



RECUPERAÇÃO JUDICIAL DAS EMPRESAS E A ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA DOS NEGÓCIOS

■ POR GUILHERME CARVALHO E SOUSA E ADRIANO COLODETTE MACHADO

As decisões empresariais geralmente são tomadas em ambiente de incertezas, não havendo proteção total contra os riscos inerentes às atividades do empresário. A escassez de crédito e a retração da economia têm colocado o desempenho das empresas em xeque, o que pode levar ao encerramento da atividade empresarial.

As empresas vivenciam, a cada dia, cenários diversos. Dessa forma, é sempre muito complicado manterem-se em ritmo de competitividade se não dispuserem de meios eficazes de coordenação, orientados para decisões estratégicas. Nesse contexto, a recuperação de empresas tornou-se um meio de mantê-las no panorama concorrencial, evitando a finalização de suas atividades.

ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA

A origem grega da palavra “estratégia” está relacionada à tática, à habilidade e qualidade no manuseio desta. Como *strategus*, mais especificamente, traduz a “arte do general”,

e também encerra a ideia de dois ou mais competidores disputando o mesmo objetivo. Nada obstante,

[...] a estratégia não é apenas uma ideia de como lidar com o inimigo em um ambiente de concorrência ou de mercado, como é tratada em grande parte da literatura e em seu uso popular. Isso também nos leva a questões mais fundamentais sobre as organizações como instrumentos para percepção coletiva e ação.¹

A estratégia faz parte do cotidiano das empresas que, para manterem-se no mercado, devem estar atentas aos mais variados fatores que possam influenciar no seu desempenho. Para Walter Lerner, “Cada empresa que compete em um mercado possui a sua estratégia, seja ela implícita ou explícita. Esta estratégia tanto pode ter sido desenvolvida com planejamento como improvisadamente, o que normalmente, neste último caso, raramente corresponderá à melhor estratégia a ser praticada”.²

“A RECUPERAÇÃO DE EMPRESAS PERMITE ESTABELECEER UMA ESTRATÉGIA DE ATUAÇÃO EM PERSPECTIVA COMPARTILHADA PELOS MEMBROS DA ORGANIZAÇÃO ATRAVÉS DE SUAS INTENÇÕES E AÇÕES. CONSIDERANDO ISSO, É POSSÍVEL COMPREENDÊ-LA COMO INSTRUMENTO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.”

Assim, a estratégia não pode ser casuística, amadora. Não se concebe, em um mundo globalizado, empresas atuando apenas com base no senso comum. É sempre preponderante a atuação de forma objetiva e planejada. “A improvisação e o ‘jeitinho’ dão a aparência de solução no curtíssimo prazo e, pelo vício dos condicionamentos comportamentais reativos, acabam por levar a retumbantes fracassos”.³ Daí a importância do planejamento estratégico nas empresas, consignando-se que este “assegura o equilíbrio dos recursos e das competências da organização com relação às melhores oportunidades apresentadas pelo mercado [...]”.⁴

A estratégia empresarial, relacionada à vantagem competitiva das organizações, pode ser vista como o “conjunto dos meios que uma organização utiliza para alcançar seus objetivos”.⁵ A administração estratégica faz parte do planejamento empresarial, que surge como necessidade presente, na medida em que as organizações devem implementar algum processo sistemático de avaliação e seleção de alternativas, maximizando sua capacidade de desenvolvimento. É um combate à tendência do imediatismo.

Nesse sentido, a administração estratégica está ligada à missão da empresa, que representa o horizonte no qual o empresário decide atuar, ingressando em negócios que lhe pareçam viáveis sob vários aspectos considerados.

O processo de planejamento empresarial visa localizar a empresa dentro de seu ambiente de relacionamento. Importa asseverar que, hodiernamente, a competitividade ganhou nova escala, mais larga, haja vista a ampliação da esfera concorrencial, motivada pelo crescimento do processo de interdependência entre os povos, que se ouça denominar “globalização”.

