



**#20**

RECUPERAÇÃO JUDICIAL

**FNQ**  
gestão para excelência

# ÍNDICE

JULHO/2016

1. Introdução
2. O que é recuperação judicial?
3. Trâmites legais
  - Petição inicial de recuperação judicial
  - Plano de recuperação judicial
  - Deferimento de processamento
  - Administrador judicial
  - Classes de credores
  - Aprovação do Novo Fluxo de pagamento para credores
4. O papel da gestão no processo de recuperação judicial
5. Dicas
  - não busque ajuda na última hora
  - invista em gestão e processos
6. Sobre a FNQ

# Introdução

Diante de um cenário de incertezas nos âmbitos políticos e econômicos, as organizações brasileiras encontram-se em um momento crucial para o prosseguimento de suas atividades. Nesse cenário, nem todas estão preparadas para passar pelas tormentas do mercado e tornaram-se cada dia mais comuns, os casos de empresas que recorrem à recuperação judicial para cumprir seus compromissos e evitar o fechamento definitivo de suas portas, a temida falência.

Por isso, o *e-book* deste mês foi desenvolvido com o objetivo de auxiliar aqueles que buscam ampliar e atualizar seus conhecimentos sobre o tema e os impactos deste recurso na área de gestão organizacional.

A publicação “Recuperação Judicial” esclarece as principais dúvidas à respeito de um dos assuntos mais comentados no cenário empresarial nacional. Mais além, este *e-book* mostra ao leitor a importância dos processos gerenciais e do Modelo de Excelência da Gestão® (MEG) na retomada de confiança e na recuperação de uma empresa.

Esperamos que você desfrute uma boa leitura e sinta-se estimulado a continuar o seu processo de capacitação, seja por meio de nossos cursos, eventos e/ou grupos de discussão. Para isso, acesse o portal: [www.fnq.org.br](http://www.fnq.org.br)

Esta publicação contou com a participação de Jairo Martins, presidente executivo da Fundação, Edemilson Wirthmann Vicente, advogado e membro do Conselho Fiscal da FNQ e da equipe de comunicação da Fundação.

# O que é recuperação judicial?

De acordo com a Lei nº 11.101, de 9 de fevereiro de 2005, a recuperação judicial tem por objetivo viabilizar a superação da situação de crise econômico-financeira do devedor, a fim de permitir a manutenção da fonte produtora, do emprego dos trabalhadores e dos interesses dos credores.



Dessa forma, é possível promover a preservação da empresa, sua função social e o estímulo à atividade econômica. “Não se trata de entregar o seu negócio. É possível, a título de exemplo, segregar o que era uma única atividade em duas e vender uma delas para fazer frente ao pagamento dos credores”, explica Edemilson Wirthmann Vicente, advogado e membro do Conselho Fiscal da Fundação Nacional da Qualidade.

Ao contrário do que muitos imaginam, o processo de recuperação judicial nada tem a ver com a concordata, antigo sistema em que havia um engessamento das atividades da organização e no qual as discussões concentravam-se no formato de correção que levaria à quitação da dívida. “Nesse novo modelo o ajuste com os credores é muito mais amplo”, lembra Edemilson.

Hoje em dia, o cenário para as organizações em crise aguda está muito mais ligado à realidade e aos processos de gestão focados na recuperação da confiança e da reputação do que nas discussões jurídicas vazias. “Esse é um processo que, na verdade, vai mexer nas entranhas da empresa. É um processo que demanda tempo e profissionais qualificados”, comenta o advogado.

# Trâmites legais

Como dito anteriormente, o processo de recuperação judicial está contemplado na Lei nº 11.101, de 9 de fevereiro de 2005. Sendo assim, as organizações, que chegam à situação de crise aguda, passam pelos passos a seguir:

## Petição inicial de recuperação judicial

Para entrar com o pedido de recuperação judicial, a organização precisa encaminhar para o Judiciário uma petição inicial, com as seguintes documentações:

