecermos nossas instituições, modernizar nossos processos e reativar nossa economia. ■



Diferente das crises que vivenciamos anteriormente, a da COVID-19 é um episódio único em que o mercado mundial sofreu com a falta crônica de receita e estrangulamento do capital de giro. Para o Brasil, foi ainda pior. A realidade brasileira pré COVID-19, quando comparada com a mundial, demonstrava uma economia mais combatida, com dificuldades de acelerar o crescimento e atrair capital estrangeiro.

Outro viés negativo enfrentado pelas empresas é de que no cenário pós pandemia teremos muitas indústrias passando por um processo de reinvenção profundo (“business disruption”), para se adaptar a um novo “normal” - criando e adaptando produtos e serviços para um novo comportamento social que privilegia o convívio familiar e a mídia virtual.

Entre os setores mais afetados estão o comércio, serviços e lazer – onde a crise atinge e cria desafios semelhantes às grandes indústrias e ao pequeno comerciante.

Como evitar protestos e cobranças de dívidas em atraso junto a bancos, financeiras e fornecedores? E de onde pode vir o dinheiro para retomar a operação e financiar mudanças, uma vez que não há recebíveis e boa parte ou totalidade dos ativos já estão comprometidos com credores?

Todo contrato de crédito é classificado no balanço dos bancos pelo seu risco de recebimento, que se traduz em dias de atraso, existência de garantias e probabilidade de recebimento. A cada aumento desse risco, há a necessidade de maior provisão nos balanços dos bancos e conseqüentemente o dinheiro em circulação encarece. Para estimular os bancos a renegociarem as linhas de crédito, o Banco Central, através da Resolução 4.803 de 9 de abril de 2020, permitiu que operações renegociadas durante a pandemia não tivessem seu risco reclassificado. Com este incentivo, mais de R\$ 40 bilhões foram prorrogados desde o início da pandemia.

Para a questão do capital de giro, algumas ações foram desenvolvidas pelo governo para que novas linhas de crédito chegassem a pequenas e médias empresas assim como foram criadas medidas para dar um alívio temporário para alguns tributos e folha de pagamento de funcionários.

Estas medidas evitaram que muitas empresas entrassem com pedido de recuperação judicial até o momento. Há estudos e levantamentos estatísticos que demonstram um aumento da inadimplência de pessoa jurídica em cerca de 45% e um índice estável de empresas em recuperação judicial quando comparamos o 1º semestre de 2020 em relação a 2019. No entanto, este aparente resultado positivo não deve perdurar. A lentidão na retomada das atividades econômicas, dificuldade de acesso a novas linhas de crédito e cessamento da ajuda emergencial devem provocar uma corrida ao judiciário para reequilibrar e alongar o endividamento das empresas nos próximos meses. O remédio cessou e a ferida ainda não está curada.

Antevendo o aumento de processos de cobrança e de Recuperação Judicial, em 17 de julho de 2020, o Conselho Nacional de Justiça (CNJ) aprovou por unanimidade uma recomendação para todos os tribunais de uma proposta que visa a conciliação e mediação de conflitos entre empresários, fornecedores e trabalhadores.

O resultado de uma mediação bem conduzida entre grupos de credores e empresários deve elevar o volume de repactuações e Recuperações Extrajudiciais e prover um resultado econômico maior para todas as partes. Isto se explica pelo fato de ser mais rápido e menos custoso quando comparado ao processo de Recuperação Judicial. Adicionalmente, evitando a Recuperação Judicial a empresa não entra na pior classificação de crédito junto aos Bancos, propiciando um melhor rating (classificação de risco) para obtenção e renovação de linhas de crédito.

Em paralelo, a adoção desta ferramenta de negociação trará uma sofisticação positiva ao cenário de

reestruturação. Mediadores bem preparados devem conhecer os aspectos operacionais, estruturais e financeiros da empresa para desenvolver bem o seu trabalho. Isto se traduz na construção e/ou validação de um plano de ação para a retomada dos negócios – que seja desafiador e ao mesmo tempo provadamente viável – e a geração de caixa esperada dele. Somente assim é possível o desejável alinhamento de interesses de diferentes partes (stakeholders) e uma negociação bem sucedida.

Mesmo quando a reestruturação não é possível, a mediação é desejável, pois propicia um processo de liquidação mais célere. E, quanto mais célere, mais rentável. Quando paradas aguardando um processo longo de falência, plantas industriais e imóveis incorrem em despesas de depreciação, manutenção e guarda. Estes mesmos ativos são mais atrativos quando antecipadamente vendidos, pois voltam a gerar empregos e valor.

Por fim, e o dinheiro para retomada? A captação para empresas em crise vem sendo a grande esperança e o desafio principal da Lei 11.101/05.

