

**CLAUDIA ANTONIA GAGO  
LUIZ WAGNER MIQUELETTI JUNIOR  
MONICA OLIVEIRA LEAL**

**PLANO DE NEGÓCIOS PARA RECUPERAÇÃO EMPRESARIAL**

Monografia apresentada à Fundação Getulio Vargas, como parte dos requisitos para obtenção do título de especialista em Direito Empresarial MBA.

Orientadora: Profa. Dra. Carla Marshall

**SANTO ANDRÉ  
2004**

# **PLANO DE NEGÓCIOS PARA RECUPERAÇÃO EMPRESARIAL**

Por

**CLAUDIA ANTONIA GAGO  
LUIZ WAGNER MIQUELETTI JUNIOR  
MONICA OLIVEIRA LEAL**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso

**MBA em Direito Empresarial**

Pós-Graduação *lato sensu*, Nível de Especialização

Programa FGV Management

**Abril/2004**

G13p Gago, Claudia Antonia

Plano de negócios para recuperação empresarial / Claudia Antonia Gago... [et al.]. – Santo André: FGV/STRONG, 2004.  
102 f.; 30 cm.

Monografia (Especialização em Direito Empresarial) – Fundação Getulio Vargas / STRONG, 2004.

1. Direito Empresarial. 2. Direito Falimentar. 3. Recuperação empresarial. 4. Plano de negócios. 5. Miqueletti Junior, Luiz Wagner. 6. Leal, Mônica Oliveira. I. Fundação Getulio Vargas, II. Título.

**CDU 34**

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS  
PROGRAMA FGV MANAGEMENT  
**CURSO MBA – DIREITO EMPRESARIAL**

O Trabalho de Conclusão de Curso  
**PLANO DE NEGÓCIO PARA RECUPERAÇÃO EMPRESARIAL**

elaborado por **Claudia Antonia Gago**  
**Luiz Wagner Miqueletti Junior**  
**Mônica Oliveira Leal**

e aprovado pela Coordenação Acadêmica do curso MBA em Direito Empresarial, foi aceito como requisito parcial para a obtenção do certificado do curso de pós-graduação, nível de especialização, do Programa FGV Management

Data: 03 de abril de 2004

**Profa. Dra. Carla C. Marchall**  
Nome do Coordenador Acadêmico

---

Nome do Professor

Para minha querida mãe, companheira e amiga com amor e que desde sua partida para o plano celestial em 25 de junho de 2003, muita saudade.  
(Claudia Antonia Gago)

Para minha querida esposa que com a peculiar inteligência e astúcia feminina sempre me socorreu, e com seu amor deu-me minha única filha, Beatriz.  
(Luiz Wagner Miqueletti Junior)

Ao Espírito Santo meu capacitador e à minha amada mãe, por seu estímulo e presença em todos os momentos de minha vida.  
(Mônica Oliveira Leal)

Agradecemos à Professora Doutora Carla C. Mashal que com sua típica inteligência, simpatia e paciência descortinou-nos os horizontes da pesquisa.

Agradecemos ao Dr. Marcos Velletri diretor empresarial, amigo e incentivador; à equipe de trabalho do Grupo Velletri (Aparecida Albuquerque e Clayton do Carmo Andrade), por toda paciência nos momentos de estresse, por todo esforço e empenho nas ausências da Dra. Mônica Oliveira Leal dedicadas à conclusão desta monografia; ao Sr. Mattos por toda compreensão, empenho e predisposição no auxílio da pesquisa de bibliografia.

Aos colegas advogados e administradores que sensibilizados com a importância do trabalho ora apresentado liberaram informações atinentes às empresas que tão responsável e competentemente comandam, assim como comprovam os resultados exteriorizados no mercado, nosso humilde agradecimento pelo valiosíssimo socorro.

Agradecemos também a todos os funcionários da Fundação Getulio Vargas, da Escola de Administração e Gestão Empresarial e da consultoria Strong que contribuíram de forma definitiva para a concretização desta monografia.

“Aqueles que passam por nós, não  
vão sós, não nos deixam sós. Deixam  
um pouco de si, levam um pouco de  
nós.”

(Antoine de Saint-Exupéry)

## RESUMO

Esta monografia analisa a necessidade de elaboração de um plano de recuperação para empresas em crise financeira a partir da aprovação do Projeto de Lei 4376/93, o qual trata da reforma da atual Lei de Falências (DL 7661/45) e cria a Recuperação Judicial em substituição ao atual Instituto da Concordata. Reconhece a necessidade de uma abordagem estratégica para o tratamento dos processos de concordata e de recuperação judicial e propõem a elaboração do plano segundo metodologias usadas no planejamento estratégico. Discorre sobre elementos básicos constantes do planejamento estratégico sob a ótica da concordata e do Plano de Negócios de Recuperação Judicial, previsto no projeto de lei. Aponta os pontos críticos e as recomendações mais relevantes, tomando-se os textos legais como referência. Finalmente, através de um estudo de caso, estuda a viabilidade da aplicação de um modelo de plano de negócios ao caso particular de concordata e as adaptações necessárias para a recuperação judicial.

## **ABSTRACT**

This monograph analyses the necessity of elaboration of recovery plan for firms in financial crisis from the approval of the proposed legislation PL 4376/93, which deals with the reform of the current Brazilian Bankruptcy Code (DL 7661/45) and creates the Judicial Recovery in substitution of “Concordata”, in Brazilian equivalent of U.S. Chapter 11 bankruptcy. It recognizes the necessity of a strategic approach for the elaboration of the plan according to used methodologies in the strategic planning. It discourses on the constant basic elements of the strategic planning under optics of the “Concordata” and the Judicial Recovery Plan, foreseen in the proposed legislation. It points the critical points and the recommendations most excellent, being overcome the legal texts as reference. Finally, through a case study, it studies the viability of application of strategic planning model to the particular case of “Concordata” and the necessary adaptations form the judicial recovery.

# SUMÁRIO

|   |       |
|---|-------|
| <b>ABREVIATURAS</b>   | p. 11 |
| <b>1. INTRODUÇÃO</b>  |       |
| 1.1 Contextualização da problemática  | p. 12 |
| 1.2 Identificação político-nacional   | p. 13 |
| 1.3 Objetivos do estudo   | p. 15 |
| 1.4 Organização do trabalho   | p. 16 |
| <b>2. PREMISSAS DO DIREITO CONCURSÁRIO</b>                                    |       |
| 2.1 Evolução histórica do Direito Concursário                                 | p. 17 |
| 2.2 Confrontação entre o DL 7661/45 e o PL 4376/93                            | p. 21 |
| 2.3 Aspectos jurídicos do PL 4376/93  | p. 22 |
| 2.4 Abrangência de créditos   | p. 26 |
| <b>3. RECUPERAÇÃO DA EMPRESA</b>  |       |
| 3.1 Recuperação empresarial no Direito Comparado                              | p. 28 |
| 3.2 <i>Chapter 11</i> do <i>Bankruptcy Code</i> dos Estados Unidos da América | p. 33 |
| 3.3 Expectativas do Fundo Monetário Internacional                             | p. 38 |
| 3.4 Elementos administrativos do projeto                                      | p. 40 |
| 3.5 Modelos administrativos de planos de recuperação                          | p. 41 |
| 3.5.1 Modelo de planejamento segundo Djalma Rebouças de Oliveira              | p. 42 |
| 3.5.2 Modelo de planejamento segundo Uwe W. Rasmusen                          | p. 44 |
| 3.5.3 Modelo de planejamento segundo Paulo de Vasconcellos Filho              | p. 44 |
| <b>4. PLANO DE RECUPERAÇÃO DA EMPRESA</b>                                     |       |
| 4.1 Exogenia do termo “plano de negócios”                                     | p. 46 |

|  |       |
|--|-------|
| 4.2 Fundamentação legal do plano de recuperação  | p. 47 |
| 4.3 Conteúdo obrigatório do plano de recuperação | p. 49 |
| 4.4 Estabelecimento de metas físico-financeiras  | p. 50 |
| 4.5 Diretrizes de ações técnicas                 | p. 50 |
| 4.6 Diretrizes de ações administrativas          | p. 51 |
| 4.7 Diretrizes de ações tributárias              | p. 53 |
| 4.8 Diretrizes de ações jurídicas                | p. 53 |
| 4.9 Projeções financeiras                        | p. 54 |
| <b>CONCLUSÃO</b>                                 | p. 56 |
| <b>GLOSSÁRIO</b>                                 | p. 57 |
| <b>BIBLIOGRAFIA</b>                              | p. 61 |
| <b>ANEXOS</b>                                    | p. 65 |

## ABREVIATURAS

|               |                                       |
|---------------|---------------------------------------|
| art. ....     | artigo                                |
| arts. ....    | artigos                               |
| CC .....      | Código Civil                          |
| CDC .....     | Código de Defesa do Consumidor        |
| CLT .....     | Consolidação das Leis do Trabalho     |
| CP .....      | Código Penal                          |
| CPC .....     | Código de Processo Civil              |
| CRFB 88 ..... | Constituição Federal de 1988          |
| CTN .....     | Código Tributário Nacional            |
| DL .....      | Decreto Lei                           |
| DO .....      | Desenvolvimento Organizacional        |
| EDT .....     | Estrutura de Decomposição de Trabalho |
| RH .....      | Recursos humanos                      |
| ROI .....     | Retorno do Investimento               |
| PL .....      | Projeto de Lei                        |
| pág. ....     | Página                                |
| PCP .....     | Planejamento e controle de produção   |
| § .....       | Parágrafo                             |

# INTRODUÇÃO

## 1.1 Contextualização da problemática

Em razão dos reflexos que a eventual falência de uma empresa podem acarretar ao ambiente em que ela está inserida, quase todos os países buscam criar e aperfeiçoar legislações específicas para que os direitos e deveres dos diversos agentes econômicos sejam preservados numa situação de desestruturação financeira de uma empresa, assim, o processo de recuperação de empresas não é objeto de preocupação restrita a executivos e administradores.

A vigência desde 1945, no Brasil, da Lei de Falências, (Decreto-Lei 7661 de 21 de junho de 1945), e como em outros países, a lei brasileira prevê duas situações: a de falência, quando a empresa demonstra incapacidade financeira para honrar suas dívidas e retomar suas atividades, seja por falta de liquidez ou por dolo dos controladores e a situação da concordata, quando a empresa pode readquirir a saúde financeira através da obtenção de prazos e/ou abatimentos sobre os montantes devidos.

No caso da concordata, portanto, está prevista a possibilidade de recuperação da empresa. No entanto o DL 7661/45 não exige que a empresa apresente um plano acompanhado de uma gestão voltados especificamente para a recuperação, a exemplo do que ocorre na legislação americana (*Bankruptcy Code, Chapter 11*)<sup>1</sup>. Dessa maneira, legalmente, resume-se o problema apenas à

---

<sup>1</sup> EMERSON, *Business Law*, pág. 223

capacidade que a empresa tem, na data do pedido de concordata, de honrar os passivos quirografários (sem garantia real) através de seu ativo patrimonial.

No entanto, a sociedade tem criticado contundentemente a legislação vigente arrazoando então o projeto de lei que tramita no Senado nato em 1993 (PL 4376/93), de autoria do Poder Executivo, e que modifica a atual Lei de Falências.