Noutros tempos, os riscos de um determinado negócio podiam ser mais facilmente averiguados. Havia uma mensuração quase “cartesiana”, uma vez que os fatores exógenos eram possivelmente conhecidos do mercado, além da própria tangibilidade dos ativos da empresa.

Em uma economia dominada por ativos tangíveis, as mensurações financeiras eram adequadas para registrar, no balanço patrimonial das empresas, os investimentos nos estoques e no ativo imobilizado. A demonstração do resultado também era capaz de revelar as despesas associadas ao uso desses ativos tangíveis, para a geração de receitas e lucros. Mas a economia de hoje, na qual os ativos intangíveis tornaram-se a principal fonte de vantagem competitiva, exige ferramentas que descrevem os ativos com base no conhecimento e nas estratégias criadoras de valor, construídas a partir desses ativos. Na falta dessas ferramentas, as empresas têm dificuldade em gerenciar o que não conseguem descrever ou medir.⁶

Hoje, o cenário é outro. No mundo globalizado, a concorrência segue sem fronteiras, exigindo do administrador visão estratégica e negocial bem mais ampla, pois não se limita ao ambiente interno da empresa.

[...] a entidade ‘empresa’ admite múltiplas relações com todo o ambiente que a envolve. Mantém uma relação de dependência estratégica com todas as demais entidades, tanto para o suprimento de insumos, produtos acabados, equipamentos tecnológicos, *know-how* de produção, consumidores, clientes e órgãos governamentais. Portanto, o sucesso de suas atividades será determinado em função do nível de informações estratégicas que puderem ser coletadas, referentes a cada um dos elos, os quais, de forma geral, são concorrentes sob o ponto de vista do desenvolvimento.⁷

No Brasil, os avanços no planejamento estratégico começaram a surgir no final da década de 1980, evoluindo de uma arte praticada por especialistas para tornar-se parte integrante e normalmente aceita do trabalho de todos os gerentes da linha.

Os avanços em planejamento estratégico não poderiam ter surgido em época mais adequada. Empresas de todo o mundo enfrentam uma competição crescente, tanto nacional quanto internacional, à medida que as barreiras ao comércio internacional caem e a interferência dos governos se retrai. Hoje, mais do que nunca, a definição de estratégias bem fundamentadas deixou de ser um luxo, passando a ser uma necessidade. Para enfrentar um ambiente mais competitivo, há necessidade de análise mais sofisticada e de maior rapidez na transformação do planejamento em ação.⁸

Os avanços por que passamos, nesse sentido, demonstram a preocupação do Estado e das empresas em inserir o País nesse contexto de competitividade global. Para tanto, a recuperação das empresas pode contribuir, possibilitando a preservação do negócio com o planejamento estratégico, que pode ser visto como um processo abrangente por meio do qual determina-se em que a empresa deve tornar-se e quais os objetivos para atingir-se esse resultado. Como um plano, necessita ser bem elaborado.

Ligada à estratégia empresarial está a inteligência competitiva, a qual encerra um conjunto de mecanismos de que as empresas se utilizam para atender às necessidades de inteligência estratégica e tática.

A inteligência competitiva (IC) está imbricada no tecido dos negócios de todo o mundo. Há poucos anos, essa afirmação teria sido questionada. Hoje, a institucionalização das práticas de IC é o resultado da confluência de várias forças, incluindo a

demonstração de seu valor para os altos executivos, a evolução de um conjunto crescente de quadros de referência e de ferramentas cada vez mais sofisticados e uma rede bem conectada de profissionais de IC que se espalha pelo mundo inteiro.⁹

Na *Era do conhecimento*, as empresas devem adotar critérios de inteligência competitiva, tendo em vista sempre os princípios norteadores das organizações focalizadas na estratégia, sobremaneira o alinhamento e o foco.

RECUPERAÇÃO DE EMPRESAS

■ Crise e o fundamento da recuperação de empresas

Até a promulgação da nova Lei de Falências (nº 11.101), em 2005, não existia o instituto da recuperação de empresas no Brasil, muito embora a maioria dos países latino-americanos e boa parte dos europeus já possuíssem instrumentos jurídicos para este fim. O intuito do legislador com a elaboração do Decreto-Lei nº 7.661/45, vigente até então, era regulamentar o processo falimentar das empresas, e não mantê-las ativas.