- I - a exposição das causas concretas da situação patrimonial do devedor e das razões da crise econômico-financeira;
- II - as demonstrações contábeis relativas aos três últimos anos com:
  - a) balanço patrimonial;
  - b) demonstração de resultados acumulados;
  - c) demonstração do resultado desde o último exercício social;
  - d) relatório gerencial de fluxo de caixa e de sua projeção;
- III - a relação nominal completa dos credores;
- IV - a relação integral dos empregados, em que constem os respectivos salários, funções, indenizações e outras parcelas a que têm direito;
- V - a certidão de regularidade do devedor no Registro Público de Empresas, o ato constitutivo atualizado e as atas de nomeação dos atuais administradores;
- VI - a relação dos bens particulares dos sócios controladores e dos administradores do devedor;
- VII - os extratos atualizados das contas bancárias do devedor e de suas eventuais aplicações financeiras de qualquer modalidade;
- VIII - as certidões dos cartórios de protestos situados na comarca do domicílio ou sede do devedor e naquelas onde possui filial;
- IX - a relação, subscrita pelo devedor, de todas as ações judiciais em que esse figure como parte, inclusive as de natureza trabalhista, com a estimativa dos respectivos valores demandados.

# Trâmites legais

## Plano de recuperação judicial

De acordo com o artigo 53 da Lei, o plano de recuperação será apresentado pelo devedor, em juízo, no prazo de 60 dias da publicação da decisão que deferir o processamento da recuperação judicial.

“O plano deve ser elaborado considerando a nova realidade do devedor. Não adianta forçar o pagamento de 100% de quem só tem 70%”, alerta Edemilson. “Tem de analisar o cenário de recuperação e verificar o que está sendo colocado, os motivos da crise e quais são as possibilidades de pagamento. O gestor precisa olhar para o plano e dizer: ‘faz sentido para o atual tamanho da empresa’”, pontua o advogado.

Sob pena de convolação em falência, o plano de recuperação deverá conter:

- I - discriminação pormenorizada dos meios de recuperação a serem empregados;
- II - demonstração de sua viabilidade econômica;
- III - laudo econômico-financeiro e de avaliação dos bens e ativos do devedor, subscrito por profissional legalmente habilitado ou empresa especializada.

Para Edemilson, esse plano apresenta o cenário da empresa, explica porque ela chegou à crise aguda e indica quais as ferramentas que serão utilizadas para sair desta situação.

# Trâmites legais

## Deferimento de processamento

Art. 52. Estando em termos a documentação exigida, o juiz deferirá o processamento da recuperação judicial e, no mesmo ato:

- I - nomeará o administrador judicial;
- II - determinará a dispensa da apresentação de certidões negativas para que o devedor exerça suas atividades;
- III - ordenará a suspensão de todas as ações ou execuções contra o devedor;
- IV - determinará ao devedor a apresentação de contas demonstrativas mensais enquanto perdurar a recuperação judicial, sob pena de destituição de seus administradores;
- V - ordenará a intimação do Ministério Público e a comunicação por carta às Fazendas Públicas Federal e de todos os Estados e Municípios em que o devedor tiver estabelecimento.

## Administrador judicial

Com o processo deferido pelo juiz, a figura do administrador judicial passa a supervisionar o cumprimento do plano de recuperação judicial. “Ele não interfere no direcionamento das atividades, mas acompanha as práticas da empresa, explica Edemilson.

Ao contrário do que se acredita, o administrador judicial não tem poder para assumir as atividades da organização. “Em alguns momentos, ele pode pedir alguns esclarecimentos quanto aos informes financeiros e contábeis, mas ele não interfere na gestão”, esclarece o advogado.

# Trâmites legais

De acordo com a Lei, em processos de recuperação, o administrador judicial deve:

- a) fiscalizar as atividades do devedor e o cumprimento do plano de recuperação judicial;
- b) requerer a falência no caso de descumprimento de obrigação assumida no plano de recuperação;
- c) apresentar ao juiz relatório mensal das atividades do devedor;
- d) apresentar o relatório sobre a execução do plano de recuperação.

## Classes de credores

- **credores trabalhistas:** eles distinguem-se dos demais em dois fatores:

1. têm os seus votos contabilizados por pessoa e não pelo valor do crédito;
2. é a única categoria que conta com um prazo determinado para o pagamento das dívidas. “Esse prazo é de um ano após a aprovação do plano”, explica o advogado.