Até a data de conclusão deste trabalho, o projeto encontrava-se, pronto para votação, com todas as propostas de emenda já analisadas pelas comissões pertinentes. Entre as várias alterações propostas, destaca-se a substituição do Instituto da Concordata pela Recuperação Judicial e a necessidade de elaboração de um Plano de Recuperação Judicial, supervisionado por uma comissão que deverá envolver representantes da empresa, dos credores e dos trabalhadores (Comitê de Recuperação). O plano deverá prever a forma e o prazo de recuperação da empresa e será acompanhado pelo Comitê de Recuperação e por um administrador nomeado judicialmente.

## **1.2 Identificação político-nacional**

O momento de ascensão das relações empresariais no Brasil teve início na era colonial relevantemente no instante que a família imperial portuguesa mudou-se com toda a Corte para o Brasil-colônia e como conseqüência da demanda oriunda da administração imperial preconizou a instituição de infra-estrutura básica tais como o Banco do Brasil, as forças policiais, o fisco, a companhia de gás, o sistema portuário, as primeiras universidades e outras facilidades sociais.

Já no Brasil imperial independente, graças a figuras ilustres principalmente do 2º Reinado – como o Visconde de Mauá – com a motivação proveniente dos ventos da Revolução Industrial advindo assim às empresas ferroviárias, a indústria bélica, naval, iluminação pública e as primeiras agroindústrias substituindo os primitivos engenhos, a energia elétrica e o saneamento básico.

A presença do Estado intervindo nas questões de cunho empresarial tais como o Direito Comercial ainda era patente no Brasil do Milagre Econômico (anos 70), quando se presenciou a maior demanda de recursos energéticos decorrente das inúmeras indústrias que passaram a produzir seus produtos para consumo interno, a intervenção estatal é ampla e definitiva, produzindo, vendendo e controlando insumos e consumos de infra-estrutura, fazia-se então chamar Estado-Empresa.

Buscando modelos externos de privatização, o Brasil atual privatiza entes e empresas se preocupando em regular setores por meio das agências reguladoras passando o controle para os investidores privados, na intenção de reduzir o custo orçamentário estatal da administração pública obrigando ao mesmo tempo o concessionário particular a implementar melhorias e adequar a infra-estrutura e a legislação às necessidades da sociedade.

Com isso cresce o clamor pela adequação do ordenamento jurídico ao contexto, nasce o conceito de Direito Empresarial, a discussão sobre a flexibilização trabalhista, bem como do CTN, ocorre a dolarização financeira de vários setores da economia nacional e ainda presencia-se a globalização, que provoca um ambiente econômico altamente competitivo no cenário nacional – agravado em 2002 pela sucessão presidencial.

Estes são os ingredientes que impulsionam a sociedade a todas as empresas e corporações no sentido de reduzir custos nos insumos demandados em todos os empreendimentos, seja em nome da competitividade, seja por mera sobrevivência, daí a revisão de custos dos recursos humanos, o replanejamento tributário, a transação de recursos energéticos nas bolsas de mercados e futuros.

### **1.3 Objetivos do estudo**

A partir das considerações acima, foram traçados como objetivos genéricos: (1) introduzir no meio acadêmico a discussão sobre as implicações da reforma da Lei de Falências no que tange ao plano de recuperação empresarial e (2) contribuir para o aprofundamento da discussão sobre o planejamento estratégico em empresas em crise. Uma vez que o estudo de caso foi desenvolvido a partir de uma empresa concordatária, mesmo que o PL 4376/93 tenha sua aprovação adiada ou vetada, as bases conceituais deste estudo permanecerão válidas e permitirão acrescentar elementos práticos nas discussões acadêmicas sobre o assunto.

Como objetivos específicos, para guiar e orientar os objetivos genéricos estabeleceram-se: analisar do ponto de vista teórico os pontos mais importantes apontados quando da elaboração e acompanhamento de um plano de recuperação judicial sob a ótica do planejamento estratégico e elaborar um caso prático de adaptação de um modelo de planejamento estratégico a uma situação de concordata e em seguida verificar as adaptações necessárias do modelo para atender aos fatores críticos previstos na recuperação judicial.

## **1.4 Organização do trabalho**

Além deste capítulo, de natureza introdutória, este trabalho compreende os capítulos a seguir:

Capítulo 2. Premissas de Direito Concursário Brasileiro. Nele, serão analisadas as principais exigências legais previstas na lei atual (Decreto-Lei 7661/45) e no Projeto de Lei PL 4376/93 que podem afetar o Plano de Recuperação Judicial, bem como as particularidades que envolvem o período coberto pelo benefício desse instituto.

Capítulo 3. Recuperação da Empresa. Nesse capítulo, que é basicamente composto por (a) uma breve revisão bibliográfica sobre metodologias de planejamento estratégico e por (b) uma revisão bibliográfica sobre recuperação de empresas e concordatas, baseada principalmente na literatura americana, buscam-se os principais fatores que deverão analisados quando da implementação e condução do plano de recuperação sob a perspectiva do planejamento estratégico.

Capítulo 4. Plano de Recuperação da Empresa. Consiste na parte nuclear deste trabalho, sendo então apresentados os aspectos de imprescindibilidade na composição de um plano de negócios focado à recuperação empresarial em face à legislação proposta, ilustrando os diversos tipos de plano de recuperação finalizando com um plano simulado cuja modelação deu-se pelos exemplos encontrados na pesquisa de campo.

## 2. PREMISSAS DO DIREITO CONCURSÁRIO

### 2.1 Evolução histórica do Direito Concursário

Retroagindo historicamente, percebe-se que não existiu em Roma tal instituto, tais situações eram tratadas igualmente com relação à execução das suas dívidas, a qual, primitivamente, tinha por objeto a pessoa do obrigado, cujo tratamento ia ao extremo da dureza e da opressão exorbitantes e esse era o direito das dívidas, consagrado pela Lei das Doze Tábuas, inscritas em tábuas de bronze, considerada entre os romanos como a fonte do seu direito público e privado.

O direito das XII Tábuas tomava necessária a intervenção do magistrado, mas estabelecia apenas uma formalidade sem efeitos, uma vez que este não tinha o poder de recusar ao credor o direito de encarcerar o devedor, sendo que um dos meios mais antigos para assegurar a execução da obrigação era permitir que a própria pessoa do devedor constituísse a garantia. Assim, na sua vigência, vigorava o rigoroso sistema que admitia a possibilidade de ser o devedor reduzido à escravidão.

Todavia, o credor se comprometia a emancipá-lo, isto é, a libertá-lo da relação obrigacional, logo após o pagamento da dívida, o que se verificava, habitualmente, no próprio momento do reembolso.

O credor que não recebia o pagamento tinha o direito, também, de colocar o devedor sob ferros durante sessenta dias, dentro dos quais teria de levá-lo ao *comitium*, em três mercados sucessivos, com intervalos de nove dias (*nundinae*), tornando-se pública a importância devida. Não se apresentando ninguém para pagar

a dívida após o terceiro mercado, podia o obrigado ser morto ou vendido, ou conservado indefinidamente na prisão.

Esse sistema legal manteve-se até o ano 428 a.C., quando a *Lex Poetelia Papiria* o modificou abolindo o *nexum*, isto é, a emancipação da pessoa e da família do devedor, assim, desapareceu o empenho real do corpo, substituído por simples compromisso verbal (*stipulatio*). Também acabou com o direito da execução sumária atribuída ao credor, instituindo a obrigatoriedade de uma sentença prévia.

O meio mais eficiente, porém, era tomar posse dos bens para vendê-los publicamente (*sectio bonorum*). Essa imissão na posse de tais bens não expressava verdadeira posse jurídica, mas a detenção com aquela finalidade, no interesse de todos os credores, com a feição de um penhor.

Esse movimento em favor da execução real se desenvolveu no ano 737, quando a *Lex Julia* introduziu a *cessio bonorum*, por meio da qual o devedor de boa-fé, mediante declaração judicial ou extrajudicial, abandonava seus bens aos credores, poupando-se, assim, à prisão e à infâmia.

Na ausência de convenção, os bens eram vendidos, e o preço distribuído *pró rata*, na proporção dos créditos, respeitadas, entretanto, as garantias ou as hipotecas. Outras preferências foram estabelecidas. Se o devedor adquirisse novos bens, não poderiam executá-los sem reservar-lhe o necessário para a sua manutenção e a de sua família.

Consoante a opinião unânime dos doutrinadores, posteriormente o instituto da falência teve influência direta nas regras que a disciplinaram na Idade Média, notadamente na Itália, mais aproximadamente nos estatutos das suas cidades – Veneza, Milão, Gênova e Florença –, com certeza devido ao desenvolvimento do

seu comércio. Contudo, a mais antiga legislação em que se encontra delineada claramente a organização falencial é a veneziana.

É evidente, pois, a influência de tais estatutos nas legislações, que, embora os alterassem grandemente, mantiveram princípios ainda hoje observados no moderno Direito Falimentar. De fato, em 1807, foi promulgado o Código de Comércio francês, cujo Livro III foi exclusivamente destinado às falências e bancarrotas.

Devido a imperfeições e vícios que se apresentaram na sua aplicação, uma vez que, naquele tempo, já se verificava a ocorrência de acordos desonestos entre o falido e alguns credores, sem qualquer fiscalização da autoridade pública, merecendo os síndicos as mesmas críticas que ainda hoje se ajustam a alguns deles, o Código francês foi alterado por leis posteriores, que o aperfeiçoaram.

Durante o período colonial o Brasil não teve propriamente uma legislação especial sobre o instituto da falência, palavra esta que não se empregava naquela época, utilizando-se em seu lugar o termo “quebra”. Havia a Ordenação do livro V, título LXVI, intitulada *Dos mercadores, que quebrão e dos que se levantão com fazenda alheya*, que se ocupava de prescrever penas bárbaras, considerando públicos ladrões os culpados. O Alvará de 13 de novembro de 1756 reafirmou-a, mandando fosse observada à risca, literal, exata e inviolavelmente. Mais tarde, a Lei de 18 de agosto de 1769 (lei da boa razão) adotou, para direito subsidiário também nos negócios mercantis e marítimos, as leis dos povos cultos europeus.

Contudo, na legislação da metrópole existiam disposições acerca do concurso de credores do falido, observadas no foro colonial. Quando da independência, esse amálgama legislativo passou para o Brasil por força da Lei de 30 de outubro de 1823 e perdurou, incoerente e indefinido, até o ano de 1850, salvo no que concernia ao Direito Penal, matéria desde cedo inovada pelo Código Criminal

de 1830, cujo artigo 263 punia a bancarrota “qualificada de fraudulenta na conformidade das leis do *commercio*”.

O advento do Código Comercial, nesse ano (Lei nº 556, de 25.06.1850), trazendo uma parte, a terceira, que tratava especialmente “das Quebras”, determinou a substituição, com vantagem evidente, de semelhante caos por um sistema regular, definindo, em oito capítulos, a natureza e declaração das quebras e seus efeitos, a reunião dos credores e a concordata, o contrato de união, os administradores, a liquidação e dividendos, as diversas espécies de créditos e suas graduações, as preferências e distribuição, a reabilitação dos falidos, as moratórias e, finalmente, disposições gerais. E logo a seguir apareceu o Decreto nº 738, de 25 de novembro de 1850 – cuja parte intitulada “Do Processo das Quebras” regulamentou a matéria em alguns pontos –, completado, ou modificado, pelos Decretos nº 1.368, de 18 de abril de 1854, e nº 1.597, de 1º de maio de 1855, notadamente quanto à concordata, nomeação de administradores em caso de destituição, concessão do recurso de agravo, extinção da divisão do processo em duas partes e determinação clara da extensão das atribuições do curador fiscal.