No País, a inexistência de uma eficiente legislação falimentar e recuperativa de empresas dava causa à fuga de capital estrangeiro, o qual era aplicado em países com aparato legislativo mais atraente a novos investimentos.

Esse conceito mudou. Com a nova Lei de Falências, a regra é a preservação da atividade comercial. Manter a empresa no âmbito concorrencial é mantê-la como fonte de lucro e de circulação de riqueza, além de a medida representar empregos.

Nesse sentido, mister se faz destacar que a empresa desempenha um papel de relevância socioeconômica, pois além de ativar a economia como um todo, produzindo bens e serviços importantes para a consolidação do bem-estar das pessoas, gera postos de trabalho, como consequência natural, de forma a contribuir para com a satisfação das necessidades dos cidadãos.¹⁰

Desta feita, a empresa é um organismo vivo, inserido em um contexto social, e apresenta-se sob importante aspecto econômico. Por isso, raciocínio natural é que não só os empresários mas também o governo e toda a sociedade devem envidar esforços para manter as empresas em atividade. Elas contribuem, de forma fundamental, para que o cidadão concretize seus projetos de vida, seja por meio da disponibilização de bens e serviços, seja pela geração de empregos que resultam em salários e, conseqüentemente, em bem-estar e conforto.

O fator que ocasiona a recuperação de empresas é a crise econômico-financeira, reiterando-se que o fenômeno da globalização imprimiu um novo reforço à análise concorrencial das empresas. No mais das vezes, a crise na empresa pode advir de aspectos macroeconômicos que esbarram na má-gestão: “Entre as causas da crise econômica estão os embaraços cotidianos que a empresa sofre em seu aspecto funcional. Sua dinâmica é atingida por fatores diversos – internos e externos – capazes de alterar o aviamento empresarial, inviabilizando a continuação dos negócios”.¹¹

A competitividade no mercado, a não dominação de fatores alheios ao âmbito interno das empresas¹² e a interferência do Estado, por meio de planos econômicos ou reformas estatizantes que fragilizam determinado ramo de negócio,

são fatores mais que suficientes para ocasionar uma crise econômico-financeira.

Nesse ponto, o planejamento empresarial, priorizando um bom plano de recuperação, pode revelar-se no impulso necessário à manutenção da empresa no cenário econômico.

■ Recuperação de empresas

A recuperação de empresas é um meio de preservar a empresa no cenário econômico¹³, em substituição ao antigo instituto da concordata, que não privilegiava a preservação da unidade produtiva. A recuperação pode ser feita de duas formas: judicial e extrajudicialmente.

Para Luiz Antônio Ramalho Zanoti, “a recuperação judicial tem por objetivo viabilizar a superação da situação de crise econômico-financeira do devedor, a fim de permitir a manutenção da fonte produtora, do emprego dos trabalhadores e dos interesses dos credores, promovendo, assim, a preservação da empresa, sua função social e o estímulo à atividade econômica”.¹⁴

Já a recuperação extrajudicial é uma inovação no Brasil, pois possibilita ao devedor convocar seus credores em assembleia extraordinária para propor renegociação coletiva de dívidas, fornecendo-lhes peças contábeis e financeiras que tenham o condão de revelar a sua condição de insolvência momentânea.