- **credores com direitos reais ou garantia de privilégios especiais:** são aqueles que possuem penhores, hipotecas etc;

- **credores quirografários e com direitos gerais:** são credores que não possuem nenhum tipo de garantia atrelado ao seu crédito;

- **credores representantes de micro e pequenas empresas:** categoria criada em 2015 dentro do processo de recuperação judicial.



# Trâmites legais

Afora os credores acima, existem outros chamados de extraconcursais, normalmente são credores bancários que dada a força de suas garantias, não se sujeitam às regras da recuperação judicial. Em outras palavras, continuam executando o devedor, sendo vedado apenas o acesso aos bens essenciais à continuidade da operação em recuperação.

## Aprovação do Novo Fluxo de pagamento para credores

Após a definição do plano de recuperação, as novas estratégias da organização passam por uma votação em assembleia geral da classe de credores. “Nesse momento, os credores, que estarão divididos em quatro categorias, vão decidir se aquele plano deve ser respeitado ou se a empresa deve partir para falência”, comenta Edemilson.

O fluxo de pagamento das dívidas deve ser estudado e estruturado de forma que ele tenha uma identificação com a atual realidade financeira da organização. “Aí é que entra o mérito da recuperação em acompanhar o dinamismo da empresa”, ressalta Edemilson.

Ao contextualizar com o momento atual, a recuperação judicial permite que o empresário estabeleça com os seus credores um fluxo que seja compatível com a nova fase da organização. “Se uma empresa colocar a sua dívida no antigo patamar sem observar sua nova realidade de faturamento, ela construirá um plano que não a tirará da recuperação. É como enxugar gelo”, alerta o advogado.

# O papel da gestão no processo de recuperação judicial

Na maioria das vezes, as organizações em situação de crise enfrentam problemas em sua gestão. No cenário de recuperação judicial não é diferente: os erros gerenciais, aliados à uma conjuntura econômica desfavorável, transformam-se em dívidas e em perda de confiança.

Com atuação no mercado há quase 25 anos, a Fundação Nacional da Qualidade está comprometida com o desenvolvimento das organizações e com a disseminação de conhecimento na área da gestão no Brasil. "Está mais do que provado que a gestão é a ferramenta fundamental para que uma organização e, também, um País, transformem-se e desenvolvam-se de forma sistêmica e perene", defende Jairo Martins, presidente executivo da FNQ.

Mais além, a Fundação promove a excelência por meio de seu Modelo de Excelência da Gestão® (MEG). Assim, é possível desenvolver melhorias, a partir de uma base teórica e prática, dentro dos princípios da identidade empresarial e do atual cenário do mercado. "Acreditamos que a 'gestão para a excelência' é o caminho a ser seguido pelo Brasil para resgatar a confiança da população e dos investidores internacionais", ressalta o presidente.



# O papel da gestão no processo de recuperação judicial

Nesse cenário, Jairo Martins lembra que é indispensável transparência junto aos credores e, também, na prestação de contas ao administrador judicial. Além disso, o executivo aponta quatro pontos críticos que devem ser analisados no processo de reestruturação da gestão, para que a situação econômico-financeira não se agrave ainda mais. São eles:

- **gestão da produção** > ter estoques elevados, com as taxas de juros atuais, é uma das sete perdas da produção enxuta, que são decorrentes de planejamento e controle da produção ineficientes;
- **gestão das finanças** > é importante controlar o fluxo de caixa, e não apenas o montante de receitas e de despesas;
- **gestão de pessoas** > é importante engajar a equipe na redução de despesas e na busca por uma maior produtividade;
- **gestão dos custos e precificação** > é preciso identificar e reduzir os custos fixos, variáveis, diretos e indiretos e as despesas administrativas.

# Dicas

“Quando você estiver em um cenário de crise, admita a discussão sobre uma possível recuperação judicial”, ressalta Edemilson. Para ele, esse é o ponto de partida para começar a entender os motivos que levaram a empresa a chegar nesse momento e a enxergar alternativas para a retomada de controle, mesmo que a recuperação não seja executada posteriormente.