Assim se conservou a subsequente legislação imperial. De novo, limitou-se a se referir, por vezes, ao instituto para declarar que as companhias ou sociedades anônimas em geral, notadamente as de crédito real e os bancos, não lhe estavam sujeitos e, sim, a liquidação forçada, cujo processo estabelecia. e para alterar certas disposições do Código Comercial (arts. 844 e 847) e autorizar as concordatas por abandono.

Cândido de Oliveira, Ministro da Justiça do último gabinete monárquico, diligenciou no sentido de organizar um projeto de lei de falências que satisfizesse os reclamos do foro e do comércio, nomeando para esse fim uma comissão; porém, a

proclamação da república obstou-lhe o elevado propósito já em começo de realização. Contudo, o Governo Provisório não esqueceu o importante assunto e na sua prodigiosa atividade legislativa lançou o Decreto nº 917, de 24 de outubro de 1890, mandando observar o projeto redigido em 14 dias pelo jurista Carlos de Carvalho, designado pelo então Ministro da Justiça Campos Salles. Esse ato ditatorial foi substituído pela Lei nº 859 de 16 de agosto de 1902, regulamentada pelo Decreto nº 4855, de 2 de junho de 1903, e de vida efêmera: poucos anos depois, sobreveio a Lei nº 2.024. de 17 de dezembro de 1908, modificada e acrescentada pela Lei nº 5.746, de 9 de dezembro de 1929<sup>2</sup>.

Dessa forma, a disciplina da quebra, prescrita pelo Código Comercial de 1850, e o seu regulamento no Decreto nº 738, do mesmo ano, foi sendo alterada, em pontos importantes, por sucessivas leis, que substituíram essa parte. No entanto o espírito dessa lei manteve-se no contexto nacional perdurando até sua precariedade sacramentada em 1945 com o advento da atual legislação.

## **2.2 Confrontação entre o DL 7661/45 e o PL 4376/93**

A atual Lei de Falências (Decreto-Lei 7661/1945) é indiscutivelmente um dos institutos jurídicos mais criticados da legislação brasileira, haja vista sua existência perdurar quase sessenta anos desde sua criação, boa parte dos princípios e conceitos que a motivaram encontrarem-se literalmente ultrapassados e desfocados em relação ao objetivo de origem. À época de sua criação, a lei foi criada com o objetivo fundamental de proteger e garantir a continuidade da empresa devedora e do direito dos credores, mediante um alongamento do perfil de endividamento da

---

<sup>2</sup> GUIMARÃES, *Recuperação Judicial de Empresas*, pág. 68

empresa. Mais ainda, a lei trata a situação dos credores de forma compartimentada e independente, excluindo dos benefícios legais os débitos trabalhistas e tributários. Ao longo dos anos, diversas alterações foram feitas na lei a fim de modernizá-la. Além disso, um conjunto de jurisprudências formadas por diversos juizes contribuiu para que a lei não se tornasse totalmente obsoleta.

O Projeto de Lei 4376/1993 tem como objetivo substituir a lei atual de falências e concordatas. A proposta é ousada e, quando aprovada irá modificar inclusive o termo usado para designar a concordata. Assim a nova lei irá regular a recuperação judicial (hoje conhecida como concordata) e a falência de devedores pessoas jurídicas e pessoas físicas que exerçam atividades econômicas. Ao longo deste trabalho, portanto, os dois termos (recuperação judicial e concordata) aparecerão repetidas vezes. Para uniformização de conceitos, quando se estiver tratando do projeto de lei, o termo usado será “recuperação judicial”.

Quando o assunto tratado disser respeito à atual legislação, o termo utilizado será “concordata”. O termo “plano de recuperação” será usado indistintamente para tratar do plano de recuperação da empresa devedora, opcional pela lei atual e obrigatório pelo projeto de lei. O DL 7661/45 surgiu a partir da necessidade verificada à época de proteger os interesses estabelecidos na relação credor-devedor quanto a possíveis situações de insolvência, impontualidade ou inadimplimento por parte do devedor.

### **2.3 Aspectos jurídicos do PL 4376/93**

Doutrinadores de escol têm sustentado “que o velho Dec. lei nº 7.661, de 1945, não atende mais à nossa realidade sócio econômica”, impondo-se, desarte,

um novo diploma, uma lei brasileira de reorganização da empresa que preveja: I) “o processo de recuperação da empresa; II) a pré disposição da matéria relativa ao concurso comercial e civil num só estatuto; III) a adoção dos procedimentos preventivos de reorganização; IV) a co-responsabilidade do sócio solidário e do acionista controlador nos procedimentos concursais, envolvendo as sociedades; V) a abolição dos procedimentos concursais como meio de cobrança; VI) o exercício da administração da empresa em procedimento concursal por pessoa estranha aos interesses em disputa; VII) a reformulação da organização judiciária no que tange aos procedimentos concursais; VIII) alteração no sistema de graduação dos créditos; IX) a instituição de procedimento sumaríssimo para as pequenas empresas”.

De nossa parte, diríamos que é mister a elaboração de um Anteprojeto de “Lei de Reorganização Econômica da Empresa”, Anteprojeto, 1º) que se oriente por considerações de ordem econômica e não de natureza processual, como soe acontecer com a atual Lei de Falências e de Concordatas, e 2º) tenha presente que as mazelas das empresas no Brasil não decorrem apenas de altos índices de endividamento, mas, também, (de muitos outros fatores, v.g. 1º) sucessão do controlador; 2º) desentendimento entre sócios; 3º) falta de profissionalização da administração e de mão-de-obra desqualificada; 4º) baixa produtividade; 5º) excesso de imobilização e de estoques; 6º) mudanças nas políticas cambial (desafagem cambial), fiscal (aumento da carga tributária e parafiscal) e creditícia (redução dos financiamentos bancários para exportação); 7º) obsolescência dos equipamentos; 8º) surgimento de novos produtos; 9º) redução das exportações; 10º) queda da colação dos produtos agrícolas no mercado internacional; 11º) investimentos em novos equipamentos; 12º) inadimplência dos devedores, em particular do próprio Estado; 13º) retração do mercado consumidor; 14º) restrição das linhas de crédito de

curto prazo pelos bancos; 15º) altos juros, etc. É evidente que, para enfrentar tantos e tão complexos e variados problemas, o instituto da concordata preventiva não é solução, nem mesmo paliativa, porque:

a) leva em conta apenas o pequeno empresário, o comerciante individual, ignorando, por completo, a moderna teoria da empresa como organismo propulsor da atividade econômica;

b) não distingue a figura da empresa da do empresário;

c) embora vise prevenir a falência, acaba privilegiando a relação devedor-credores em detrimento da continuação da afinidade e do emprego;

d) tem caráter eminentemente processual e não econômico;

e) a sua concessão baseia-se exclusivamente em requisitos formais;

f) permite aos administradores permanecerem à frente da empresa, mesmo que tenham agido em fraude a credores, tenham demonstrado total incapacidade para o exercício das funções ou tenham praticado crimes falimentares;

g) faz do maior credor o comissário;

h) atribui ao comissário a designação do perito;

i) limita os seus efeitos aos credores comuns, sem garantia;

j) privilegia os créditos fiscais e parafiscais, deixando-os à margem da concordata e conferindo-lhes super privilégios em caso de falência.

Por esses motivos, dentre outros, é necessário estabelecer, em um novo diploma legal, como fim último, como finalidade da lei, a manutenção das atividades empresariais e o saneamento e a preservação da empresa e ter em conta que:

a) a nova lei deve inspirar-se em normas de Direito Público e pôr de lado o caráter privatístico que sempre dominou o Direito concursal, abandonando, de uma

vez por todas, o princípio da *pan conditio creditorium* e a idéia de que, insolvente o devedor, cumpre executar e liquidar o seu patrimônio;

b) a solução da crise da empresa não está no plano Jurídico, mas, sobretudo no plano econômico;

c) deve haver uma separação nítida entre o homem (titular da empresa) e a empresa, com o fim de criar condições de soerguimento das empresas competitivas;

d) não apenas o devedor deve estar legitimado a requerer a instauração do processo de reorganização, mas, também, 1º) qualquer credor; 2º) os empregados; 3º) os sócios ou acionistas; 4º) o Ministério Público; 5º) o Juiz, de ofício;

e) a impontualidade é apenas a manifestação exterior do um estado de crise econômica da empresa, comercial ou civil;

f) ao decidir favoravelmente, o juiz possa afastar o administrador que se tenha havido mal no exercício de suas funções, decretando, em caráter preventivo, a indisponibilidade de seus bens, assim como possa também adotar medidas contra os sócios majoritários ou acionistas controladores, que tenha agido com abuso, excesso ou desvio de poder;

g) o comissário deverá ser nomeado por sorteio, em lista elaborada pelo Tribunal de Justiça do local da sede do juízo da reorganização, bem como os credores e os empregados devem ter quem os represente;

h) em prazo certo, não superior a noventa dias, a própria empresa, ou o comissário, deve propor um “plano de reorganização”;

i) o “plano de reorganização” se baseará em medidas concretas de recuperação da empresa em dificuldades;

j) o comissário, com a colaboração do titular da empresa, deve apresentar um relatório em que especifique a situação econômica e financeira da empresa e as perspectivas de sua recuperação;

l) nesse relatório, ao final, será proposto “o plano de recuperação” ou a decretação da falência da empresa comercial ou a declaração de insolvência da empresa civil;

m) o relatório e o “plano de recuperação” serão submetidos a todos os interessados, seguindo-se uma audiência para seu exame e confirmação ou rejeição;

n) medidas de natureza civil e penal contra o titular da empresa e os administradores faltosos;

o) devido ao interesse público prevalecente, a participação do Estado deve ser maior, seja na esfera administrativa, seja judicial, e deve compreender: 1<sup>o</sup>) disposições legislativas no setor dos procedimentos concursais; 2<sup>o</sup>) simples medidas de administração pública da economia; 3<sup>o</sup>) as mais diversas formas de intervenção do Estado no domínio econômico, diretamente ou através de seus órgãos, inclusive mediante a subscrição de capital.

## **2.4 Abrangência de créditos**

Portadora de inovações delicadas merecedoras de especial atenção, a legislação futura define em seu primeiro artigo como devedor passível de recuperação judicial, extrajudicial ou falência toda e qualquer sociedade empresária, da sociedade simples e do empresário que exerça profissionalmente atividade

econômica organizada para a produção ou a circulação de bens ou de serviços, excluindo a sociedade cooperativa, o agricultor que explore propriedade rural para fins de subsistência familiar, o artesão, o que presta serviços ou ao que exerce atividade profissional com o trabalho próprio ou dos membros da família, para fins de subsistência familiar, o profissional liberal e à sua sociedade civil de trabalho, a empresa pública e a sociedade de economia mista.

Sempre às vistas do representante do Ministério Público, o juízo da recuperação judicial, que é uno, indivisível e universal (art. 3º) e arbitrará observando a disposição do 6º artigo, inexigindo do devedor durante a recuperação judicial: I - as obrigações a título gratuito; II - as despesas que os credores fizerem como parte da recuperação judicial, salvo as custas judiciais decorrentes de litígio com o devedor.

