

CAPÍTULO 2. QUANDO É NECESSÁRIA A RECUPERAÇÃO JUDICIAL?

O empresário, nos dias de hoje, se vê cotidianamente diante de diversos dilemas pois as tecnologias, que não cessam de se multiplicar; a integração e interdependência de economias e empresas; e, até mesmo, a modificação de modos de produção tornam inconsistentes certezas que outrora eram sólidas.

Muitos desses empresários e suas respectivas empresas, desatentos aos novos ventos ou impossibilitados de modificar suas estruturas de maneira desejável, acabam experimentando dificuldades no giro dos seus negócios e são obrigados a reestruturarem-se, sob pena de sucumbirem.

O processo de reestruturação nunca é algo simples. Demanda a gestão concomitante de inúmeras variáveis que, se não forem bem administradas, poderão provocar a quebra da companhia.

Já manifestamos a opinião de que o processo de recuperação judicial, além de oneroso por demandar os serviços de profissionais caros (advogados, gestores, assessores, administrador judicial e eventualmente peritos), pode tornar a administração da empresa menos ágil. Isso ocorre na medida em que esta pode ser fiscalizada por um comitê de credores e, em última instância, até mesmo pelo Magistrado e pelos representantes do Ministério Público. Essas entidades podem ver, num ato de gestão, um potencial lesivo aos direitos dos credores, ainda que a motivação em empreendê-lo tenha sido a melhoria da empresa com o objetivo de gerar melhores condições para saldar o débito.

Em princípio, ainda que na contramão dos gestores, somos contra o requerimento de recuperação judicial, pois acreditamos que ela dificulta a administração e só deve ser utilizada como recurso extremo. Nos últimos anos, o mercado assistiu a tal festival de ajuizamentos de processos de recuperação judicial e alguns estão convencidos de que vivemos mesmo a consolidação de uma indústria de recuperação judicial

insuflada por gestores preguiçosos, credores gananciosos e advogados com poucos escrúpulos e nenhuma isenção. Todos estes personagens são, evidentemente, patrocinados por empresários e executivos reféns de uma situação de medo e da falta de preparo para lidar com crises.

Há situações específicas, entretanto, em que a discussão sobre a necessidade de uma recuperação judicial é supérflua. Em determinadas circunstâncias, simplesmente não há saída. A distinção de quando esse instituto é imprescindível e quando ele é evitável passa por uma interpretação e avaliação muito técnicas. Não há uma receita aplicável a qualquer empresa.

Antes de optar, ou não, pela recuperação judicial, o empresário deve, obrigatoriamente, mergulhar nas condições do seu negócio e na situação de sua empresa, a fim de ter um diagnóstico da situação e um prognóstico de conduta.

Não nos deteremos, nesta obra, sobre os elementos necessários para o entendimento da situação e diagnose. Para se diagnosticar uma empresa eu, Artur, escrevi sobre o tema em duas ocasiões¹.

Tendo em conta que na imensa maioria das crises financeiras há um estrangulamento do fluxo de caixa, especialmente no curto e médio prazos, e uma incapacidade da empresa arcar com seus compromissos nas bases em que foram originalmente contratados, o que determina a necessidade (ou não) da recuperação judicial é a possibilidade ou impossibilidade de rearranjar esses débitos com os credores.

Assim, se determinada empresa, hipoteticamente, fatura 10 milhões de reais mensalmente, tem um lucro de um milhão de reais e deve 48 milhões de reais, ela, desprezando-se o serviço da dívida (juros e correção monetária), poderia, em tese, renegociar o passivo com seus fornecedores em 48 meses, evitando, desse modo, uma recuperação judicial e seus encargos.

Sucedem, entretanto, que nem sempre aquilo que é matematicamente simples pode ser implementado em virtude de vários fatores, dentre os principais, destacam-se dois:

- Receptividade dos credores.
- Características do débito.

Vamos analisá-los.

¹ LOPES, Artur; HIPÓLITO, Jonas. *Manual de gestão de crise financeira e turnaround*, São Paulo: Editora IOB, 1999.

LOPES, Artur. *Quem matar na hora da crise*. São Paulo: Editora Évorá, 2011.

A dinâmica atual dos negócios, diferentemente de outrora, é quase sempre impessoal. Assim, muitas vezes, o laço que une o credor ao devedor é unicamente a entrega do bem ou serviço contratado, e o pagamento do preço acordado.

Atualmente, as lógicas de médio e longo prazo são substituídas pela necessidade de apresentação de resultados imediatos. Os executivos são desafiados a apresentar o lucro quase que instantaneamente, e qualquer óbice aos bons números momentâneos, é entendido como elemento retardador, ainda que posteriormente resulte em bons negócios.

A *tendência* do conjunto de credores, até por não conhecerem o problema em profundidade e também carecerem de tecnologia para análise, é minimizar, reduzir o prazo de qualquer renegociação, ou até mesmo negá-la peremptoriamente. Com tal postura, pressionam o devedor que, muitas vezes, depende desses mesmos parceiros comerciais para o giro de seus negócios.