Nas duas modalidades de recuperação é necessária a elaboração de um plano de negócios, denominado *plano de recuperação da empresa*, em que devem constar: (i) o histórico da empresa; (ii) análise de aspectos internos; (iii) pontos fortes e fracos da empresa, além de estratégias para reduzir pontos fracos; (iv) análise macroeconômica (política monetária, cambial, tributária); (v) análise do campo de atuação (comparação da vocação com o campo de atuação, mostrando se a empresa está focada em atividades de alto custo e baixa produtividade e se há necessidade de terceirizar setores); (vi) índices econômicos e financeiros (fornecendo a visão de um aspecto específico da situação ou do desempenho da empresa); (vii) fluxos de caixa (apresentação do fluxo de caixa projetado antes e após as amortizações e pagamentos aos credores); (viii) a possível reestruturação da empresa (propostas de gestão financeira com a finalidade de promover o saneamento e o desenvolvimento da mesma); (ix) conclusão do plano com sua apresentação, implantação e acompanhamento de resultados.¹⁵

O plano de recuperação da empresa é o instrumento que permite aferir a capacidade de recuperação da empresa, podendo-se afirmá-lo, inclusive, como a concretização do planejamento empresarial estratégico. Sem um plano bem elaborado, não se faz possível recuperar a empresa.

A elaboração deste plano afigura-se tarefa árdua; porque o planejamento inserido no plano precisa ser exequível; e, não menos importante, porque o plano precisa da anuência dos credores e do Judiciário (ainda que se trate de uma recuperação extrajudicial).

A mais importante peça do processo de recuperação judicial é o plano de recuperação judicial (ou de reorganização da empresa). Depende exclusivamente dele a realização ou não dos objetivos associados ao instituto, quais sejam, a preservação da atividade econômica e o cumprimento de sua função

social. Se o plano de recuperação é consistente, há chances de a empresa se reestruturar e superar a crise em que mergulhara. Terá, nesse caso, valido a pena o sacrifício imposto diretamente aos credores e, indiretamente, a toda a sociedade brasileira. Mas se o plano for inconsistente, limitar-se a um papelório destinado a cumprir mera formalidade processual, então o futuro do instituto é a completa desmoralização.

Note-se, um bom plano de recuperação não é, por si só, garantia absoluta de reerguimento da empresa em crise. Fatores macroeconômicos globais ou nacionais, acirramento da concorrência no segmento de mercado em causa ou mesmo imperícia na sua execução podem comprometer a reorganização pretendida. Mas, um plano ruim é garantia absoluta do fracasso da recuperação judicial.¹⁶

O objetivo da recuperação é, basicamente, aumentar os prazos para pagamento das obrigações pendentes. Com a medida em curso, é possível à empresa pleitear o aumento do capital social, a redução de salários etc.

RECUPERAÇÃO DE EMPRESAS COMO PLANEJAMENTO EMPRESARIAL

Diante do exposto, é fácil perceber que a recuperação de empresas pode ser uma eficaz estratégia empresarial de preservação da unidade produtiva ou mesmo de toda a organização.

Ao analisar os fatores externos e internos que podem alterar a estrutura de uma empresa, é sempre importante que o seu corpo estratégico, juntamente com todos os outros atores e colaboradores que participam da composição organizacional, possam atentar para a possibilidade de a empresa estar em crise. A simples existência de uma concorrência acirrada já é capaz de ocasionar esta conjuntura.


A recuperação de empresas permite estabelecer uma estratégia de atuação em perspectiva compartilhada pelos membros da organização através de suas intenções e ações. Considerando isso, é possível compreendê-la como instrumento do planejamento estratégico, que consegue ameaçar as melhores competências da organização para manter incólume a empresa.

O implemento da medida, por meio da elaboração de um eficaz plano de recuperação da empresa, pode sugerir uma nova forma de administrar, de manter a fonte produtora de bens ou recursos. A recuperação de empresas, assim, inclui-se como um conjunto sequencial de análises e escolhas que podem aumentar a probabilidade de que uma empresa escolherá uma boa estratégia, que gere vantagens competitivas.¹⁷

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Vários são os fatores que podem influenciar no desempenho de uma empresa, especialmente a concorrência. Dificilmente uma empresa se mantém no mercado sem uma eficaz estratégia de atuação, capaz de minimizar os riscos atinentes à existência do negócio.

Devido às constantes crises econômicas que podem atingir os negócios, ocasionadas pelos mais diversos fatores, a recuperação de empresas deve ser vista como um mecanismo de planejamento estratégico, propiciando a manutenção da atividade econômica em pleno desenvolvimento.