Desta forma, o deferimento da recuperação judicial suspenderá o curso da prescrição de todas as ações e execuções dos credores, inclusive aquelas dos credores particulares do sócio solidário, e abrangerá todos os créditos atinentes à natureza empresarial da sociedade, sujeitando todos os credores, possibilitando a adequação à realidade do devedor, proporcionando a participação ativa credores com imposição à minoria, e inova, ao prever o afastamento do controlador para que haja a separação sorte empresa e empresário.

### 3. RECUPERAÇÃO DA EMPRESA

#### 3.1 Recuperação empresarial no Direito Comparado

Na Alemanha, a lei que disciplina o ajuste entre o devedor e seus credores, em virtude de dificuldades financeiras que o impossibilitam de quitar, no vencimento, suas dívidas, denomina-se Lei de Acordo e foi promulgada em 26 de fevereiro de 1935, revogando a lei de 5 de julho de 1927.

*Ex vi* do § 1º, a falência do devedor poderá ser evitada por meio de um processo Judicial de acordo, que lerá por finalidade levantar o passivo, impedir a abertura de processos de execução e atender aos interesses dos credores, eventualmente com remissão parcial das dívidas.

Somente o devedor poderá tomar a iniciativa de requerer a instauração do processo judicial de acordo, sendo-lhe, todavia, vedado ajuizar o pedido após o início do processo de falência. Sendo que o *Juízo Competente para o Requerimento de Acordo*, será o mesmo da falência, com a especial designação de Tribunal de Acordo.

O Direito espanhol sempre reconheceu a flagrante diferença entre a situação da empresa que definitivamente cessa o pagamento de suas dívidas e a empresa que, por dificuldades financeiras momentâneas e contornáveis, deixa, provisoriamente, de honrar seus compromissos, não pagando, no vencimento, dívida líquida e certa, razão pela qual o Código Comercial em vigor consagra, nos arts. 870 e 871, a dicotomia entre quebra e suspensão de pagamentos, que, até o seu advento, eram apenas momentos diversos dentro do processo de falência.

Não obstante aceita a distinção entre insolvência definitiva e insolvência provisória pela legislação, desde as Ordenações de Bilbao (Capítulo XVII), pela doutrina e pela jurisprudência espanholas, a partir da Lei de 26 de julho de 1922 passou-se a admitir a suspensão dos pagamentos, tanto quando a insolvência da empresa é irremediável, quanto quando é transitória, constituindo-se, desde então, a suspensão de pagamentos em um processo preventivo da falência que tem por escopo a formalização de um acordo entre o devedor e seus credores.

Para obter o deferimento de seu pedido, o devedor deve preencher os seguintes requisitos:

- a) ser empresário, individual ou coletivo;
- b) tomar a iniciativa de requerer a abertura do processo no foro do juízo de sua sede;
- c) instruir a inicial com a) balanço do ativo e passivo, b) lista de credores, com a indicação de respectivos domicílios, valor, natureza e vencimento das dívidas, c) relatório sobre as causas da insolvência e os meios para solução da crise, d) proposta de pagamento de seu passivo;
- e) livros contábeis;

Se tratar de sociedade anônima, deve juntar ainda declaração do conselho de administração de que está de acordo com o requerimento de suspensão e de que convocou a assembléia geral de acionistas para ratificar a decisão.

- f) lista de eventuais sucursais e agências.

Se não houver impugnação ao acordo ou se a mesma for rejeitada, o juiz o homologará, para que seja cumprido, cessando, imediatamente, a missão dos interventores. A homologação do acordo produz ainda os seguintes efeitos:

- a) dilatórios, com a concessão de novos prazos de pagamentos das dívidas;

b) remissórios, com perdão parcial das dívidas e

c) mistos, em que o devedor obtém não apenas a dilação dos prazos de pagamento, mas, por igual, remissão de dívidas.

O juiz determinará a apuração de eventuais responsabilidades dos administradores e acionistas controladores do devedor, podendo decretar as medidas necessárias à indisponibilidade de seus bens.

A Itália, em plena Segunda Grande Guerra, além de unificar, em um único Código, a legislação civil e a comercial, promulgou, também, um novo Código de Processo Civil e deu um novo tratamento ao Direito falimentar, através da RD nº 267, de 16 de março de 1942, em vigor desde 21 de abril de 1942, revogando, destarte, o Livro 3 do Código Comercial e fazendo surgir a figura da administração controlada, conforme se verifica dos arts. 187 a 193.

O art. 187 estabelece que o empresário que se encontra em temporária dificuldade de adimplir suas obrigações, recorrendo à condição prevista no art. 160, nos nºs 1, 2 e 3 do § 1<sup>a</sup>, e comprovando possibilidade de saneamento da empresa, pode requerer ao tribunal o controle da gestão de sua empresa e da administração de seus bens a fim de garantir os interesses de seus credores por um período não superior a 2 anos. O requerimento obedece à forma estabelecida no art. 161.

O legislador de 1942 impôs ao empresário uma “condição objetiva de admissibilidade do processo de administração controlada”, ao limitar a utilização do instituto exclusivamente à hipótese de ele encontrar-se em temporária dificuldade de adimplir as suas obrigações, esclarecendo, mais, que o novo instituiu não pode beneficiar o empresário que demonstre estar em situação de irremediável e definitiva insolvência, daí tirando a conclusão de que o processo de administração controlada se contrapõe ao de insolvência.

Quanto a *Natureza Jurídica da Administração Controlada*, Segundo opinião dominante, trata-se de um procedimento judicial civil de caráter concursal, de natureza cautelar, que o legislador põe à disposição do empresário quando se verificar ser iminente a declaração de falência da empresa em virtude de temporária dificuldade financeira, que a impossibilita adimplir compromissos com vencimento certo.

Outra corrente sustenta a tese de tratar-se de um procedimento de jurisdição voluntária. Outras, absolutamente minoritárias, entendem que se trata de “seqüestro convencionado do patrimônio do empresário”, “inspeção judicial sobre o patrimônio do empresário”, “contrato judicial de transação” e “processo executivo especial”.

A função da administração controlada é o saneamento da empresa, para que ao final do procedimento judicial ela volte a ser uma empresa viável com capacidade de cumprir as suas obrigações. Por tal razão é que como condição de admissibilidade ao procedimento a crise econômica deve ser temporária, e não caracterizada pela insolvência total do devedor, não havendo possibilidade de reerguimento.

Portugal criou o “processo especial de recuperação da empresa e da proteção aos credores” através do Dec. Lei 177 de 2 de julho de 1986, retificado por declaração publicada no 2º suplemento do Diário da República, 1ª série, nº 174, de 31 de julho do mesmo ano, para entrar em vigor em 1º de setembro de 1986. O Dec. Lei 177/86 divide-se em dois capítulos, o primeiro dedicado ao “processo especial de recuperação da empresa e da proteção aos credores” e o segundo a “disposições avulsas”. O primeiro capítulo subdivide-se em quatro seções, que cuidam, pela ordem, de “disposições gerais”, da “concordata”, do “acordo de credores” e da “gestão controlada”.

Portanto, nos termos da lei portuguesa, a própria empresa, “por intermédio de seu proprietário ou de qualquer dos seus administradores” (art. 1º, nº 1), ou “qualquer credor, seja qual for a natureza do seu crédito” (art. 1º, nº 2), ou o Ministério Público (art. 1º, nº 3), desde que verificados os “pressupostos do processo especial de recuperação da empresa e da proteção aos credores” enumeradas na Seção I do Decreto-lei nº 177/86, pode requerer a adoção da gestão controlada (art. 3º, nº 1) mediante “a aplicação de alguma ou algumas das medidas” especificadas no art 2º, letra “a” a “o”, do art. 3º, cabendo à assembleia de credores, à vista do relatório do administrador Judicial (art. 9º, nº 5, c/c art. 16º, nº 3), aprovar, ou não, “o meio de recuperação nele proposto” (art. 16º, nº 3), ou “propor outro que considere mais adequado” (art. 16º, nº 5).

O plano de recuperação fixará o prazo de duração da gestão controlada, “não excedente de dois anos”, prorrogável por mais um ano, uma única vez, “a requerimento da nova administração ou de um ou mais credores que representem, no mínimo, 75% do passivo nessa data existente”, e decisão do juiz, conforme estatui o art. 35º, nº 1, ficando suspensas, durante esse período, as ações e execuções contra a empresa e os prazos de prescrição e caducidade oponíveis pela empresa (nº 2).

De acordo com o art. 36º, o plano de recuperação deve basear-se em alguma ou algumas das medidas discriminadas no art. 3º, além de outras “providencias complementares que o órgão incumbido da gestão considere necessárias ou convenientes à sua perfeita execução, incluindo a prestação de garantias especiais a determinadas operações de financiamento, a consumação ou a resolução de contratos de locação financeira ou de venda com reserva de propriedade anteriormente efetuados com a empresa” (nº 1), podendo, entretanto, “a

comissão de fiscalização [...] opor-se à execução de qualquer das medidas complementares que não se integrem no texto ou no espírito do plano aprovado, cabendo ao Juiz solucionar o litígio, ouvida a assembléia dos credores” (nº 2).

### **3.2 Chapter 11 do *Bankruptcy Code* dos Estados Unidos da América**

Largamente empregada como referência, a legislação falimentar norte-americana data de 1978, sendo a primeira lei federal de concursos que não foi fruto de um período de tensão econômica, como, por exemplo, foi a de 1867, promulgada em plena Guerra da Secessão<sup>3</sup>.

O denominado Código da Bancarrota de 1978 divide-se em diversos capítulos, tratando da bancarrota em geral os capítulos: os provimentos gerais (Capítulo 1), a administração judicial (Capítulo 3), credores, devedores e o Estado (Capítulo 5), cuidando dos procedimentos específicos os Capítulos 7 (Liquidação), 9 (Reajuste dos débitos com o Município), 11 (Reorganização), 12 (Reajuste dos débitos de uma família fazendeira com renda anual regular) e 13 (Reajuste dos débitos de uma pessoa de renda regular)<sup>4</sup>.

O Capítulo 11 disciplina a Reorganização, que é o procedimento através do qual a empresa americana de médio e grande porte tem preferido postular em juízo, quando se encontra em situação de insolvência, pois, não obstante os Capítulos 7, 12 e 13 tenham ensejado maior número de pedidos, os requerimentos calcados no Capítulo 11 envolvem valores sempre muito mais expressivos.

---

<sup>3</sup> LOBO, *Da Recuperação da Empresa no Direito Comparado*, pág. 119

<sup>4</sup> EMERSON, *Business Law*, pág. 222

A legislação norte americana adota o conceito de reorganização, onde, presume-se que a empresa, uma vez obtido temporário alívio no que diz respeito ao pagamento de seus débitos e aos processos de execução, será capaz de se reestruturar gradativamente, satisfazendo aos seus credores, pelo menos parcialmente, livrando-se da bancarrota e tomando à sua primitiva condição de empresa viável.