Investidores têm entrado nas empresas através das vendas via Artigo 60. Válido para a continuação de parte da empresa, mas não do empresário, este tipo de M&A deve crescer, com uma tendência de consolidar segmentos

O dinheiro novo, o chamado de DIP Finance (Debtor In Possession), esperado e necessário, tem mais chances de chegar às empresas que não estão em Recuperação Judicial, caso mudanças e incentivos legais não sejam endereçadas na reforma da Lei.

A forma de recuperação de empresas será certamente diferente da que conhecemos, mas com viés positivo de celeridade e profissionalismo. ■



POR

PAULO FERNANDO
CAMPANA FILHO

Sócio Veirano Advogados

A pandemia de COVID-19 afetou diversos setores da economia no mundo todo, e trouxe importantes lições que poderão ser utilizadas para lidar com situações futuras. A pandemia é imprevisível e pode, de certa forma, ser equiparada à crise deflagrada por desastres naturais – foi um fator externo que causou a paralisação imediata da atividade empresarial, colocando em risco a sobrevivência de negócios, a manutenção de empregos, a continuidade da prestação de serviços e do fornecimento de produtos, e o pagamento de credores.

Mesmo com o restabelecimento das atividades empresariais, a superação da crise não é necessariamente um processo rápido. A tendência a se buscar uma saída momentânea, para solucionar problemas emergenciais, sem que esteja aliada a um planejamento de longo prazo, pode não ser o melhor para a maioria das empresas. No âmbito das reestruturações, é importante evitar medidas afobadas que não tragam os resultados almejados. Vários devedores se abstiveram de ajuizar pedidos de recuperação judicial durante a pandemia, antes de terem uma visão mais clara acerca das perspectivas de reorganização de suas atividades. E muitos credores preferiram não recorrer imediatamente ao judiciário para satisfazer seus créditos. Essa moderação demonstra que diversos próprios agentes econômicos evitaram decisões atropeladas que poderiam agravar a crise e levar a perdas ainda maiores.

A recuperação das empresas afetadas pela COVID-19 pode envolver um planejamento complexo e uma implementação demorada, com o estabelecimento de prioridades e o fortalecimento de aptidões. A disposição das partes para negociar pode levar à celebração de acordos privados ou de planos de recuperação extrajudicial, soluções transacionais que podem preservar valor e evitar litígios. Mesmo o ajuizamento de uma recuperação judicial pode ser beneficiado, se for precedido de um planejamento eficaz, inclusive junto aos principais credores.

Em muitos casos, porém, o impacto trazido pela pandemia se soma a problemas preexistentes, o que

pode levar a diferentes implicações. É preciso que se tenha em conta, ainda, que os setores da economia sofreram os efeitos da crise de forma diversa. Em alguns casos, empresas afetadas pela crise podem recorrer ao judiciário para resolver situações urgentes que decorreram de problemas anteriores e que foram de alguma forma agravados. O judiciário se mostrou receptivo a essas questões, buscando endereçá-las de maneira adequada e ponderada. Por um lado, os juízes concederam medidas favoráveis a algumas empresas, sem as quais elas não teriam condições de superar a crise. Como exemplo, empresas que se encontravam em recuperação judicial foram beneficiadas com períodos de suspensão adicionais ou com uma tolerância adicional para o cumprimento das previsões de seus planos já aprovados. Por outro lado, os juízes compreenderam que uma intervenção ampla a favor de uma empresa, alargando os limites da aplicação da lei, pode prejudicar severamente os seus fornecedores, clientes e credores, de modo que deva ser utilizada somente quando necessário. Além disso, o judiciário considerou que nem todas as empresas foram uniformemente afetadas pela crise e que nem todas as mazelas que lhes eram trazidas foram consequência da pandemia. É preciso, portanto, parcimônia para recorrer ao judiciário quando for necessário e útil, de modo a evitar pedidos atabalhoados sem efeito e com potencial deletério.

Finalmente, é preciso lembrar que, após a pandemia, é provável que algumas empresas emergjam mais fortes, enquanto outras, já debilitadas, se enfraqueçam ainda mais. As empresas com mais recursos e liquidez podem aproveitar a benevolência generalizada dos credores para quitar suas dívidas mais facilmente, por exemplo, sem precisar de um processo judicial. As mais frágeis, mesmo com a proteção de uma recuperação judicial, podem se debater pela sua sobrevivência. E talvez não consigam fazê-lo sozinhas; pode ser uma oportunidade para se considerar oferecer empréstimos a tais empresas ou mesmo adquirir uma parte de suas atividades. Os processos de recuperação judicial, extrajudicial e falência, conduzidos por juízes que se mostraram flexíveis e atentos durante a pandemia, podem ser instrumentos úteis para se conferir aos investidores a segurança necessária para essas operações. ■