Empresas bem recuperadas – o que se consegue por meio da elaboração de um consistente plano de recuperação – tendem a manter-se no mercado de forma competitiva, oferecendo aos clientes externos e internos uma nova forma de reorganização da atividade e uma nova estratégia de atuação, forçosamente mais vantajosa. 

NOTAS

- 1 MINTZBERG, Henry; QUINN, James Brian. *O processo da estratégia*. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001, p. 32.
- 2 In: *Como planejar e organizar negócios competitivos*. São Paulo: IOB: Pioneira Thompson Learning, 2002, p. 16-17.
- 3 MATOS, Francisco Gomes de. *Estratégia de empresa*. 2. ed. São Paulo: Makron Books, 1993, p. 5.
- 4 Disponível em: <<http://www.portaleducacao.com.br/gestao-e-lideranca/artigos/7880/planejamento-estrategico-empresarial>>. Acesso em: 02.12.10.
- 5 SERRA, Fernando; TORRES, Maria Candida S.; TORRES, Alexandre Pavan. *Administração estratégica – Conceitos, roteiro prático e casos*. Rio de Janeiro: Reichmann & Afonso Editores, 2003, p. 5.
- 6 KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. *Organização orientada para a estratégia*. Rio de Janeiro: Campus, 2001, p. 12.
- 7 SANTOS, Luiz Alberto A. *Planejamento e gestão estratégica nas empresas*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1992, p. 50.
- 8 PRAHALAD, C. K. et. al. *Estratégia*. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998, p. XI.
- 9 PRESCOTT, John E.; MILLER, Stephen H. *Inteligência competitiva na prática*. Rio de Janeiro: Campus, 2002, p. 17.
- 10 ZANOTI, Luiz Antônio Ramalho. *A preservação da empresa sob o enfoque da nova lei de falência e de recuperação de empresas*. Disponível em: <<http://jus2.uol.com.br/doutrina/texto.asp?id=9874>>. Acesso em: 22.11.10.
- 11 NEGRÃO, Ricardo. *Manual de Direito Comercial e Empresarial – Recuperação de empresas e falência*. 5. ed. São Paulo: Saraiva, 2010, p. 155.
- 12 Aqui se incluem não só fatores governamentais, como também fatos naturais, até mesmo catástrofes naturais e desequilíbrios ambientais, os quais podem deflagrar crise na atividade negocial.
- 13 É importante mencionar que nem toda empresa merece ser recuperada. Somente se devem ser objeto de recuperação judicial ou extrajudicial as empresas viáveis, como tal entendidas aquelas que possuem importância social elevada.
- 14 Loc. cit.
- 15 ARDANAZ, Angel. *A crise financeira e a recuperação de empresas*. Disponível em: <<http://www.netlegis.com.br/indexRC.jsp?arquivo=detalhesArtigosPublicados.jsp&cod2=1720>>. Acesso em: 22.11.10.
- 16 COELHO, Fábio Ulhoa. *Manual de Direito Comercial – Direito de Empresa*. 20. ed. São Paulo: Saraiva, 2008, p. 381-382.
- 17 BARNEY, J. B.; HESTERLY, W. S. *Administração estratégica e vantagem competitiva*. São Paulo: Pearson, 2007, p. 5-6.



GUILHERME CARVALHO E SOUSA é Mestre em Direito e Políticas Públicas, Pós-Graduado em Direito Público, em Direito do Trabalho e Processual do Trabalho. Professor universitário em Brasília (DF). Palestrante e Professor de Pós-Graduação em Direito e Gestão Pública em várias instituições de ensino superior e Tribunais de Contas. Advogado militante, com atuação prioritária nos Tribunais Superiores. Procurador de Estado. Bacharel em Administração.



ADRIANO COLODETTE MACHADO é Engenheiro Eletricista e Mestre em Engenharia Elétrica pela Universidade de Brasília (UnB). Empresário e Diretor Geral de empresa de Tecnologia da Informação. Professor dos cursos de Engenharia Elétrica e Administração de Empresas.