A reorganização pode ser requerida, a princípio, por qualquer tipo de empresa, como, por exemplo, firmas individuais, sociedades anônimas, associações, etc, não estando, porém, habilitados os corretores de ações, de mercadorias e o município. Pode ocorrer também o denominado requerimento involuntário, que é uma maneira de forçar o devedor a entrar em bancarrota. Isto acontece, normalmente, quando existe por parte do credor o temor do devedor tornar-se insolvente, impossibilitando, assim, o cumprimento de suas obrigações, diante de situações como a do devedor estar liquidando seus bens, ou, então, estar realizando um grande pagamento a um só credor.

Com o requerimento da bancarrota involuntária, qualquer pagamento realizado nos 90 dias anteriores à sua distribuição pode ser anulado, devendo o credor restituir o que recebeu. Em geral, os credores evitam valer-se do requerimento involuntário devido ao seu alto custo, preferindo suportar o mal negocio. Ademais, para ajuizar o requerimento involuntário de reorganização, são necessários três ou mais credores, com o mínimo 5.000 dólares de dívidas. Se forem menos de doze os credores da empresa, apenas um credor pode tomar a iniciativa do requerimento, sempre com o mínimo de 5.000 dólares.

É, também, possível o uso do requerimento involuntário sempre que os sócios de uma sociedade não cheguem a um consenso quanto à adoção da

reorganização. O juiz deferirá o pedido se verificar que a empresa não vem pagando suas dívidas nos respectivos vencimentos, sendo facultado ao devedor fazer prova em contrário e requerer a extinção do processo, devendo os requerentes o ressarcirem das despesas do processo e dos honorários de advogado.

O devedor deverá juntar na petição inicial um rol dos credores e respectivos endereços, cumprindo ao devedor em 15 dias juntar uma lista dos bens e de seus débitos, denominada de “Lista da Bancarrota”. Além disso, deverá juntar o balanço da sociedade em estado falencial, renda corrente e despesas.

Com a distribuição do pedido, instaura-se o denominado *automatic stay*, que é a suspensão temporária dos pagamentos das dívidas e das ações de execução, que, posteriormente, serão liquidadas de acordo com o plano de reorganização. O devedor deverá apresentar um plano de reorganização, onde serão classificados os créditos e realizados os pagamentos, disciplinando o § 1.123 o conteúdo do plano.

A apresentação do plano é um direito exclusivo do devedor durante os 120 dias imediatamente subsequentes à distribuição do pedido de reorganização. Tal plano deverá ser aprovado em 180 dias; caso contrário, qualquer titular de direito ou parte interessada poderá fazê-lo. O prazo de apresentação poderá ser prorrogado caso a empresa demonstre necessidade.

Acompanhando o plano de reorganização, o devedor deverá Juntar o denominado *Disclosure Statement*, que é o documento que esclarece aos credores sobre o conteúdo do plano, permitindo que estes exerçam fundamentadamente o seu direito de voto. Em geral, este documento contém uma folha de balanço, uma pequena explicação da causa que motivou o requerimento da bancarrota, as razões do plano e um sumário deste.

Antes que a Corte da Bancarrota o examine e o confirme, o plano deverá ser aceito pela maioria dos credores e dos que têm interesses financeiros na situação do devedor. A Corte, por sua vez, só poderá confirmá-lo se estiverem preenchidas as condições do §1.129 do Capítulo 11. O devedor no processo de reorganização chama-se “devedor possuidor”, permanecendo com todos os poderes de gestão e representação da empresa.

A Corte, após a confirmação do plano, raramente irá interferir na administração da empresa, só o fazendo para verificar a implementação do plano. O devedor só terá que pedir autorização da Corte para obtenção de crédito (após a distribuição da bancarrota), assumir ou interromper locações não terminadas, contratar advogados, contadores, avaliadores e outros profissionais durante a bancarrota, vender, alugar ou usar propriedades da massa falida fora do curso ordinário da bancarrota.

Fica encarregada a Corte onde se processa a reorganização do efetivo implemento do plano. Desta forma, movida pelo interesse das partes ou de ofício, a Corte poderá, conforme o caso, converter o procedimento da reorganização para o da liquidação do Capítulo 7 ou encerrar o caso, sempre tendo como fim último o atendimento dos interesses dos credores e do Estado, motivando suas decisões.

Com esse propósito, o §1.112 do Capítulo 11 dispõe que, caso se configure a incapacidade de realização do plano, a incapacidade de consumir substancialmente um plano confirmado, o inadimplemento relevante do devedor com relação ao plano confirmado, a rescisão do plano (devido à ocorrência de circunstância especificada no plano), o Tribunal, mediante solicitação da parte interessada ou após notificação e audiência, poderá converter o processo de reorganização em processo de liquidação, só não podendo fazê-lo se o devedor for

um agricultor ou uma sociedade civil, salvo se o próprio devedor pleitear a conversão.

Como a enumeração é apenas exemplificativa, a Corte poderá considerar outros fatores à medida que apareçam, utilizando seu poder jurisdicional para chegar a um adequado resultado nos casos individuais.

As atividades do devedor, após a confirmação do plano, não são protegidas pelas normas da legislação da falência, pois, como ressalta a doutrina e têm decidido os tribunais americanos, se a empresa incorre em novo débito depois do plano ter sido confirmado e não consegue pagá-lo, ao credor é assegurada a faculdade de propor a competente ação de cobrança, bem como os bens, móveis ou imóveis, corpóreos ou incorpóreos, adquiridos após a confirmação do plano, podem ser dados em garantia real como se nunca tivesse havido um processo de falência.

Os débitos anteriores à confirmação só poderão ser pagos de acordo com o plano de reorganização. Apenas a Corte da falência tem autoridade para interpretar e executar o plano de reorganização. Para um melhor entendimento de como se desenvolve o processo da reorganização, transcrevemos um cronograma organizado por Summers<sup>5</sup> do que normalmente ocorre:

- A falência (voluntária ou involuntária) é distribuída.
- O "*automatic stay*" instaura-se.
- O devedor continua gerenciando seus negócios.
- O devedor procura obter a permissão para o financiamento.
- O escrevente da Corte notifica os credores da falência.
- O devedor faz a lista dos bens e dos débitos.

---

<sup>5</sup> SUMMERS, *Bankruptcy Explained*, pág. 57

- Os credores organizam o seu primeiro encontro.
- Os credores habilitam-se.
- O comitê dos credores é formado.
- O comitê dos acionistas é formado.
- Pedidos são autorizados ou não.
- A Corte nomeia o síndico ou o examinador, se o devedor é incompetente ou se houver fraude.
- O documento de divulgação do balanço é distribuído (*Disclosure Statement*).
- O devedor (ou os credores) apresenta o plano de reorganização.
- Os credores decidem se vão aceitar ou não o documento de divulgação do balanço e/ou o plano de reorganização.
- A Corte aprova ou não o documento de divulgação do balanço.
- Credores e acionistas votam o plano de reorganização.
- A Corte confirma ou denega o plano.
- Caso a Corte confirme o plano, o controle da empresa só será feito com o objetivo de verificar a sua implementação.
- A Corte encerra o caso.

### **3.3 Expectativas do Fundo Monetário Internacional**

Para que os procedimentos de recuperação da empresa atinjam seus objetivos, o devedor deve ler a chance de preparar o plano de recuperação.

---

Segundo orienta o LEGAL DEPARTMENT. INTERNATÍONAL MONETARY FUND<sup>6</sup>, se o devedor não tiver essa oportunidade, provavelmente, haverá menos incentivo para que ele se utilize da lei. Além do mais, sem a chance de elaborar o plano, o empresário irá se sentir privado da “segunda chance”. Finalmente, por mais que haja falhado anteriormente, os dirigentes da empresa ainda deverão ser as pessoas que reúnem os maiores conhecimentos sobre os passos necessários para tornar a empresa viável novamente. Isso faz com que a sua participação seja fundamental para aumentar as chances de recuperação.

Um outro ponto é se ao devedor deve ser dada a chance de elaborar o plano com exclusividade, isto é, sem interferência dos demais agentes envolvidos. Pelo PL 4376/93, uma vez que o plano deve ser aprovado pêlos credores, representados no Comitê, haverá sempre um risco do plano não se tornar viável se a participação dos demais envolvidos for minimizada ou neutralizada.

Ademais, os trabalhadores também têm assento no Comitê e, embora contem com a proteção legal preferencial de seus eventuais créditos, podem ser prejudicados caso não haja recursos financeiros suficientes para pagamento imediato de seus créditos. O processo de participação dos trabalhadores, portanto, também é fundamental para elaborar, aprovar e implementar o plano de recuperação.

Dessa maneira, para aumentar as chances de sucesso na recuperação, será necessário dar equilíbrio e chance de opinião a todos os agentes envolvidos para a formação do plano de recuperação. Sob essa abordagem, embora o devedor continue à frente das operações no dia-a-dia, suas atividades passam a ser controladas pelos demais envolvidos e supervisionadas pelo administrador judicial

---

<sup>6</sup> IMF, *Orderly and effective insolvency procedures: key issues.*, report 1999

e pelo Comitê. Isso permite estabelecer um incentivo adicional aos credores que vêm possibilidades de abusos por parte dos devedores.

### 3.4 Elementos administrativos do projeto

Para produzir um plano focado à recuperação empresarial eficiente, faz-se necessário municiar-se de ferramentas adequadas que, sobretudo estejam alinhadas com conceitos tecnológicos modernos como o *e-management* proporcionado por softwares tais como SAP<sup>7</sup>, *Project*<sup>8</sup> e Primavera<sup>9</sup>.

Outra importante ferramenta de auxílio à administração otimizada de projetos é a Internet que, empregando browsers tais como *Internet Explorer*<sup>10</sup>, *Netscape*<sup>11</sup>, *Eudora*<sup>12</sup> e outros, permitindo a gestão em tempo real, à distância e criteriosa do desenvolvimento projetual.

A somatória destas ferramentas produz qualidade, custo reduzido e qualidade em projetos empresariais proporcionando ainda a possibilidade de elaborar simulações e permite a aplicação real de *e-management* – conceito gerencial que reduz o tempo administrativo do projeto e o custo com mão de obra.

Além das ferramentas de informática, é necessário estabelecer a metodologia que o projeto irá seguir, podendo ser adotadas, dentre tantas, aquela informada pelo PMI<sup>13</sup> e outra pelo CREA – estas já largamente testadas e aprovadas por grandes corporações.

---

<sup>7</sup> SAP r.3 módulo PP, software produzido pela SAP Inc.

<sup>8</sup> MS Project 2000, software produzido pela Microsoft Inc.

<sup>9</sup> Primavera r.6, software produzido pela Bordland

<sup>10</sup> Internet Explorer r.6, software produzido pela Microsoft Inc.

<sup>11</sup> Netscape r.5, software produzido pela Netscape Inc.

<sup>12</sup> Eudora, software produzido pela Bordland Inc.

<sup>13</sup> PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE, *Aguide PMIBook*, pág. 3.1

O projeto que visa recuperar a empresa em crise engloba uma série de subprojetos e tarefas vitais concatenadas, daí a necessidade do EDT imediato, pois nas palavras de Henry Ford<sup>14</sup> “Nada é particularmente difícil se for dividido em pequenas etapas”.

A Estrutura de Decomposição de Trabalho<sup>15</sup> é uma forma de apresentação do projeto que explica em suas partes físicas, em software, serviços e outros tipos de trabalho a qual organiza, define e graficamente mostra tanto o produto a ser feito como trabalho a ser realizado para obtê-lo.