Havendo escassez de recursos, o processo de renegociação, além de necessário, deve ser técnico e cercado de cuidados e respeito à figura do credor. O que deve inspirar esse processo é o propósito de proteger os interesses de todos, mesmo daquele credor que reluta em aceitar a nova proposta.

O que diferencia a seriedade da leviandade é sempre uma abordagem técnica que comprove a necessidade de alterações naquilo que foi pactuado primitivamente. Dessa maneira, quando acompanhada da metodologia e abordagem corretas, pode-se, sim, obter, ainda que a contragosto de outras partes, o alongamento do pagamento da dívida pela via negociada.

Nessas situações, em que uma abordagem técnica evidencia a seriedade e a necessidade daquilo que é solicitado, ainda que impelido a conformar-se com uma situação diversa da que almejava, o credor avalia que terá mais chances de reaver seu crédito pela via negociada do que o exigindo judicialmente.

Outro argumento que normalmente sensibiliza os credores reside na recorrência dos negócios, ou seja, caso sejam repactuadas as condições originalmente ajustadas e estabilizada a operação, o devedor continuará a adquirir os bens ou os serviços até então fornecidos pelo credor. E mais, o estreitamento da relação poderá fidelizar esse consumidor que, inclusive em algumas situações, passa a comprar à vista, sem risco adicional.

Há, por outro lado, débitos que, por força de garantias concedidas, deixam pouca margem de renegociação. Assim, temos os débitos de *leasings* e aqueles garantidos por *alienação fiduciária*, cuja execução, muitas vezes, caso o contrato já esteja em estágio avançado de cumprimento, representa, pelo caminho judicial, até mesmo um

ganho para o credor. Pois este, num primeiro momento, irá retomar liminarmente o bem, realizá-lo, e, com muita calma, conduzir uma discussão judicial sobre a matéria e, em alguns casos, até mesmo sobre o saldo remanescente da operação financeira.

Como dissemos no início, a reestruturação de uma empresa não é algo simples. É necessário, portanto, nessas situações, munir-se de um arsenal técnico que embase as solicitações, além de ter conhecimento do contexto e experiência no redesenho de passivos com fornecedores, bancos e assemelhados e credores em geral, até mesmo, em último caso, trabalhistas.

O principal equívoco dos empresários, ao longo desses processos, é negociar pontualmente, capitulando, às vezes rapidamente, aos credores mais agressivos e intransigentes, o que nunca implica em bons resultados. Ao contrário disso, em virtude do envolvimento emocional, recomenda-se, sempre que possível, que o empresário nunca vá diretamente para o *front* de negociação. A sua intervenção deve se dar apenas na finalização do acordo.

Não há uma fórmula, não há um cálculo matemático que possa determinar quando é o caso de ajuizar ou evitar um processo de recuperação judicial. Até mesmo as considerações feitas acima podem cair por terra se um credor relevante resolver, por capricho, furtar-se a renegociar o débito ou, por mera liberalidade, realizar uma negociação inusitada.

Apesar da inexistência de parâmetros objetivos, temos como experiência que as empresas que consigam renegociar seus débitos com fornecedores e bancos em até 60 meses conduzem o processo de reestruturação sem a necessidade de recuperação judicial.

Cada realidade é uma realidade, não podemos generalizar. Há, como dissemos, diversas variáveis envolvidas no processo de reestruturação de uma empresa. Os credores nunca são os mesmos, e o prazo acima é meramente indicativo, cabendo ao empresário, após diagnosticar concretamente a sua operação, avaliar o que melhor lhe convém.

O executivo e empresário atento e responsável, se exposto a um caso concreto, necessariamente deve avaliá-lo à luz de todas as variáveis presentes. Caso não reúna condições para isso, é preciso assessorar-se de profissionais reconhecidamente experientes e idôneos. Enfatizamos que este livro não recomenda nenhuma providência em abstrato, sem uma profunda análise das circunstâncias concretas. Não estamos tratando, como já dissemos, de uma ciência exata.

Certamente, haverá empresas que, mesmo necessitando do alongamento de sua dívida em prazos menores ou iguais a 60 meses, serão forçadas a requerer o favor legal em função das suas peculiaridades. Dizemos, portanto, que é *factível* o redesenho dos passivos nesse prazo, não que seja imperativo ou mesmo indicado.

Já quanto às empresas cujo prazo necessário para pagar as dívidas supera esse período de 60 meses, é mais ou menos óbvio que a negociação direta é fadada ao insucesso. Ao credor normalmente é mais garantido, nessa situação, recorrer ao Judiciário. Numa análise superficial, é possível afirmar que, na maioria desses casos, a empresa reclama o ajuizamento de um pedido de recuperação judicial para proteger-se de pedidos de falência e arrestos, sequestros e demandas contra seus ativos e, nem por isso, como se verá, ela perde a sua viabilidade.