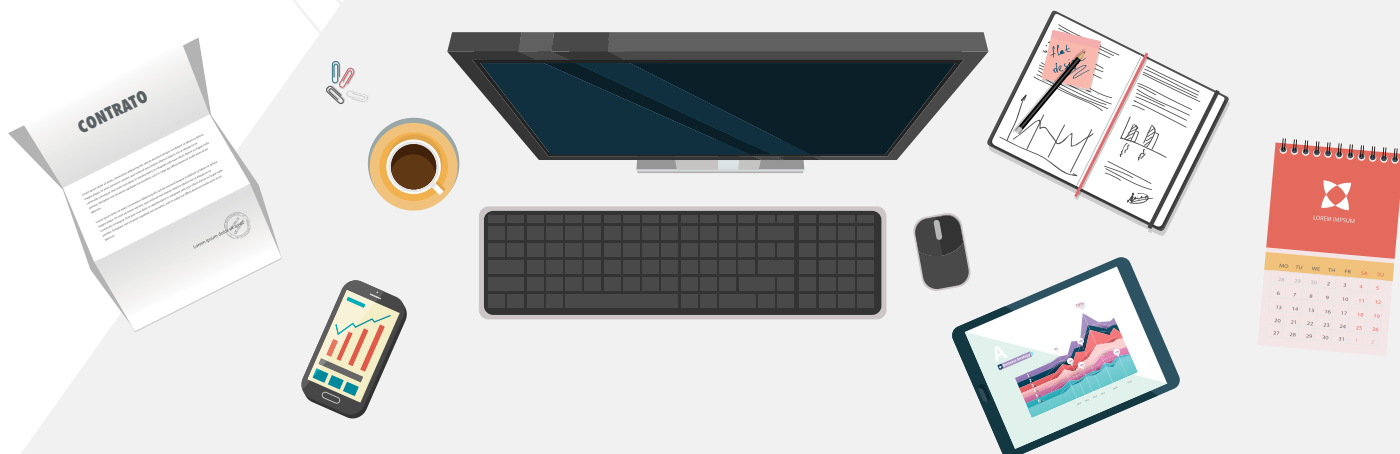
Como dito anteriormente, dessa forma, é possível elaborar um plano de recuperação, superar a condição de crise financeira aguda e evitar a falência. Finalizando, o advogado Edemilson Wirthmann Vicente deixa duas dicas fundamentais para quem se encontra nessa situação:

## **não busque ajuda na última hora**

“Não deixe para ter essa discussão quando você não tiver mais o poder de decisão”, defende o advogado.

## **invista em gestão e processos**

“Tanto a gestão da empresa, quanto a recuperação judicial exigem sensibilidade e planejamento”, afirma Edemilson. “Não tem mágica, é trabalho duro”, finaliza.



# Sobre a FNQ

Há quase 25 anos, a Fundação Nacional da Qualidade está comprometida com o desenvolvimento das organizações brasileiras e com o fortalecimento da relação com sua rede de filiados. Com o passar do tempo, a FNQ tornou-se referência como um centro de estudo, debate, geração e disseminação de conhecimento na área da gestão no Brasil.

Com o trabalho desenvolvido baseado no Modelo de Excelência da Gestão® (MEG), a Fundação promove uma metodologia de avaliação, autoavaliação e reconhecimento das boas práticas de gestão que podem ser aplicadas a qualquer organização.

Dessa forma, a FNQ apoia as empresas que buscam o desenvolvimento e a evolução de sua gestão. Por isso, promove um calendário de ações anuais, com diversas atividades de capacitação, com o objetivo de aprimorar as atividades desenvolvidas na área de gestão, melhorando, assim, o desempenho das organizações brasileiras.

Confira os materiais disponíveis no portal da FNQ, como publicações, artigos, entrevistas, *cases* de sucesso e a Comunidade de Boas Práticas e amplie o seu conhecimento na área de gestão organizacional.

Acesse: [www.fnq.org.br](http://www.fnq.org.br)

# Patrocínio

PRATA



APOIO INSTITUCIONAL



**MicroPower**  
Improving Performance  
Getting Results



**FNQ**  
gestão para excelência