Os elementos administrativos do projeto são ramificados em componentes administrativos estratégicos<sup>16</sup> contendo 5 fases:

- 1ª) Análise do ambiente;
- 2ª) Estabelecer a diretriz organizacional;
- 3ª) Formatação da estratégia;
- 4ª) Implementação da estratégia organizacional;
- 5ª) Controle estratégico.

Outro componente prático projetual<sup>17</sup> que contém, ao menos quatro fase: conceptual, planejamento e organização, implementação e encerramento.

### **3.5 Modelos administrativos de planos de recuperação**

Denota-se imprescindível a definição do planejamento estratégico que seja aderente á realidade da empresa em função do contexto econômico, de forma que

---

<sup>14</sup> LUPTON, *The speaker's desk book*, pág. 291

<sup>15</sup> VARGAS, *Gerencia em Projetos*, pág. 191

<sup>16</sup> PETER, *Administração estratégica – Planejamento e Implantação da Estratégia*, pág. 79

<sup>17</sup> VARGAS, *Gerencia em Projetos*, pág. 375

tal procedimento administrativo tornar-se-á o ponto referencial de partida e chegada para o plano de recuperação judicial, uma vez estabelecidos os elementos comuns necessários a criação do planejamento estratégico, resta saber como eles surgem e se comportam no caso da elaboração de um plano de recuperação.

Independentemente do modelo de planejamento estratégico adotado, algumas características são comuns a maior parte das metodologias existentes. Entre os autores. Parece ser consenso que o planejamento estratégico de uma empresa deve conter pelo menos seis etapas distintas:

- 1<sup>a</sup>) Definição de um grupo patrocinador que identifique e exponha suas expectativas;
- 2<sup>a</sup>) Uma análise dos aspectos internos à empresa;
- 3<sup>a</sup>) Uma análise do ambiente que influi na empresa;
- 4<sup>a</sup>) Estabelecimentos de metas e objetivos;
- 5<sup>a</sup>) Formulação de projetos ou planos de ação e
- 6<sup>a</sup>) Avaliação e controle do plano.

A seguir são apresentadas resumidamente quatro metodologias de autores nacionais. Os números em *itálico* entre parênteses indicam cada uma das seis etapas identificadas, segundo a numeração acima, que reforçam a existência de componentes comuns para o estabelecimento de um planejamento estratégico nos modelos apresentados.

### **3.5.1 Modelo de planejamento segundo Djalma Rebouças de Oliveira**

O modelo segundo Oliveira, “o planejamento estratégico não deve ser considerado apenas como uma afirmação das aspirações de uma empresa, pois

inclui também o que deve ser feito para transformar essas aspirações em realidade". Afirmar ainda, que a metodologia (teoria) é a base de sustentação do processo decisório (prática). Segundo o mestre, o planejamento estratégico pode ser decomposto em quatro fases;

Fase I: Diagnóstico Estratégico, realizado por pessoas representativas, dividido em quatro etapas:

A – Identificação da visão

B – Análise Externa

C – Análise Interna

D – Análise dos Concorrentes

Fase II: Missão da empresa, composto por quatro partes:

A – Estabelecimento da missão da empresa

B – Estabelecimento dos propósitos atuais e potenciais

C – Estruturação de debates e cenários

D – Estabelecimento da postura estratégica

E – Estabelecimento das macro estratégias e macro políticas

Fase III: Instrumentos Prescritivos e Quantitativos, que define como chegar à situação desejada, através de dois instrumentos: prescritivos e quantitativos.

Compõe-se das seguintes etapas:

A – Estabelecimento de objetivos, desafios e metas

B – estabelecimento de estratégias e políticas funcionais

C – Estabelecimento dos projetos e planos de ação

Fase IV: Controle e Avaliação, que deve ser responsável por assegurar a realização do planejamento estratégico.

### **3.5.2 Modelo de planejamento segundo Uwe W. Rasmussen**

Segundo o professor Rasmussen "Em um macro ambiente turbulento, em que uma série de variáveis se altera sem aviso e a curto prazo, a mais eficiente ferramenta é a aplicação dos métodos de planejamento estratégico, onde a alta gestão tem a possibilidade de planejar tanto o futuro desejável como as contingências necessárias, no caso de uma ou mais variáveis se alterarem drasticamente". A metodologia de planejamento estratégico do autor compõe-se das seguintes etapas:

- I. Análise do comportamento do macro ambiente operacional;
- II. Análise do perfil da empresa, ou ainda, de seu micro-ambiente;
- III. Definição das metas e macro objetivos. pela alta gestão, com auxílio de consultoria;
- IV. Elaboração das macro políticas, resultantes dos macro-objetivos, pela gestão executiva;
- V. Desenvolvimento de macro estratégias, pela gestão operacional; e
- VI. Elaboração dos planos de ação e dos quadros financeiros, pela gestão funcional.

### **3.5.3 Modelo de planejamento segundo Paulo de Vasconcellos Filho**

O modelo de Vasconcellos Filho, defende que o planejamento estratégico deve se adaptar às características da empresa para obter bons resultados ao final do processo. A metodologia proposta pelo autor prevê as seguintes etapas:

I. Definição do escopo de atuação da organização, realizado pela alta gestão;

II. Análise ambiental;

III. Definição das macropolíticas;

IV. Definição das políticas funcionais;

V. Definição da filosofia de atuação;

VI. Formulação da macro-estratégia;

VII. Formulação das estratégias funcionais;

VIII. Definição dos objetivos funcionais;

IX- Definição dos macro-objetivos e formulação do plano estratégico; e

X. Verificação da consistência do plano estratégico.

## 4. PLANO DE RECUPERAÇÃO DA EMPRESA

### 4.1 Exôgenia do termo “recuperação empresarial”

Denota-se tema de consideração híbrida jurídica e administrativa a recuperação empresarial, considerando a atividade administrativa empregada no planejamento estratégico da empresa trata-se do conjunto de atos de gestão focados à recolocar a empresa em posição adequada no mercado, e não apenas tirá-la de um contexto dificultoso. A conotação jurídica, porém, restringe-se para a atuação emergencial e que busca resgatar uma sociedade empresa que esteja em dificuldades financeiras.

Pela origem híbrida e inovação que é o tema, inafastável a definição de sinonímia com o termo “reorganização” tão largamente empregado no *Trustee and Bankrupt Code* dos Estados Unidos da América e que alguns doutrinadores brasileiros passaram a utilizar, e até mesmo com a presença da palavra no corpo da legislação. E da mesma forma, a aplicação adequada e eficiente da lei obriga, visualizar a empresa tanto pela ótica jurídica como pela administrativa, mérita enxergá-la como um projeto essencialmente.

E como todo projeto merece ser apresentado como um sistema metodologicamente organizado com a finalidade de atingir um objetivo específico, assim, o projeto de gestão estratégica de infra-estrutura consiste em um projeto que envolverá uma estrutura composta de aproximadamente uma dúzia de profissionais (podendo variar em função da dimensão da corporação ou dos objetivos),

preferencialmente pertencentes ao ambiente<sup>18</sup>, que ao longo de uma dezena de fases deverão implementar inovações que sejam eficientes a ponto de melhorar o rendimento econômico da empresa alvo.

Como paradigmas aplicáveis ao longo do projeto, utilizar-se-ão *benchmarks* de mercado e terá como penúltima fase uma auditoria de alinhamento com os interesses corporativos não obstante o contínuo monitoramento cumprido pelo *project manager* e pelo *steering committee*.

## **4.2 Fundamentação legal do plano de recuperação empresarial**

Quanto à execução do plano de recuperação, previu a Subemenda Substitutiva, em seu artigo 43, inciso VII. que ele deverá conter uma estimativa do prazo necessário para o seu cumprimento.

Isso porque a recuperação judicial consiste num processo autônomo, deferido quando a atividade econômica se encontra em pleno funcionamento. Oferece-se uma nova oportunidade ao devedor, que poderá, também, requerer a recuperação judicial dentro do processo de liquidação, desde que Fique evidenciada a sua possibilidade de superar as causas e circunstâncias que determinaram a liquidação judicial de sua empresa.

Em razão disso, a Subemenda alterou a redação do Substitutivo anterior, não estabelecendo prazo final para a reorganização, cabendo, como vimos, ao devedor, no plano de recuperação, apresentar uma estimativa do prazo necessário para o seu cumprimento.

---

<sup>18</sup> MORGAN, *Creative Organization Theory*, pág. 121: “Collaboration and control complex system cannot be controlled externally, for the system inevitably has an inner logic and dynamic of its own hi comply systems,

Com a nova redação dada pela Subemenda nota-se, ainda, uma diversificação quanto aos prazos de pagamento. Para os credores comerciais, fica aberta a negociação. No que diz respeito aos créditos trabalhistas e tributários, foi apresentada outra solução. Os créditos trabalhistas deverão ser integralmente pagos dentro de um ano, prazo que o juiz poderá prorrogar se os recursos disponíveis não forem suficientes para a total quitação desses créditos, mantendo-se, contudo, sua preferência em relação aos demais (art. 41). Já o pagamento dos créditos tributários será objeto de parcelamento pela autoridade administrativa (art. 55).

Vê-se, assim, que o legislador, no que se refere aos credores comerciais, tomou partido da noção contratual no processo de reorganização, contrariando a melhor doutrina. A consequência natural seria, mesmo, que ficasse em aberto o prazo em relação ao qual devedor e credores pactuariam o acordo da reorganização.

### **4.3 Conteúdo obrigatório do plano de recuperação**

Não regra expressa em lei a respeito do conteúdo do plano de recuperação da empresa, em princípio, a empresa tem liberdade para elaborar o plano, devendo obrigatoriamente constar junto à ele, acompanhando a petição inicial:

- a) Natureza dos créditos, valor, vencimentos e características;
- b) Prazo estimado para cumprimento do plano;
- c) Meios de pagamento dos créditos.

Isso obriga ao socorro da doutrina de administração de empresa e, em especial, planejamento estratégico pois configura procedimento especializado que

demanda análise científica prévia, e como tal receberá a denominação de “projeto de alto nível”.

Conforme já foi citado, existem determinadas ferramentas imprescindíveis ao desenvolvimento e controle de um projeto de alto nível, divididas em dois tipos (técnicas e administrativas) servem para auxiliar na excelência da qualidade do trabalho produzido, basicamente três tipos de gráficos serão produzidos: desenhos técnicos, cronogramas e organogramas.

No projeto de recuperação empresarial, os desenhos técnicos (plantas arquitetônicas) devem ser elaborados em sistemas CAD que, indiferentemente ao fabricante do software, deverá produzir arquivos com extensão DXF ou DWG o que garantirá intercâmbio de dados universais e uma conservação segura com sistemas redundantes.

Para o controle administrativo, far-se-á necessário elaborar o cronograma que poderá estar configurado em gráfico de *Gant*, conforme os exemplos em anexo<sup>19</sup> (barras indicativas de desenvolvimento) e o organograma da estrutura do *work team* onde se estabelecerá a relação hierárquica e atribuições de cada membro da equipe que conduzirá o projeto.

Para este projeto em específico, é recomendável o emprego da metodologia apresentada dividida em seções:

Seção 1 – Sumário Executivo

Seção 2 – Descrição da empresa

Seção 3 – Produtos e Serviços

Seção 4 – Estrutura Organizacional

Seção 5 – Plano de Marketing

Seção 6 – Plano Operacional

Seção 7 – Estrutura de Capitalização

Seção 8 – Plano Financeiro

#### **4.4 Estabelecimento de metas físico-financeiras**

Nenhum projeto existe ou pode atingir o sucesso sem que haja o estabelecimento de metas em relação ao tempo, aos resultados esperados seja no sentido físico, seja no sentido financeiro – assim, essas metas devem estar claras no cronograma e na missão do projeto.

Para balizar o caminho em direção às metas, existirão as ferramentas de controle e o caminho que se percorra para chegar às metas chamarão de diretrizes de ações divididas em técnicas, administrativas, legais e tributárias.

É importante que seja desenvolvido um P2P para determinar as metas reais e estratégicas à empresa implementadora, ocasião em que se estabelecerá também a necessidade ou não do endomarketing, cuja função será conquistar o apoio dos recursos humanos internos da corporação, sensibilizar o cliente-alvo e precaver-se de possíveis ações anti-dumping proveniente da concorrência e do Ministério Público.

#### **4.5 Diretrizes de ações técnicas**

O plano de recuperação empresarial deverá apresentar de forma clara, para credores, Ministério Público e juiz como, uma vez deferida a petição inicial, dar-se-á

---

<sup>19</sup> Anexo 4

a reorganização da sociedade. Assim a forma mais adequada é ratear as ações saneadoras em diretrizes de ações (técnicas, administrativas, tributárias e legais).

Toda vez em que são empregadas tecnologias engenherísticas para resolução de problemas atinentes à redução de custos vê-se na prática a aplicação de diretrizes de ações técnicas que começam nas medições que servirão de paradigmas de balizamento das metas reais e projetáveis.

Assim, cada área tecnológica pode apresentar uma proposta de otimização diferenciada conforme os exemplos abaixo exemplificados:

a) Custos com telecom – sistemas CAT<sup>20</sup>, centrais digitais e emprego de links de banda larga da Internet em canais de voz;

b) Custos com eletricidade – revisão do projeto luminotécnico, troca de cablagem, balanceamento de fases e reequilíbrio das harmônicas;

c) Custos com logística – revisão nos equipamentos, instalação de conversores à gás e reestudo do *lay out* e dos trajetos;

d) Custos com água – rastreamento de dutos *undergrounded*, manutenção, instalação de ETA<sup>21</sup> e instalação de sistemas de reciclagem e reaproveitamento hídrico;

#### **4.6 Diretrizes de ações administrativas**

São as ações que, por iniciativa do administrador, tendo como foco a estrutura administrativa da empresa (escritórios e suas facilidades além dos recursos

---

<sup>20</sup> CAT – Computer Aided for Telecom

<sup>21</sup> Estação de Tratamento de Águas

humanos), provocarão redução de custos no âmbito global do negócio, subdividindo-se em ações administrativas internas e ações administrativas externas.

As ações administrativas internas tratarão de verificar o processo administrativo em si analisando sua eficiência e adequação ao negócio, revendo *softwares*, *lay out* interno, horário de trabalho, atualizando o banco de dados dos funcionários para que estes sejam reaproveitados em função das novas habilidades conquistadas ao longo da experiência profissional.

Após a fase de análise destes recursos humanos deverão ser criadas contingências que provocarão sensível melhora no rendimento como, por exemplo, ajustar executar rodízios interdepartamentais, promoções profissionais, reduzir ou terceirizar departamentos e criar programas de incentivo e principalmente implementado o D.O.<sup>22</sup> no qual demandará as seguintes tarefas<sup>23</sup>:

- a) Levantamento da filosofia da empresa;
- b) Desenvolvimento de trabalho do grupo em todos os departamentos;
- c) Levantamento de um diagnóstico do ambiente da empresa;
- d) Tentativa de reformulação de comportamento de pessoas e grupos;

As ações administrativas externas podem interagir com as diretrizes legais pois ocorrerão sistematicamente revisões contratuais junto a fornecedores de infraestrutura (terceirizadores de mão de obra, fornecedores de energia elétrica, água, elementos energéticos à base de petróleo e outros), assim como fornecedores de matéria prima e parceiros comerciais, além de buscar certificações e benefícios/incentivos administrativos.

---

<sup>22</sup> Glossário, pág. 57

<sup>23</sup> MINICUCCI, *Psicologia aplicada à administração*, pág. 93

#### **4.7 Diretrizes de ações tributárias**

O fenômeno da bitributação ou do “efeito cascata” é atinente ao contexto brasileiro, em que pese a aversão do empreendedorismo profissional condená-lo e das pequenas e micro-empresas padecerem em suas garras – há na verdade disputa entre fisco e empresas, cada qual buscando melhorar seus fundos.

É sabido que os custos empresariais contém até 30% de impostos embutidos, fato que provoca dano á economia privada em geral, para evitá-lo, as ações jurídicas/tributárias deverão estar ancoradas na CRFB 88 no que seja permissível compensar, assim o remédio legal para reequilibrar o justo direito é o mandado de segurança. As diretrizes de ações tributárias buscarão contingências tais como a compensação, a revisão de lançamento contábil, a remessa de valores para o exterior e a elisão fiscal.

#### **4.8 Diretrizes de ações jurídicas**

Ao longo da vida operacional de uma pessoa jurídica é natural que ocorra o envolvimento em lides que poderão impactar mais ou menos o *core business*, daí a necessidade de conhecer e gerenciar estrategicamente este tema – o mapa de concentração do passivo jurídico passa a ser o documento preliminar prioritário. Assim, tem se que o ordenamento jurídico brasileiro é amplo e complexo implicando assim procedimentos nos ramos cível, tributário, administrativo, comercia, trabalhista, ambiental, consumerista, atuariário e penal, todos nas suas justas

proporções e dosagens inerentes à gestão empresarial – todos esses ramos integram o direito empresarial.

Os procedimentos administrativo-jurídicos são divididos em corretivos e preventivos, de forma que os primeiros consistem em conduzir o andamento processual reduzindo o passivo jurídico<sup>24</sup> ora concretizando negociações com a finalidade de finalizar o consumo de recursos financeiros, ora promovendo a quitação de obrigações legais com recursos alternativos isto é, liberação de dívidas empresariais (reclamadas em juízo) sem comprometimento do fluxo de caixa<sup>25</sup>.

Dentre as ações tributárias merece importância a evasão fiscal, que tem como conceito lato toda e qualquer ação ou omissão tendente a elidir, retardar, ou reduzir o cumprimento de uma obrigação tributária<sup>26</sup>, porém tendo-se sempre a cura de não incrementar o passivo jurídico empresarial – o regramento da Carta Magna deve ser rigorosamente observado –, e sob essa ótica, somente a elisão deve ser aplicada pois preocupa-se com o caráter lícito da operação legal.

#### **4.9 Projeções financeiras**

O projeto de redução de custos com infra-estrutura somente pode consumir positivamente se atingidas – ou excedidas – as metas pecuniárias previamente estabelecidas, assim é imperativo a plotagem de uma projeção financeira eficiente

---

<sup>24</sup> Passivo jurídico é a somatória dos valores das ações jurídicas em que a empresa encontra-se como requerida acrescentando o custo dos honorários advocatícios e as projeções de incremento em caso de perda.

<sup>25</sup> Art 655 do CPC - Incumbe ao devedor, ao fazer a nomeação de bens, observar a seguinte ordem: I - dinheiro; II - pedras e metais preciosos; III - títulos da dívida pública da União ou dos Estados; IV - títulos de crédito, que tenham cotação em bolsa; V - móveis; VI - veículos; VII - semoventes; VIII - imóveis; IX - navios e aeronaves; X - direitos e ações.

<sup>26</sup> HUCK, *Evasão e elisão*, pág. 15

que far-se-á com o controle dos seguintes parâmetros operacionais<sup>27</sup>: vetor dos custos operacionais, vetor da economia projetada, vetor resultante da função dos custos operacionais, economia projetada e dos investimentos necessários<sup>28</sup>.

O *breakeven*<sup>29</sup> se apresenta brevemente se houver a implementação de contingências tecnológicas adequadas, já o *payback* só pode ser indicado após a contabilização do empreendimento, isto é, em função do valor do investimento – e estes são dois elementos de controle primordiais ao sucesso do projeto e deverão se apresentar rapidamente, haja visto que naturalmente a gestão estratégica da infraestrutura não pode impactar com a administração do *core business*.

---

<sup>27</sup> LEONE, *Custos*, pág. 44

<sup>28</sup> TEXAS INSTRUMENTS, *Matemática financeira*, pág. 2-2

<sup>29</sup> COLLI e BENARD, *Dicionário internacional de economia e finanças*, pág. 305

## CONCLUSÃO

As informações obtidas sobre a tramitação do Projeto de Lei 4376/93 na Câmara dos Deputados até o fechamento deste trabalho são no sentido de uma aprovação até o final do ano de 2004. Os diversos artigos publicados na mídia e os vários seminários sobre o assunto demonstram o grande interesse registrado na reforma da Lei de Falências e a expectativa sobre os rumos da nova lei.

Quanto ao objetivo genérico de inserir o planejamento estratégico como ferramenta para elaboração de um plano de recuperação, seja sob a perspectiva da lei atual, seja segundo a proposta do projeto de lei, foi possível observar um alto grau de aderência do plano às metodologias de planejamento estratégico.

Os componentes básicos do planejamento estratégico foram totalmente identificados nas literaturas específicas sobre concordatas e, durante o trabalho, inseridos um após o outro na metodologia escolhida para adaptação.

A obrigatoriedade do plano será um estímulo para o surgimento de outros estudos e pesquisas sobre o tema. Espera-se que a partir daí novas técnicas e modelos sejam desenvolvidos objetivando o atendimento específico do plano de recuperação judicial.

Relembrando os dados referentes ao primeiro semestre de 2003, mais de dez mil falências e mais de 160 concordatas foram deferidas no Estado de São Paulo, assim, com o advento da nova legislação espera-se o fomento intelectual para atender a uma demanda importante por estudos e pesquisas sérias que tornem o administrador não somente um profissional voltado para empresas bem sucedidas e em crescimento, mas também consciente da sua participação nos momentos de crise.

## GLOSSÁRIO

*Business plan*: Ou plano de negócios, segue a lógica de que existem no mercado financeiro uma larga lista de oferta de créditos para alavancar um projeto desta magnitude tais como o Finame do BNDES ou *Risk Capital* da GE Capital, no entanto é imperiosa a elaboração de um business plan preferencialmente nos moldes de mercado<sup>30</sup>. O *Business Plan* deve sobretudo apresentar o escopo do projeto e as análises de âmbito mercantil de forma a motivar a entidade investidora de que o empreendimento é viável, e para tanto deverá conter o objetivo do projeto, as ferramentas necessárias, a metodologia e as projeções mercantis.

*Commodities*: O histórico deste verbete inglês tem como tradução literal “mercadoria”, considerando que determinadas mercadorias podem assumir classificação específica para que possa ser transacionada junto às entidades mercantis de âmbito comercial tais como café, açúcar, petróleo e recentemente no Brasil, energia elétrica.

*Core business*: Com suas diversas interpretações científicas, a expressão idiomática inglesa agrega o significado de principal atividade mercantil de uma pessoa jurídica.

Desregulamentação: Termo incluído no contexto nacional concomitantemente à privatização, a desregulamentação não significa a inteira retirada de regras ou normas jurídicas que regulam setores de desenvolvimento nacional, mas sim, a passagem da responsabilidade de criar regras para agências para-estatais (autarquias públicas) que estão em sintonia com as necessidades do mercado. Dentre as várias agências criadas, temos a ANaTel (Agência Nacional de

---

<sup>30</sup> ORGANIZAÇÃO PARA O DESENVOLVIMENTO INDUSTRIAL DAS NAÇÕES UNIDAS, *Manual de Preparação de Estudos de Viabilidade Industrial*, pág. 16

Telecomunicações), a ANP (Agência Nacional de Petróleo), a ANA (Agência Nacional de Águas) e a ANEEI (Agência Nacional de Energia Elétrica).

Diretrizes de ações: São linhas de frente em desenvolvimento de subprojetos divididos em quatro áreas e duas sub-áreas (diretrizes, técnicas; administrativas subdivididas em internas e externas; tributárias e jurídicas)<sup>31</sup>, aplicáveis em cada um dos níveis do universo de infra-estrutura de uma empresa<sup>32</sup>.

Gestão estratégica: É a administração inteligente. É inteligente pois, sendo focada na especificidade de metas objetivas detém normas auto-controladoras, que conduzem o administrador à condição de mantenedor do conjunto de processos que impulsionam o andamento evolutivo. Na redução de custos conduzida pela gestão estratégica, não há redução de conforto ou facilidades de infra-estrutura, há a aplicação de tecnologias que reduzem os custos diretos, sejam eles na forma de custos privados ou tributos.

Infra-estrutura: Tudo aquilo que subsidia e viabiliza um determinado empreendimento recebe a qualificação de infra-estrutura, podendo assumir a graduação básica (infra-estrutura básica), principalmente encontrada na administração pública (fornecimento de recursos hídricos, energia elétrica, telecomunicações e outros subsídios), ou ainda, quanto à visão legal e contábil do seu emprego, assim, item de insumo de produção (quando decorrente do seu uso, a tributação é compensada na forma da Lei<sup>33</sup>) ou item de consumo (regulado pelo Código de Defesa do Consumidor<sup>34</sup>).

Passivo jurídico: Ao longo da vida operacional de um empreendimento, vê-se com naturalidade a ocorrência de processos judiciais, ora na figura de

---

<sup>31</sup> Anexo 3

<sup>32</sup> Anexo 3

<sup>33</sup> Constituição Federal, art. 155, inciso XII, letra "c"

<sup>34</sup> Lei 8.078/90, art. 2º, Caput e parágrafo único

reclamante, ora na figura de reclamado. Chama-se passivo jurídico, a somatória dos valores das ações jurídicas em que uma determinada empresa figura locada em um dos pólos de uma disputa judicial. A importância do passivo jurídico está no fato de que, sua presença pode implicar em desvalorização da empresa constante na lide.

*Payback/breakeven*: Dois elementos matemáticos fundamentais para o controle das metas financeiras do projeto. O *payback* consiste na resultante da  $f(x,y)$  onde, X é igual ao tempo de evolução do projeto e Y é igual ao valor econômico investido no projeto, assim, idealiza-se quando mais rápido o retorno do investimento, ou seja, quando a resultante aproxima-se do eixo das origens, melhor o desempenho do projeto. Já o *breakeven* é o ponto resultante da função quadrática produzido na convergência dos vetores investimento e produção econômica, nele encontra-se o equilíbrio entre o que foi gasto e ou que é ganho com o projeto<sup>35</sup>.

Projetos de preparação (P2P): Tema neo nato na literatura doutrinária de administração de empresas norte americana, versa sobre projetos específicos de preparação para o projeto principal<sup>36</sup>. Não merece ser confundido com subprojeto – dado fato do subprojeto estar contido no projeto principal e o projeto prévio (P2P) não. Pode conter subprojetos técnicos, para certificação prévia por exemplo, como também endomarketing captando apoio interno e externo para o projeto principal.

*Steering Committee*: Comumente empregado na dialética inglesa, trata-se da comissão diretoria composta por membros de primeiro escalão da corporação implementadora do aludido programa. Neste grupo, encontra-se dentre outros o *sponsor*<sup>37</sup>, a quem coube, o controle macro do projeto responsabilizando-se pelos recursos e subsídios demandados pelos componentes da equipe do projeto e, em relação à corporação, é quem responderá pelos resultados obtidos.

---

<sup>35</sup> Anexo 3

<sup>36</sup> MAKINLEY, *P2P*, pág. 78.

Tributação: A melhor definição técnica de tributação é apresentada pelo ilustre jurista Cassone<sup>38</sup>: “Tributação é o exercício estatal de cobrar o *numus* necessário para manutenção do aparato social”, assim, no âmbito empresarial, incide tributação sobre a produção e sobre os insumos de infra-estrutura demandados para a própria produção. Na eventualidade de incidência de tributos sobre determinado processo produtivo, é permissível a compensação, ou seja, a supressão do pagamento de tributos inerentes aos insumos do processo produtivo (energia elétrica, gás, água e outros insumos produtivos).

---

<sup>37</sup> *Sponsor*, na tradução para o português, é patrocinador.

<sup>38</sup> Cassone, Direito Tributário, pág, 23

## BIBLIOGRAFIA

- AGUIAR, Sonia de. *Farmácia de Pensamentos*. Relume Dumara, Rio de Janeiro, 1999.
- ALMANAQUE ABRIL, 2002. Editora Abril, São Paulo, 2002.
- ANDRADE, Everaldo Gaspar Lopes de. *Globalização e Desemprego: Mudanças nas Relações de Trabalho*. LTr, São Paulo, 1998.
- BARROS, Betania Tanure de. *Fusões, Aquisições e Parcerias*. Editora Atlas, São Paulo, 2001.
- BARTON, Terence; MORAN, Jonh; FILIPIAK, Michael. *Técnicas para Reestruturação dos Processos de Negócios*. IMAM, São Paulo, 1995.
- COELHO, Fabio Ulhoa. *Curso de Direito Comercial – 3º Volume*. Saraiva, São Paulo, 2000.
- COPELAND, Tom; KOLLER, Tim; MURRIN, Jack. *Avaliação de empresas Valuation – 3ª Edição*. Makron Books, São Paulo, 2002.
- CORREA, Cristiane. *Até quando?*. Revista Exame, São Paulo, 25 de agosto de 1999, Pág. 56.
- EMERSON, Robert; HARDWICKE, John. *Business Law – 3<sup>th</sup> Edition*. Barrons's Educational Series, New York, 1997.
- EQUIFAX. “Estatísticas”
- \_\_\_\_\_. “Estatísticas de falências no Estado de São Paulo”.
- <[http://www.equifax.com.br/estatisticas/imprensa\\_estatisticas\\_falencias.htm](http://www.equifax.com.br/estatisticas/imprensa_estatisticas_falencias.htm)
- (21/08/2003).
- \_\_\_\_\_. “Estatísticas de concordatas no Estado de São Paulo”.

<[http://www.equifax.com.br/estatisticas/imprensa\\_estatisticas\\_concordatas.htm](http://www.equifax.com.br/estatisticas/imprensa_estatisticas_concordatas.htm) (21/08/2003).

FRANCO, Ângela Paes de Barros Di. *Projeto de lei 4.376/93 Falência, Concordata Preventiva e Recuperação de Empresas*. in seminário da SINDUSCON SP. São Paulo, 2004.

FELSBURG, Thomas Benes. *A nova Lei de falências e a recuperação de empresas de construção civil*. Construção Mercado, São Paulo, setembro de 2003, Pág. 52.

GUIMARÃES, Maria Celeste Moraes. *Recuperação Judicial de Empresas*. Del Rey, Belo Horizonte, 2001.

GRADILONE, Cláudio. *A falência está falida*. Revista Exame, São Paulo, 11 de junho de 2003, Pág. 112.

IBGE – INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. “*Catálogo On Line*”.

<<http://web.ibge.gov.br/scripts/odwp0111.dll?INDEXLIST=sitepor:db01por>>. (25/03/2001).

\_\_\_\_\_. “*Pesquisa Industrial Mensal Dados Gerais*.”

<[http://www2.ibge.gov.br/ibge/ftp/ftp.php?dir=/Trabalho\\_e\\_Rendimento/Educao\\_e\\_Trabalho](http://www2.ibge.gov.br/ibge/ftp/ftp.php?dir=/Trabalho_e_Rendimento/Educao_e_Trabalho)>. (10/02/1999).

\_\_\_\_\_. “*Síntese de Resultados*.”

<[http://www.ibge.net/home/estatistica/indicadores/industria/pimpfbrenergia/pfbrenergia062002\\_a.shtm](http://www.ibge.net/home/estatistica/indicadores/industria/pimpfbrenergia/pfbrenergia062002_a.shtm)>. (10/08/2002).

INTERNATIONAL MONETARY FUND. *Orderly and effective insolvency procedures: key issues*. Legal Department of International Monetary Fund, Washington, 1999.

- LEONE, George Sebastião Guerra. *Custos – 3ª Edição*. Editora Atlas, São Paulo, 2000.
- LOBO, Jorge. *Da Recuperação da Empresa no Direito Comparado*. Ed. Lumens Júris, Rio de Janeiro, 1993.
- MATHIAS, Washington Franco; WOILER, Samsão. *Projetos*. Editora Atlas, São Paulo, 1996.
- MATOS, Gomes de. *Estratégia de Empresa*. Makon Books, São Paulo, 1993.
- MIQUELETTI, Luiz Wagner Junior. *Precarização do Trabalho no Brasil*. Faculdade de Direito de São Bernardo do Campo, São Bernardo do Campo, 2001.
- \_\_\_\_\_. *Projeto de Gestão Estratégica de Infra-Estrutura Corporativa*. University of California Irvine Campuses/Fundação Getulio Vargas, Santo André, 2002.
- MORGAN, Gareth. *Creative Organization Theory*. Sage Publication, Cambridge, 1989.
- NAPIER, Albert; THOMPSON, James; WILLIAMS, Edward. *Plano de Negócios: 25 Princípios para um planejamento consistente*. The New York Times Pocket MBA, Publifolha, 2002.
- O'BRIEN, Virginia. *MBA Compacto – Negócios*. Editora Campus, Rio de Janeiro, 2000.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. *Holding Administração Corporativa e Unidade Estratégica de Negócio*. Editora Atlas, São Paulo, 1999.
- ORGANIZAÇÃO PARA O DESENVOLVIMENTO INDUSTRIAL DAS NAÇÕES UNIDAS, *Manual de Preparação de Estudos de Viabilidade Industrial*, Editora Atlas, São Paulo, 1995.
- PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK guide) – 2000 Edition*. PMI Publishing Division, 2000.

RASMUSEN, Uwe W. *Manual da metodologia do planejamento estratégico: uma ferramenta científica da transição empresarial do presente para o futuro adotado o âmbito operacional brasileiro*. Aduaneiras, São Paulo, 1990.

SUMMERS, Mark Steven, *Bankruptcy Explained*, John Wiley & Sons Ed. New York, 1989.

TARGINO, Maria das Graças, “Resumo do FNETTI 94”. Revista Universidade e Sociedade, número 17, Universidade Federal do Paraíba, junho/98

UNIVERSITY OF CALIFORNIA, Irvine Campus. *Brazilian Executive Program (Management 858)*. University Extension Department, Irvine, 2002.